

**„Tehetség, szorgalom, hivatás”**

**Tanulmánykötet**

Kézirat lezárva: 2021. június 25.

"Tehetség, szorgalom, hivatás"

Kiadja:  
a Magyar Rendészettudományi Társaság  
Vám- és Pénzügyőri Tagozata

Szerkesztette:  
Csaba Zágon és  
Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes

Felelős kiadó:  
Szabó Andrea

**ISBN: 978-615-81879-0-9**

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.

## Tartalomjegyzék

---

Szerzők.....	7
Lektorok.....	11
Lectori Salutem!.....	13

### Tanulmányok

Christián László - Lippai Zsolt: Kakukktojás vagy új rendészeti alappillér? .....	17
Gonda Éva: Az Europol hospitáció hasznosítása a pénzügyi nyomozók képzése terén .....	31
Kakócz Krisztián – Vedó Attila: A toloncolás szabály- és szervezetrendszere a második világháború előtt.....	43
Kovács Gábor: A vezetői kompetenciák fejlesztésének lehetőségei a Rendészettudományi Kar hallgatóinak körében .....	57
Magasvári Adrienn: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata .....	69
Molnár Katalin: Mi harminc? Tudománymetria helyett – Szerzőtársas játék.....	87
Nyeste Péter: A modern bűnügyi hírszerzés modelljeinek fejlődése .....	103
Pajor Andrea: Adóigazgatási tisztviselők képzése .....	115
Sallai János - Borszéki Judit: Egy megvalósítható utópia? Közös munkanyelv keresése a nemzetközi rendőri együttműködés kezdetén.....	129
Suba László: Nyelvhelyesség a közszférában: Létkérdés vagy úri huncutság? .....	143
Szabó Andrea - Hájer Tamara: A vámfelsőoktatás uniós elismerési eljárásának elemei.....	153
Szlify Gábor: Okos adózás, okos adóigazgatás – Minden ami okos, de mit is jelent pontosan? .....	181

### Kutatási eredmények

Balla József - Kiss Lajos: A rendvédelmi szervező szakirányú továbbképzési szak indításának legfontosabb tapasztalatai.....	197
Borzán Anita - Szekeres Bernadett: A digitalizáció hatása a gazdasági szakismeretek és a számvitel oktatására.....	211
Duchon Jenő: Tanulási stílus és játékos típus összevetése felnőttéknél, az oktatási folyamat játékosítása céljából .....	223
Erdős Ákos - Somogyi Ágnes: Koffeinhasználat és koffeinhasználati zavar vizsgálata rendészeti hallgatók körében .....	237
Halasi Nóra: Feltáró kutatás a hivatástudat és motiváció jelentőségének vizsgálatára, a Hajdú-Bihar Megyei Adó- és Vámigazgatóság személyi állományának összefüggésében .....	251

## Magasvári Adrienn\*: Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata

---

### Absztrakt

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 2011-ben tűzte zászlajára egy egységes közzolgálati életpályamodell bevezetését, ez azonban elmaradt.<sup>156</sup> Azóta inkább az jellemzi a közzolgálatot, hogy szinte minden területén (a közigazgatásban, a rendészeti igazgatásban és a honvédelemben is) egymástól eltérő koncepciójú jogállási törvények születtek. Nincs ez másképp a Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében sem, ugyanis a foglalkoztatottak jogállásának egységesítése érdekében egy új jogállási törvény és új közzolgálati jogviszony is született. A tanulmány az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony létrejöttének kereteit, okait és magának a jogviszonynak a jellegzetességeit, illetve egyes humán funkciókra gyakorolt hatásait vizsgálja, összevetve az új jogállást más közzolgálati jogviszonyokkal és közzolgálati rendszerekkel vizsgáló elemzések eredményeivel.

**Kulcsszavak:** *közzolgálati jogviszony, karrieralapú munkavégzési rendszer, munkaköralapú munkavégzési rendszer, előmenetel, illetmény, teljesítménymenedzsment*

### Abstract

In 2011, the Magyar Zoltán Public Administration Development Program announced a unified civil service career model, but this has finally not achieved. Since then, almost all areas of the public service have enacted different legal status laws, such as in the public administration, law enforcement and the defence sectors). This situation stands for the National Tax and Customs Administration, either. A new legal status law stipulated the unified status of employees and introduced a novel legal relationship category in the civil service. This study examines the ‘tax and customs service legal relationship’, and the causes and characteristics of the introduction just as its effects on certain human functions. This paper also compares the new status with other public service relationships and systems.

**Keywords:** *public service legal relationship, career-based work system, scope-based work system, career, salary, performance management*

\*\*\*

### Bevezetés

2021. január 1-je. Több szempontból is jelentős dátum, hiszen tíz évvel ezelőtt (2011. január 1-jén) ezen a napon „született meg” a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV), továbbá egy új foglalkoztatási jogviszony is „életre kelt” ebben az időpontban. 2021. január 1-jén lépett ugyanis hatályba a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV Szj. törvény), amely lehetőséget teremtett a közzolgálat

---

\* Magasvári Adrienn, pénzügyőr alezredes, tanársegéd, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Vám- és Pénzügyőri Tanszék, <https://orcid.org/0000-0002-3737-0246>; [magasvari.adrienn@uni-nke.hu](mailto:magasvari.adrienn@uni-nke.hu)

<sup>156</sup> Az állami tisztviselői kar létrehozásáról szóló 1961/2015. (XII. 23) Korm. határozat hatályon kívül helyezte a 1846/2014. (XII. 30) Korm. határozatot, amely az új közigazgatási életpálya bevezetéséről rendelkezett.

területén egy korábban nem létező munkajogi jogállás, az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony létrehozására. Mondhatnánk, a születésnap apropóján, a 10. évforduló tiszteletére. De talán közelebb áll a valósághoz, ha arra az elmúlt tíz év során összegyűlt tapasztalatra hivatkozunk, ami megmutatta, hogy a korábbi, ún. vegyes jogállás<sup>157</sup> – minden erőfeszítés és a jogállások folyamatos közelítésére irányuló törekvések, többszöri jogszabálymódosítások ellenére – nem a várt hatást váltotta ki, nem szüntette meg a személyi állomány különböző jogi státuszából fakadó némely egyenlőtlenégeket, nem oldotta az előbbiekből eredő feszültséget. A NAV Szj. törvény általános indokolása<sup>158</sup> szerint az új jogszabály megalkotásával végre lehetőség nyílt arra, hogy a 2011-ben a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény (NAV törvény) által megkezdett szervezeti integráció lezárulhasson, valamint – a szervezeti és funkcionális összeolvadáson túl – a foglalkoztatottak jogállásának teljes körű egységesítése is megvalósulhasson. A jogalkotó szándéka szerint ugyanis a NAV teljes személyi állományát egyértelműen meg kell különböztetni a közigazgatás és a rendészet egyéb jogállási normáinak hatálya alá tartozó foglalkoztatottaktól, és ennek érdekében egy önálló, az egyéb jogállási háttérjogszabályoktól független törvényt kell alkotni.<sup>159</sup> A kodifikáció deklarált célja volt továbbá – elsősorban a jó szakemberek vonzása és megtartása miatt – a NAV-ra jellemző kötött, inkább karrieralapon működő munkavégzési rendszert<sup>160</sup> nyitottabbá tenni, a szolgálatot élethivatásként definiáló hivatásos életpályák feltételeit a piaci viszonyok diktálta elvárásokhoz igazítani.<sup>161</sup> Ebből adódóan az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony bevezetése a legtöbb változást az előmeneteli rendszer, az illetményrendszer és a teljesítménymérés és -értékelés területén idézte elő.

Ebben a tanulmányban az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyt, az általa generált változásokat, karrierrendszerre, illetményrendszerre és teljesítménymenedzsmentre gyakorolt hatásokat vizsgálom. Célul tűztem ki, hogy az új jogviszonyra vonatkozó rendelkezéseket összevetem az egyes közszolgálati rendszerekkel és jogviszonyokkal kapcsolatos – elsősorban hazai – elemzések eredményeivel annak érdekében, hogy

---

<sup>157</sup> A vegyes jogállás nem más, mint hogy egy adott közigazgatási szerv különböző jogállási törvények hatálya alá tartozó alkalmazottakat foglalkoztat. A NAV példáján keresztül bemutatva ez azt jelenti, hogy egy szervezetben egyesítik a civil (vagyis kormánytisztviselő, kormányzati ügykezelő, munkavállaló) és a rendészeti (tehát a hivatásos szolgálati jogviszonyban álló pénzügyőr) jogállásba tartozó alkalmazottakat. Vö.: HORVÁTH Attila: Vegyes jogállás és a jogviszonyváltás problémája az ÁNTSZ, az NRSZH és a GYEMSZI példáján. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, p. 3. Forrás: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/04/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_17.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/04/dd/1/AROP-2-2-17_HU_17.pdf) (Letöltve: 2021. 04. 27.); MAGASVÁRI Adrienn: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya. In: ERDŐS Ákos: Integrált Pénzügyőri Ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőri Tagozat, Bp., 2018. pp. 25-43: 39.

<sup>158</sup> Végső előterjesztői indokolás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvényhez. Indokolások Tára. A Magyar Közlöny melléklete. 158. sz., 2020, pp. 1777-1813: 1777-1778.

<sup>159</sup> Országgyűlés Hivatala Közgűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat: NAV foglalkoztatottak jogállása. Infojegyzet. 2020/67., 2020. Forrás: [https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_67\\_NAV\\_foglalkoztatottak\\_jog\\_allasa.pdf](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_67_NAV_foglalkoztatottak_jog_allasa.pdf) (Letöltve: 2021. 04. 27.)

<sup>160</sup> Egy szervezet munkavégzési rendszere – működési környezettől, stratégiai irányoktól, szervezeti értékektől, szervezeti kultúrától, illetve struktúrától függően – vagy az alkalmazottak személyére (végzettség, szolgálati idő, kompetencia) vagy a munkafeladatokra, munkakörökre épít. Az, hogy mely tényezőre helyez nagyobb hangsúlyt, meghatározza a szervezet karrier, képzési, teljesítmény- és ösztönzésmentés rendszerét. Vö. MAGASVÁRI Adrienn: Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrásgazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana? *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, IX. évf. 2017/2. szám. pp. 138-144: 138.

<sup>161</sup> Végső előterjesztői indokolás i. m. (2020) p. 1778.

megállapítsam, vajon a NAV munkavégzési rendszere mennyiben őrzi a zárt, karrieralapú működés jellegzetességeit és miben viseli magán a nyitott, munkaköralapú modell jegyeit. Olyan munkavégzési rendszert alapozott-e meg az új jogviszony, amely az előbbieket szerinti modellek előnyeit ötvözve ösztönözheti a munkatársak hosszú távú megtartását? A NAV Sztj. törvény preambulumban foglalt egyik kiemelt cél ugyanis „a magas szakmai színvonalat képviselő, a szervezet és a közszolgálat iránt elkötelezett személyi állomány megbecsülése”.<sup>162</sup>

### **Karrier- vagy munkaköralapú közszolgálati (munkavégzési) rendszerek**

A közszolgálati szervezetekben működő munkavégzési (vagy személyzetpolitikai) rendszerek – attól függően, hogy alapvető funkcióikban, elveikben és értékeikben (leginkább a jogi szabályozás, az előmenetel és a díjazás szempontjából) milyen mértékben térnek el a magánszektorban működő megoldásoktól – többféleképpen kategorizálhatóak. Beszélhetünk zárt és nyitott, karrier- és munkaköralapú, illetve centralizált és decentralizált rendszerekről.<sup>163</sup> Ebben a tanulmányban – megfelelően a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban előforduló kategorizálásnak<sup>164</sup> – a karrieralapú és a munkaköralapú modellek közti különbségek oldaláról közelíték a témához. Hazafi<sup>165</sup> álláspontját alapul véve azonban, miszerint a karrierjegyek túlsúlya zárt és centralizált rendszerre utal, a munkaköri jellemzők pedig a nyitott és decentralizált modell irányába mutatnak, az általam vizsgált eltérések a zárt vagy nyitott modell, illetve a centralizált vagy decentralizált működés közti különbségeket is jelzik majd.

A karrieralapú rendszer alapvetően az egyén iskolai végzettségére és a szolgálatban eltöltött idejére (senioritás) épít, ennek megfelelően zárt típusú. A karrierrendszer jellemzően a közszolgálati szervezetek számára nyújt meghatározó mintát.<sup>166</sup> Ebben a szigorú zárt rendszerben a foglalkoztatottat – kevés kivételtől eltekintve – az iskolai végzettségének, képzettségének megfelelő legalacsonyabb beosztásba, munkakörbe veszik fel, hiszen majd a szervezetben fog lépésről-lépésre karriert befutni.<sup>167</sup> Bencsik szerint ez az „élethivatásszerű közszolgálat”<sup>168</sup> gondolatára épül, ahol az egyik legfontosabb cél, hogy a pályakezdő fiatalok bekerülve a rendszerbe, a szükséges szakmai tudással és tapasztalattal felvértezve haladjanak előre a szervezeti ranglétrán és hierarchiában. Ennélfogva a karrieralapú rendszerekben kiemelten hangsúlyos az utánpótlás-nevelés és a tehetséggondozás.

A jogszabály pontosan meghatározza és általában „garantálja” a foglalkoztatott számára az illetményt, az előmeneteli lehetőségeket, amely a szabályozásnak köszönhetően előre látható,

<sup>162</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXIII. törvény preambuluma

<sup>163</sup> HAZAFI Zoltán: A közszolgálati személyzeti politika: nyitott és zárt rendszerek. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018. pp. 56-57.

<sup>164</sup> BOSSAERT, Danielle et al.: Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments. EIPA, Maastricht, 2001.

<sup>165</sup> HAZAFI Zoltán: A személyzeti rendszerek típusai. In: HAZAFI Zoltán (szerk.): Közigazgatási személyzetpolitika. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019a. pp. 55-59: 57-58.

<sup>166</sup> MÉLYPATAKI Gábor: A közszolgálati jog történetének állomásai – a hivatásos közszolgálat megjelenésétől a XX. század első feléig. *Publicationes Universitatis Miskolcensis. Sectio Juridica et Politica*, 33. kötet, 2015. pp. 175-191: 177-180. <https://doi.org/10.14750/ME.2016.028>

<sup>167</sup> GAJDUSCHEK György: Szakértelem és/vagy politika. A magyar közszolgálat jogi és empirikus elemzése. *Politikatudományi Szemle*, 14. évf., 2. sz., 2005. pp. 111-134: 114-115.

<sup>168</sup> BENCSIK András: A közszolgálati jogviszony létesítéséről. *PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás*, 6. évf., 3. sz., 2018. pp. 152-167.

tervezhető, kiszámítható, akár egy egész életpályára szóló is lehet.<sup>169</sup> Egyes szerzők<sup>170</sup> szerint ez a fajta karrierút pályabiztonságot<sup>171</sup> jelent, és ez a zárt közszolgálat komparatív előnye lehet a magánszférával szemben. A közszolgálatban ugyanis az illetmények mértéke elmarad a gazdasági szektorban tapasztalható bérekétől, de az előmeneteli rendszerben megjelenő garanciák biztonságérzetet adhatnak. A karrieralapú munkavégzési rendszer tehát viszonylag stabil foglalkoztatást biztosít, általában a hierarchikus struktúrában működő szervezetekre jellemző<sup>172</sup>, ahol az egyén akár teljes szakmai életútját a közszolgálatban vagy az adott munkáltatónál futhatja be (élethivatás), mivel a versenyszféra és a közszektor, illetve a közszolgálaton belül az egyes területek közti átjárásra kevés az esély.<sup>173</sup>

Ugyancsak a karrierjegyekre fókuszáló, zárt közszolgálati modell sajátossága a normatív, mindenkire egyformán kiterjedő – az általános munkajogi szabályokhoz képest – speciális jogi szabályozás, amely csak kivételesen ad lehetőséget az eltérésre, az egyéniesítésre, ezáltal erősen centralizálttá teszi a rendszert, amelyben a munkáltatói jogok gyakorlása korlátozott, kevés a lehetőség az önálló döntéshozatalra, a mérlegelésre.<sup>174</sup> Ez azonban azt is jelenti, hogy az erős szabályozottság biztosítékot nyújthat az esetlegesen túlzóan részrehajló munkáltatói intézkedésekkel szemben.

A karrierrendszer egyik előnye a stabilitás és a pályabiztonság, amely nemcsak a közszolgák szempontjából fontos, hanem az állam oldaláról is. Ennek köszönhetően ugyanis egy viszonylag szilárd alkalmazotti (igazi hivatalnoki<sup>175</sup>) réteg biztosítja a folytonosságot az ügyek vitelében<sup>176</sup> és a személyi állomány által felhalmozott tudás, azaz, az „intézményi memória”<sup>177</sup> sem tűnik el. A zárt közszolgálati pálya tehát az évtizedekig tartó szolgálatra (élethivatás) épül, ahol a stabilitásnak köszönhetően olyan ismeretek, készségek és gyakorlatok halmozódnak fel, amelyek a professzionalizmus elvének érvényre jutását is támogatják. Ennek erősödése pedig a közszolgálati pálya társadalmi presztízsét, vonzerejét is emeli.<sup>178</sup>

Természetesen sok kritika is éri a karrieralapú modellt, hiszen a nagyfokú stabilitás túlzottan merevvé<sup>179</sup>, lassan alkalmazkodóvá teheti a rendszert. A jogszabályban garantált és részben

<sup>169</sup> MÉLYPATAKI i. m. 2010. pp. 156-178.

<sup>170</sup> PETROVICS Zoltán: A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok megszűnése és megszüntetése. In: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019. pp. 177–200: 177–179.; GYÖRGY István: Kormányzati személyzetpolitika és közszolgálati pragmatika. In: HAZAFI Zoltán (szerk.): Kormányzati személyzetpolitika. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019. pp. 124-125.; LINDER Viktória – BOGNÁR László: A közszolgálati pálya biztonsága. In: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018. pp. 199-200.

<sup>171</sup> A pályabiztonság a közszolgálatban foglalkoztatottak stabil voltát, illetve az elbocsátásokkal szembeni védelmét fejezi ki. Vö. LINDER – BOGNÁR i. m. (2018) p. 199.

<sup>172</sup> MAGASVÁRI Adrienn: Munkaköralapú HR megoldások a hivatásos állomány körében, nemzetközi kitekintéssel. In: GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Munkaköralapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020, pp. 149-164:150.

<sup>173</sup> LÓCZY Péter – SZAKÁCS Édua: A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020, p. 6. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14999/A%20szervezeti%20es%20szemelyi%20hatekonysag%20fejlesztese.pdf>

<sup>174</sup> HAZAFI i. m. (2019a) p. 57.; és LÓCZY – SZAKÁCS i. m. (2020) p. 6.

<sup>175</sup> BENCSEK i. m. (2018).

<sup>176</sup> GAJDUSCHEK i. m. (2005) p. 113.

<sup>177</sup> MÉLYPATAKI i. m. (2010).

<sup>178</sup> GYÖRGY István: A közszolgálat alapelvei. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, p. 29-39: 38.

<sup>179</sup> LÓCZY – SZAKÁCS i. m. (2020) p. 6.



automatikus előmenetel miatt a teljesítmény csekély szerepet játszik a karrierépítésben, az ösztönzésben<sup>180</sup> és az emberi erőforrás fejlesztésében, így felmerül az alulmotiváltság veszélye<sup>181</sup>, a munkatársak távol kerülhetnek azoktól az értékektől, amelyeket szolgálni hivatottak<sup>182</sup>, valamint a kreativitás is háttérbe szorul.<sup>183</sup> Ebben a rendszerben a munkakör sem játszik meghatározó szerepet. A besorolás és a munkakör jellemzően elválík egymástól és az illetményt – ennek megfelelően – inkább a munkakört betöltő személye befolyásolja.<sup>184</sup>

A munkaköralapú rendszerben a központi elem nem a személy, hanem az általa betöltött munkakör. Ebben a modellben munkakörre keresnek megfelelő kompetenciákkal bíró egyéneket, alkalmazottakat. Olyanokat, akik a munka jellegéből, a munkavégzéshez szükséges követelményekből eredő elvárások mentén képesek teljesíteni a feladatokat. Ez egy nyitott modell, ahol a szervezeten belüli munkakörök – szervezeti teljesítményhez való hozzáadott értéküktől, az eredményességben játszott kulcsszerepüktől függően<sup>185</sup> – egy hierarchikus rendszert alkotnak. A munkakörök értéke határozza meg a munkakör és az azt betöltő egyén helyét a szervezetben, valamint a bér- és besorolási rendszerben. Az illetmények megállapítása során nem az egyéni adottságoknak (iskolai végzettség, szolgálati idő stb.) van jelentősége, hanem az ellátott munkakörnek. A szenioritásnak sincs tehát ebben szerepe, az illetmény összege a betöltött munkakör értékétől függ. A munkakörök értéke megfelelő módszertan mentén, a munkakörök elemzését követően kerülhet meghatározásra, amelynek során olyan tényezőket kell elsősorban figyelembe venni, mint a tudás (szaktudás, vezetői tapasztalat, továbbképzési szükséglet, igény, hely- és személyismeret), a problémamegoldás (gondolkodási szabadság, kommunikáció, együttműködés), a felelősség (befolyás jellege, nagysága, korrupció, kényszerítő eszközök alkalmazása) és a terhelés (munkakörnyezetből adódó pszichés, fizikai, egészségügyi terhelés).<sup>186</sup>

A munkáltatói döntések az alkalmazottakhoz legközelebb eső (helyi) szinten születnek, ezért az ilyen típusú rendszerek decentralizáltak. Jellegzetességük, hogy a versenyszféra munkajogi jogviszonyaihoz hasonlatos foglalkoztatási szabályokat követnek, de létezik példa arra is, hogy egyes jogintézményeket az általános előírásokhoz képest kedvezőbben szabályoznak.<sup>187</sup>

Ahogy már korábban említettem, ezekben a rendszerekben kialakul a munkaköröknek egy hierarchikus felépítése, ezért itt is létezik egyfajta karrier, amelyet tipikusan a magasabb értékű munkakörbe helyezés biztosít. Ez azonban eltér a karrierrendszert jellemző klasszikus életpályától, hiszen itt az alkalmazottat akár a pályája kezdetén is kiválaszthatják egy magasabb értékű munkakör betöltésére, nem kell feltétlenül végigjárni az egyes lépcsőfokokat.<sup>188</sup> Ebben a rendszerben tehát nem a ranglétrán történő automatikus előrehaladás jelenti a karriert. Az előmenetel a betöltött munkakör értékétől és a munkaköri hierarchiában elfoglalt helyétől függ, továbbá kiemelt szerepet kap benne az egyéni és a szervezeti teljesítmény mérése és értékelése. Az illetményrendszer alapvetően szintén erre a

<sup>180</sup> GAJDUSCHEK i. m. (2005) p. 115.

<sup>181</sup> BENCSIK i. m. (2018) pp. 152–167.

<sup>182</sup> MAGASVÁRI i. m. (2020) p. 150.

<sup>183</sup> MÉLYPATAKI i. m. (2010).

<sup>184</sup> SZAKÁCS Gábor: Munkakör alapú emberierőforrás-gazdálkodás intézményesítésének gyakorlata a magyar közszolgálatban. In: GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Munkaköralapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020, p. 14-65: 15.

<sup>185</sup> HAZAFI i. m. (2018) pp. 56-57.

<sup>186</sup> SZAKÁCS i. m. (2020) p. 52.

<sup>187</sup> LÓCZY – SZAKÁCS i. m. (2020) p. 6.

<sup>188</sup> HAZAFI i. m. (2018).



két tényezőre épül.<sup>189</sup> Ez pedig azt jelenti, hogy a munkakört középpontba helyező, nyílt rendszerben működő közszolgálati szervezet a fizetési feltételek tekintetében közelebb kerülhet a magánszféra diktálta követelményekhez.

A munkaköralapú struktúra előnye, hogy az ezt alkalmazó szervezet jóval gyorsabban és rugalmasabban képes alkalmazkodni a változásokhoz, mint az előbbiekben bemutatott karrieralapú rendszerre építő intézmények, ezáltal az a szervezet, ahol ilyen modell működik, könnyebb helyzetben van az élesedő munkaerőpiaci versenyben is.<sup>190</sup> Ahogyan már jeleztem, ebben a struktúrában nincs hagyományos értelemben vett karrier, előmenetel, így az egész életpályára szóló foglalkoztatás sem lehet garantált. Lehetőség azonban van a hosszú távú alkalmazásra, ez azonban elsősorban az egyén munkához való hozzáállásától és nyújtott teljesítményétől függ.

Hátránya, hogy hiányzik belőle a stabilitás, a személyi állomány gyakori cserélődése pedig töredezett struktúrát eredményez, amelyből idővel kikophat a szakértelem és a tapasztalat, ez pedig „intézményi memóriavesztést”<sup>191</sup> okozhat. Az ilyen modellben az egyes szervek/szervezeti egységek jellemzően kiválóan teljesítenek, de ez a rendszer nem ösztönzi kellően az egységes szervezeti kultúra<sup>192</sup> és a kollektív tudat kialakulását.<sup>193</sup>

Az érintett témával foglalkozó szerzők<sup>194</sup> véleménye szerint ezek a kategóriák leginkább elméleti síkon értelmezhetők, hiszen a gyakorlatban tiszta formában szinte már sehol sem fellelhetők. Napjainkban olyan munkavégzési rendszerekről lehet beszélni, amelyek vegyesen alkalmazzák az előzőekben vázolt modellekre jellemző elemeket. Különbőség legfeljebb abból adódhat, hogy milyen mértékben hordozzák magukon valamely kategória jegyeit. A kétféle értékrend ötvözésével kialakuló vegyes közszolgálati rendszerek akkor lehetnek sikeresek, ha kölcsönösen merítenek mind a karrieralapú (stabilitás, biztonság, kiszámíthatóság, tervezhető életpálya, élethivatás, lojalitás), mind a munkaköralapú (rugalmasság, hatékonyság, teljesítmény, változásokhoz való alkalmazkodás, munkaerőpiaci versenyképesség) működés előnyeiből.

---

<sup>189</sup> SZAKÁCS i. m. (2020) p. 18.

<sup>190</sup> CSUTORÁS Gábor Ákos: Munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodás az Európai Unió tagállamainak közigazgatásában. In: GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Munkaköralapú humánierőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020, p. 66-84: 74.

<sup>191</sup> MÉLYPATAKI i. m. (2010).; SZABÓ Andrea: Gondolatok a tudásmenedzsment folyamatáról. In: Czene-Polgár Viktória – Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment.

Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. Budapest, 2018. pp. 247-254.

<sup>192</sup> REXED, Knut: The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative. Rabat, 2007. Forrás: <https://slideplayer.com/slide/8486714> (Letöltve: 2021. 05. 01.)

<sup>193</sup> HAZAFI Zoltán: A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása – nemzetközi tendenciák I. *Közigazgatási Szemle*, 1. évf. 2007/1. szám. pp. 69-82: 78.

<sup>194</sup> CSUTORÁS i. m. (2020); SZAKÁCS i. m. (2020); PRUGBERGER Tamás: A közszolgálat jogdogmatikai és rendszerelvszerű egységes szabályozásának problematikája. *Új Magyar Közigazgatás*, 7. évf., 4. sz., 2014, pp. 1-8.; LINDER Viktória – KOVÁCSNÉ SZEKÉR Enikő: Az előmenetel (karrier) a közszolgálatban. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 79-97.; LINDER – BOGNÁR i. m. (2018); HAZAFI Zoltán: Közszolgálati életpályák, személyzeti rendszerek, állami paradigmák. In: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019. pp. 35-43.

## Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony

A NAV helyzete több szempontból is különleges a közigazgatási szervek sorában. Egyrészt, a szervezeti jogállása miatt, hiszen a NAV – egyedülálló módon – egy államigazgatási és fegyveres rendvédelmi feladatokat is ellátó, a Kormány eredeti jogalkotói hatáskörében kiadott rendeletében kijelölt miniszter<sup>195</sup> (jelen esetben a pénzügyminiszter) által irányított, központi hivatalként működő központi kormányzati igazgatási szerv.<sup>196</sup>

Másrészt, a NAV feladatrendszere az állami funkciók ellátása szempontjából kulcsfontosságú, hiszen az adórendszer működtetése és az állami bevételek biztosítása érdekében végzett tevékenysége elengedhetetlen az államháztartási érdekek védelme és az állami szervezetrendszer üzemeltetése terén.<sup>197</sup> A NAV engedélyezett létszáma közel 20 ezer fő<sup>198</sup>, ami igazolja, hogy nemcsak a feladatait, de létszámát tekintve is jelentős pozíciót foglal el az állami szervek rendszerében.

Emellett, a NAV tíz évvel ezelőtt sajátos szervezeti formában a korábbi Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH), valamint a Vám- és Pénzügyőrség (VP) egyesülésének eredményeként jött létre, alapvetően az adóigazgatási és a vámigazgatási feladatok, illetve a bűnügyi tevékenység egységes szervezeti keretek közötti hatékonyabb és eredményesebb ellátása érdekében. A NAV a szervezeti integráció során szembesült azzal a problémával, hogy „a Vám- és Pénzügyőrség mint a NAV egyik jogelődje rendvédelmi szerv volt, a NAV azonban fegyveres rendvédelmi feladatokat is ellátó kormányhivatal[ként jött létre], és mint ilyen központi államigazgatási szerv, de nem rendvédelmi szerv, ugyanakkor a hivatásos állománya révén egyes kötelezettségek és jogosítványok tekintetében közelítenie kell a rendvédelmi szervekhez.”<sup>199</sup> <sup>200</sup> Ennek megfelelően az újonnan megalakult szervezet megőrizte a jogelődöktől örökölt klasszikus hatósági és rendészeti jelleget, és ennek köszönhetően a vegyes jogállású személyi állományt is. Az adó- és vámhatóság stratégiai, illetve szervezetfejlesztési céljai az összevonás óta arra irányultak, hogy a szervezeti integráció elmélyítésével párhuzamosan a személyi állomány jogállását is egységesebbé tegyék.<sup>201</sup> Az intenzív jogalkotási és jogszabály-módosítási folyamatok a kétféle jogállás közelítését célozták, egyfajta hibrid, „NAV szolgálati jogviszony” megalapozását, továbbá ennek a kormánytisztviselői, illetve hivatásos szolgálati jogviszonytól való elkülönülését szolgálták.<sup>202</sup> A kormánytisztviselői és a hivatásos szolgálati jogviszony kettőssége azonban nem tűnt, nem tűnhetett el teljesen, hiszen a szervezet a civil közigazgatási feladatai mellett

<sup>195</sup> A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény 37. § (2) bekezdése

<sup>196</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 1. § (1) bekezdése

<sup>197</sup> BÉRCES Kamilla: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkajogi-humánpolitikai vizsgálata a 2011–2013 közötti időszakban. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, p. 2. Forrás: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_14.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17_HU_14.pdf) (letöltve: 2021. 04. 27.)

<sup>198</sup> Nemzeti Adó- és Vámhivatal: *Általános közszéteteli lista. A foglalkoztatottak.* Forrás: [https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku\\_adatok/altalanos\\_kozszeteteli\\_lista/3\\_3\\_mukodes/a\\_foglalkoztatottak/nav\\_foglalkoztatottak.html](https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku_adatok/altalanos_kozszeteteli_lista/3_3_mukodes/a_foglalkoztatottak/nav_foglalkoztatottak.html) (Letöltve: 2021. 04. 27.)

<sup>199</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2011. évi CXLI. törvény általános indokolása

<sup>200</sup> SZABÓ Andrea: Kormányhivatal - rendészet? *Magyar Rendészet.* 2012/4. pp. 147-154. (2012); SZABÓ Andrea: Rendészeti kontroll a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál. *Magyar Rendészet.* 2013/2. pp. 95-102.

<sup>201</sup> MAGASVÁRI Adrienn: Az emberi tényező szerepe a szervezeti változás sikerében – egy integráció margójára. In: KERESZTES Gábor (szerk.): Tavaszi Szél – Spring Wind. Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2018, p. 507-516: 509.

<sup>202</sup> HAZAFI Zoltán: Az életpálya fogalmáról. Van-e realitása az egységes életpálya-modellnek a közigazgatásban? In: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019. pp. 55-56.

továbbra is ellátta/ellátja az állami erőszak-monopólium alkalmazásával, az élet és testi épség kockázatásával járó bünygyi vagy rendészeti jellegű tevékenységét is.<sup>203</sup> Ahogyan említettem, a NAV feladatrendszere alapvetően a jogelőd szervek feladat- és hatáskörére épül, ennek megfelelően igazán széles spektrumon mozog. Így fordulhatott elő, hogy az integrációt követően kialakításra kerültek olyan munkakörök (jellemzően a funkcionális területeken), amelyekben ugyanazon feladatokat eltérő jogviszonyban álló foglalkoztatott is elláthatta, eltérő jogokkal és kötelezettségekkel. Kétségtelen tény, hogy mindez a hivatalon belül okozott feszültséget, így a döntéshozóknak mérlegelniük kellett a jogállások további ötvözését, a „civilisítés” felé történő elmozdulás lehetőségét. Erre a szervezeti átalakításokkal<sup>204</sup> párhuzamosan zajló 2016-os törvénymódosítás adott esélyt, amely bevezette a rendvédelmi életpályához nagyon hasonlatos NAV-életpályamodellt, és ezt a kormánytisztviselői állományra is kiterjesztette. A változás elsősorban a munkakörök megreformálására fókuszált, illetve a módosított jogszabály a kormánytisztviselők és pénzügyőrök számára egyaránt egységesítette az előmeneteli- és illetményrendszert, ezáltal rendezte a korábbi bérfeszültségeket; erőteljesebb hangsúlyt kapott benne a teljesítmény elismerése, valamint a pótlékrendszer egyszerűsítése<sup>205</sup> is, a „civilisítés” irányába mutató nyomatékosabb lépések azonban elmaradtak.

Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony életre hívásával azonban a jogalkotó már egyértelműen elindult a „civilisítés” útján. A NAV Szj. törvény a foglalkoztatottak jogállását ténylegesen leválasztja mind a kormánytisztviselőkre, mind a hivatásos szolgálati jogviszonyban állókra vonatkozó normákról. Az új jogviszonyon belül azonban továbbra is két státuszt különböztet meg, a tisztviselői és a pénzügyőri státuszt. Tisztviselői státuszba azok a korábbi kormánytisztviselői jogviszonyban állók kerültek, akik 2021. január 1-jétől tisztviselői munkakört töltenek be. A pénzügyőri státuszba pedig a korábbi hivatásos szolgálati jogviszonyban álló pénzügyőrök tartoznak. Azonban az új jogszabály ezt a státuszt további két jól behatárolható csoportra bontja. A tényleges, napi szinten egyenruha- és fegyverviselésre, illetve intézkedések foganatosítására kötelezett állományra (pénzügyőri munkakört betöltő pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak), valamint a fegyveres jellegű szolgálatot el nem látó, tisztviselői munkakört betöltő pénzügyőri állományra (tisztviselői munkakört betöltő pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak), akik 2021. január 1-jétől kizárólag rendfokozat és társasági egyenruha viselésére jogosultak, de egyebekben rájuk a tisztviselőkre irányadó szabályok vonatkoznak. Esetükben a fegyver- és kényszerítő eszköz viselési, illetve az intézkedési kötelezettség megszűnt.

A NAV alaptevékenységébe tartozó feladatok közül azokat, amelyek sajátos körülmények között végzett, az élet és testi épség kockázatásával járó tevékenységnek minősülnek, ahol lehetőség van az „állami erőszak” alkalmazására, kizárólag pénzügyőri munkakörben foglalkoztatottak láthatják el, az egyéb hatósági jellegű feladatokat pedig a tisztviselői munkakörbe tartozók végzik. Az ellátandó feladatok jellegére tekintettel meghatározott pénzügyőri munkaköröket a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál rendszeresített pénzügyőri munkakörökről, képesítési előírásokról, valamint a munkaköri pótlékról szóló 21/2020. (XII. 30.) PM rendelet (PM rendelet) 1. számú melléklete tartalmazza. Jellemzően a határszolgálati, vámigazgatási, rendészeti és nyomozati szakterületen felmerülő

<sup>203</sup> BÉRCES i. m. (2014) p. 9.

<sup>204</sup> SZABÓ Andrea: Egy új „státusú” központi hivatal rendvédelmi feladatai. In: DEÁK József et al. (szerk.): A toll sokszor erősebb, mint a kard. Rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Bp., 2016. pp. 200-210.

<sup>205</sup> Országgyűlés Hivatala i. m. (2020).

tevékenységek ellátása érdekében létesültek pénzügyőri munkakörök. A PM rendelet 1. § (2) bekezdése értelmében a vezetői munkakör akkor minősül pénzügyőri munkakörnek, ha az állománytábla szerint a vezető által vezetett szerv, szervezeti egység engedélyezett létszámához tartozó munkakörök legalább 2/3-a pénzügyőri munkakör.

A NAV Szj. törvény alapvetően egy új, sui generis közzszolgálati foglalkoztatási jogviszonyt hozott létre, amely „a köz szolgálata és munkavégzés céljából létesített különleges jogviszony”. Ebben a tekintetben nem különbözik más közzszolgálati jogviszonytól. Egyéb közzszolgálati jogviszonyhoz hasonlóan eltér viszont a munkaviszonytól<sup>206</sup>, hiszen a munkavégzéssel szükségszerűen együtt járó kötelezettségeken és jogosultságokon túlmenően a feleket többletkötelezettségek terhelik és többletjogosultságok illetik meg. Specialitását adja továbbá, hogy a szolgálati jogviszony a pénzügyőri munkakört betöltőktől súlyosabb kötelezettségek teljesítését is elvárja, hiszen ők önkéntes vállalás alapján, életüknek és testi épségüknek kockáztatásával, élethivatásként teljesítik szolgálatukat<sup>207</sup>, éppúgy, mint a hivatásos szolgálati jogviszonyban állók. Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony a Kormány, mint munkáltató, valamint a foglalkoztatott között létesül. A foglalkoztatott felett a munkáltatói jogokat a Kormány nevében annak a NAV szervnek a vezetője gyakorolja, amelynek állományába a foglalkoztatott tartozik.<sup>208</sup>

A következőkben arra szeretnék rávilágítani, hogy ennek az új jogviszonynak a hatására – összhangban a NAV Szj. törvény preambulumaiban foglalt célokkal – hogyan változott meg a szervezet hatékony működését szolgáló egyes HR funkciók (előmeneteli rendszer, illetményrendszer, teljesítménymenedzsment) működése.

### **A NAV hatékony működését biztosító szabályozás egyes elemei**

A jogalkotó szándéka szerint a NAV-ban működtetett korábbi életpálya jellegű karrierrendszert meg kell őrizni, vagyis egyfajta tervszerű, előrelátható, reálisan elérhető előmenetelt továbbra is biztosítani kell a szolgálati pályán. Ennek megfelelően a jogszabály meghatározza, hogy az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban állók esetében belátható, tervezhető előmeneteli lehetőséget kell biztosítani a besorolási kategórián belüli fizetési fokozatban, a magasabb besorolású munkakör eléréséhez, illetve a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak tekintetében a rendfokozatban is. Az előmenetel azonban nem automatikus, hanem feltételezi például a legutolsó teljesítményértékelés legalább megfelelő eredményét, az előírt képzési és továbbképzési kötelezettségek teljesítését, az alkalmassági (egészségi, pszichikai, fizikai) kritériumoknak való megfelelést. Az előmenetel szempontjából tehát az idő haladásának nem önmagában van jelentősége. A NAV Szj. törvény szerinti fizetési fokozatban történő előmenetel figyelembe veszi ugyan az idő múlását, azonban a karrieralapú közzszolgálati rendszerekkel szemben sokkal kevesebb fizetési fokozatot különböztet meg (besorolási osztályonként mindösszesen ötöt), és az egyes szinteknek megfelelően 8 évente megszerezhető illetménytöbblet is igen csekély mértékű (20.000,- Ft). Az egyes fokozatokhoz tartozó illetményhatárok pedig „ölelkező

<sup>206</sup> CZÉKMANN Zsolt: A közigazgatás személyzete: a közzszolgálat. In: TORMA András (szerk.): Közigazgatási Jog 1. Magyar Közigazgatási Jog Általános Rész I. Miskolci Egyetem ÁJK Államtudományi Intézet, Miskolc, 2012, pp. 146-159: 148.

<sup>207</sup> 2020. évi CXXX. törvény 28. § (1)-(2) bekezdése

<sup>208</sup> 2020. évi CXXX. törvény 24. § (1) bekezdése és 25. § (1) bekezdése

jellegűek"<sup>209</sup>, azaz, az egyik fizetési fokozathoz rendelt alapilletmény felső határa meghaladja a következő szinthez tartozó minimumot.

A fizetési fokozatban, illetve rendfokozatban való előmenetel mellett a karrier másik útja a magasabb besorolású munkakörbe történő kinevezés lehetősége. A NAV Szj. törvény az értelmező rendelkezései körében (3. § (1) bekezdés 16. pont) szabályozza, hogy magasabb besorolású „*az a munkakör, amely a betöltött munkakörnél magasabb besorolási osztályba vagy magasabb besorolási kategóriába tartozik vagy magasabb vezetői munkakörnek minősül, azonos besorolási kategória esetén a területi szervnél betöltött munkakörhöz képest a központi szervnél betöltött munkakör, továbbá a nem vezetői munkakört betöltők esetében a vezetői munkakör is*”. Magasabb besorolású munkakörbe történő kinevezésre kizárólag a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése alapján kerülhet sor, ha érintett rendelkezik az adott munkakör betöltéséhez szükséges gyakorlati tapasztalattal, megfelel az előírt képzettségi és alkalmassági feltételeknek, valamint az utolsó teljesítményértékelésének eredménye legalább jó. Az effajta előmenetel már korántsem garantált, automatikus és nem is tervezhető. Szerepe van benne ugyanis az adott személy adottságainak, képességeinek (kompetenciáinak), teljesítményének, de teret adhat a munkáltatói jogkört gyakorló vezető szubjektív értékítéletének is. Az előmenetelnek ezt az útját nehezíti továbbá, hogy a munkakörök kategorizálása érdekében az I. besorolási osztályon belül csupán három (A, B és C), a II. besorolási osztályban pedig két (A és B) besorolási kategóriát alakított ki a jogalkotó. A NAV munkakörei – ennek megfelelően – jellemzően vagy A vagy B besorolási kategóriába (C kategóriába sorolt munkakörök aránya nagyon csekély) tartoznak, a besorolási kategóriák közötti „mozgásra” így kevés esély mutatkozik. Ha pedig a foglalkoztatott a pályáját a későbbiekben is a már meglévő gyakorlati tapasztalatának, képzettségének, szakértelmének megfelelő szakmai területen és feladatkörben (a betöltött munkakörében) képzeli el, csak fizetési fokozatban történő előrelépésre van lehetősége, nagyobb befolyással, tekintéllyel, elismeréssel járó munkakörbe csak kivételes esetben (szakértőként vagy vezetőként) kerülhet.

Az előbbieken kívül karriert jelenthet még a vertikális mobilitás, azaz a szervezeti hierarchia szintjei közötti átjárás, illetve a címadományozás intézménye is, mivel ezek általában magasabb presztízzsel és magasabb illetménnyel járnak. Bár a jogszabály az ilyen esetekben állít bizonyos korlátokat (például elvárja a legalább jó teljesítményt), a munkáltatói jogkör gyakorlóinak mégis jelentős a mozgásteret, mert a döntés folyamata a törvényben nem szabályozott.

A NAV Szj. törvénnyel az illetményrendszer is megújult. Részben megőrizte ugyan az iskolai végzettségen alapuló és az idő múlásához kötött besorolási rendszert, de a merevséget igyekszik oldani azzal, hogy az alapilletmény meghatározása szempontjából jelentősége van a betöltött munkakör besorolási kategóriájának is. Fontos különbség továbbá, hogy a kötött, az illetményalaphoz kapcsolódó szorzószámokkal kalkulált illetmény-meghatározás helyett fizetési sávokat vezetett be a jogszabály. Ez egyben azt is jelenti, hogy a köztisztviselői illetményalap szerinti illetményszámítás megszűnt. Az új javadalmazási rendszerben az alapilletmény a besorolási kategória és a szolgálati idő mentén egy meghatározott sáv tartományban kerül meghatározásra. Az egyes fizetési fokozatokhoz rendelt fizetési sávokon belül az alsó és felső határ közötti különbség 120.000,- Ft, ami nagymértékben kibővíti a munkáltató mérlegelési lehetőségét az alapilletmények meghatározásában. Az alapilletmény „sávon belüli beállási szintjének” (a sáv alsó értékétől való eltérés mértékének) megállapítása

---

<sup>209</sup> MÉLYPATAKI i. m. (2016) p. 240.

során a munkáltatói jogkör gyakorlójának figyelembe kell vennie a NAV Szj. törvényben meghatározott szempontokat, úgymint a foglalkoztatott tapasztalatát, végzettségét, egyéb képezését, nyelvtudását, valamint a munkakör ellátásához kapcsolódó felelősségét. A törvény azonban ezeket a kritériumokat felsorolásszerűen adja meg és nem részletezi, nem súlyozza, a döntést ebben a tekintetben is a munkáltató kezébe adja. Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban állók számára garanciát egyedül az jelent, hogy a besorolásnak megfelelő fizetési fokozathoz tartozó alsó határ szerinti alapilletményre alanyi jogon jogosultak.

Az illetményrendszer reformjának kiemelt célja volt a rendszeres pótlékok szerepének csökkentése, a rendszer karcsúsítása is. Ennek megfelelően az idegennyelvtudási pótlék kivezetésre került, a közszolgálati pótlék funkciója pedig átalakult, neve munkaköri pótlékká változott. Munkaköri pótlékban csak olyan foglalkoztatotti kör részesülhet, aki a NAV valamennyi tevékenységét figyelembe véve többletkötelezettségek vagy -terhelés, továbbá a munkakörrel járó többlet-igénybevétel mellett végzi munkáját. Ilyenek lehetnek a feladatellátás sajátosságaiból adódó rendszeresen jelentkező kockázatok, az életet, testi épiséget, egészséget érintő kockázatok, a munkavégzés sajátos körülményei, továbbá a pénzügyőrök tekintetében a fegyverrel való szolgálatteljesítés, fegyverhasználat, illetve más kényszerítőeszközök alkalmazásának lehetőségével járó helyzetek.

A köz tartós és elhivatott szolgálatát, az állam elismerését és megbecsülését kifejező időpótlék része maradt az illetményrendszernek. A NAV Szj. törvény általános indokolása szerint azért, mert így „az életpálya jelleg fenntartható, a lojalitás és az elköteleződés elősegíthető, erősíthető.”<sup>210</sup>

Az újonnan bevezetett illetményrendszerben az sem mindegy, hogy melyik szervnél történik a munkavégzés. A hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő (központi) szerveknél szolgálatot teljesítők – feltehetően irányítói, felügyeleti, stratégiai jellegű feladataik miatt – magasabb illetményre jogosultak. A NAV Szj. törvény 5. számú melléklete alapján külön illetménytábla rögzíti a központi, illetve a területi szerveknél foglalkoztatottak alapilletményének sávjait, amelyek között kb. 15 %-os eltérés tapasztalható. A hierarchikus felépítésből eredő, az alapilletményben megjelenő különbségtétel így eszköz lehet arra, hogy támogassa a karriermenedzsmentet.

Lényegi változás, hogy a díjazásban megjelenik a teljesítményértékelésen alapuló illetményeltérítés intézménye is, ami a teljesítményt tükröző egyéni differenciálás lehetőségét teremti meg. Az eltérítés alapja az éves teljesítményértékelés, nem elég hozzá a munkáltató formális, szubjektív értékelése. A foglalkoztatott besorolása szerinti alapilletményét a munkáltatói jogkört gyakorló vezető a megelőző év teljesítményértékelése figyelembevételével megemelheti vagy csökkentheti. Mértékét tágran határozza meg a törvény, hiszen a besoroláshoz képest akár +30 vagy -30%-os eltérítés is megengedett. Az illetményeltérítést azonban csak a tárgyévre szólóan alkalmazhatja a munkáltató.<sup>211</sup>

Az előbbieken alapján látható tehát, hogy a teljesítménymérés és -értékelés terén is változásokat hozott a NAV Szj. törvény. A korábbi szabályozással megegyezően továbbra is lehetséges van a munkáltatónak a foglalkoztatott éves munkáját írásban értékelni és visszajelzést adni a szervezeti célkitűzések alapján részére meghatározott teljesítménykövetelmények

<sup>210</sup> Végső előterjesztői indokolás i. m. (2020) p. 1778.

<sup>211</sup> Vö. LUDÁNYI Dávid: A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése – az előmeneteli és illetményrendszerek útjai, vagy útkeresése? *Belügyi Szemle*, különszám, 2021. (megjelenés alatt)

teljesítéséről, a megelőző időszakban végzett tevékenységéről és annak eredményéről. 2021. január 1-jétől azonban nem csak a vezető ad visszajelzést, hanem a foglalkoztatott maga is megítélheti a saját munkáját, kompetenciáit ún. önértékelés keretében. A teljesítményértékelés eredményéhez ráadásul – az említett illetményeltérítés mellett – számos munkajogi intézkedés is kötődik vagy kötődhet. A kivételes teljesítményértékelés a szakmai címek adományozásának vagy a soron kívüli előléptetésnek egyik feltétele, a legalább jó teljesítményértékelés általános elvárás a magasabb besorolású munkakörbe helyezés, a legalább megfelelő teljesítmény pedig a fizetési-, illetve rendfokozatban történő előmenetel kapcsán, az átlag alatti teljesítmény (ha ez a „minősítés” egymást követő két évben is fennáll) a szakmai címek visszavonását eredményezi, továbbá maga után vonhatja az érintett alacsonyabb besorolású munkakörbe helyezését, elfogadhatatlan teljesítmény esetén pedig meg kell szüntetni a foglalkoztatott adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyát.

## Összegzés

Jelen vizsgálatommal arra kerestem a választ, hogy az új jogviszony egy nyitott, a munkáltatói mérlegelésnek tág teret engedő, a karrierrendszer irányából a munkaköralapú modell felé elmozduló munkavégzési rendszert alapozott-e meg.

Az új jogállás bevezetésével a NAV munkavégzési rendszere továbbra is őrzi a karrierelvű működésre oly jellemző, leggyakrabban kiemelt ismertetőjegyeket, hiszen a besorolást – alapvetően – továbbra is az iskolai végzettség és a szolgálatban töltött idő határozza meg. Fontos azonban kiemelni, hogy a hatályos szabályozásban a senioritás szerepe jelentősen meggyengült, hiszen a fizetési fokozatok száma alaposan lecsökkent, a besorolási szintek gyakorlatilag elvesztették jelentőségüket, elértektelenedtek. A korábban alkalmazott fizetési fokozatokban történő fokozatos és gyakorlatilag automatikus előrelépés lehetősége is megszűnt, hiszen a NAV Szj. törvény csak abban az esetben biztosítja a fizetési fokozatok közötti mozgást, ha az időtényező mellett más törvényi feltételeknek (pl. teljesítményelvárás) is megfelel a foglalkoztatott. A szolgálatban eltöltött időnek, a szervezet iránti elkötelezettségnek csupán az időpótlékban maradt némi jelentősége. Ez azonban először 10 évnyi szolgálat után jár, mértéke pedig igen csekély. Csutorás<sup>212</sup> azonban azt is kiemeli, hogy egy ilyen rendszerben a kevesebb besorolási szint kevesebb előmeneteli mozgást és döntést is igényel, amely költségkímélőbb működést eredményez.

Kétségtelenül a nyílt rendszer irányába mutat, hogy az illetmény megállapítása, továbbá a magasabb besorolású munkakörbe lépés és a címek adományozása terén a vezetők sokkal szélesebb mérlegelési jogkört kaptak. Sokkal nagyobb a ráhatásuk a foglalkoztatottak díjazására, előmenetelére, mint korábban volt, ami alkalmas adhat a szubjektív vezetői akarat érvényesítésére, ahogy Gajdushek megfogalmazza, „áttörve ezzel a zárt rendszer belső logikáját”.<sup>213</sup> Az ilyen rugalmas illetmény-megállapítás, valamint az illetmények színvonalának általános emelkedése (elsősorban a pályakezdők esetében) a munkaerőpiaci versenyben is kedvező pozíciót biztosíthat a szervezet számára. A bérezésben az ellátott munkakörnek, pontosabban, a munkakörök besorolási kategóriájának is szerepe van, az illetmény mégsem tükrözi a valódi a munkaköri sajátosságokat, a munkakörök tényleges értékét, hiszen a munkakörök kategorizálásához besorolási osztályonként két, illetve három

---

<sup>212</sup> CSUTORÁS i. m. (2020) p. 74.

<sup>213</sup> GAJDUSCHEK i. m. (2005) pp. 114-124.



csoportot alakított ki a jogalkotó, ez pedig nem biztosít elegendő mozgásteret a munkakörök közti eltérések érzékeltetésére.

A teljesítmény értékének megjelenítése a bérezésben a foglalkoztatottak ösztönzését, illetve a szervezeti produktivitást tekintve<sup>214</sup> szintén a nyílt, munkaköralapú rendszer irányába mutat. Az eltérés csak egy évre szól, így – feltehetően – folyamatosan motiválja a munkatársakat arra, hogy tartósan kiemelkedően teljesítsenek. Azonban az éveken át nyújtott kiemelkedő teljesítmény sem biztos, hogy eltérített illetményt eredményez, hiszen erre nincs a jogszabályban garancia, erről is a munkáltató dönt. Ennek az illetményelemnek az esetleges szubjektív alkalmazását pedig egyesek igazságtalannak érezhetik, ami megkérdőjelezheti a rendszer hatékonyságát.<sup>215</sup>

A közigazgatásban egyébként is jellemző a teljesítménymérés és -értékelés szubjektivitása. Ennek elsősorban az az oka, hogy a széleskörű feladatrendszerben, a szellemi munkakörökben (a NAV esetében is ez a helyzet) nagyon nehéz meghatározni olyan mutatószámokat, amelyek egymással összevethetőek és valóban a tényleges eredményekre és nem a tevékenységekre vagy a megvalósítás módjára fókuszálnak. Sok esetben az sem egyértelmű, hogy mit szeretnének mérni és értékelni a szervezetek, eredményeket, kompetenciákat, hozzáállást vagy munkamagatartást.<sup>216</sup> Csutorás szerint a teljesítménymérést és -értékelést csak akkor és olyan munkakörökben érdemes bevezetni, ahol objektíven mérhető követelményeket lehet felállítani és az eredmények befolyással lehetnek más HR funkciókra.<sup>217</sup>

Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony hatására a NAV munkavégzési rendszere is átalakult. Ahogyan az a fenti leírásból is látható, egy, a hagyományos, zárt karrierrendszer jegyeit és a munkaköri működés jellemzőit ötvöző vegyes rendszer képe rajzolódik ki. Ez a vegyes rendszer megfelelően ösztönözheti vajon a munkatársak hosszú távú megtartását? Erre a kérdésre most, a jogszabály hatálybalépését követően eltelt rövid időszak, a tapasztalatok és a hatások vizsgálatának hiánya miatt nehéz megfelelő választ adni. Arra azonban mindenképpen érdemes odafigyelni, hogy amennyiben élethivatásként tekintünk az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyra, akkor „a megfelelő szakmai karrier láttatása az állomány meghatározó részénél alapvető igényt jelent”.<sup>218</sup> Léteznek olyan vélemények is, miszerint a karrieralapú modellt meghatározó kiszámítható, tervezhető, átlátható előmenetel hiányában a közszolgálati szervezetek pont a legfőbb vonzerejüket és munkaerő megtartó képességüket veszíthetik el, pedig sokan a mai napig kifejezetten ezért választják a közszolgálati pályát.<sup>219</sup> A karrierút lehetősége tudja ugyanis ellensúlyozni azokat a jellemzően

<sup>214</sup> PAKSI-PETRÓ Csilla: Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020, p. 54.

<sup>215</sup> PAKSI-PETRÓ i. m. (2020) p. 54.

<sup>216</sup> SZAKÁCS Gábor: Teljesítménymenedzsment. Tréning háttéranyag. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001, Közigazgatási Vezetői Akadémia, p. 43. Forrás: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100181/452.pdf>

<sup>217</sup> CSUTORÁS i. m. (2020) p. 79.

<sup>218</sup> Magyar Zoltán: Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0). p. 44. Forrás: [https://infoter.hu/attachment/0011/10551\\_magyar\\_program.pdf](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyar_program.pdf) (letöltve: 2021. 06. 01.)

<sup>219</sup> CSUTORÁS i. m. (2020) p. 81.; ERDŐS Ákos et al.: NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*. 2020/1. pp 149-177. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.1.10>; MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*. 2019/2-3. pp 143-162. <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.8>

bérezésbeli lemaradásokat, amelyek a versenyszférával szemben a közszolgálatot jellemzik.<sup>220</sup> Azzal is célszerű tisztában lenni, hogy ha a közszolgálati tisztviselőt, mint archetípust jellemezni akarjuk, elmondhatjuk, hogy őket sokkal inkább motiválják olyan tényezők, mint elkötelezettség, közösségi érték, míg a magánszféra dolgozóinál szorosabb kapcsolat teremthető a bér és a mérhető teljesítmény között.<sup>221</sup> Természetesen, a motiváció és a lojalitás erősítése, a szervezeti hatékonyság növelése érdekében előremutató, ha a javadalmazást, illetve az előrelépést az érdemek, a kifejtett tényleges teljesítmény is befolyásolja, azonban ennek objektívnek kell lenni. Amennyiben ugyanis az előmenetel, a rugalmas illetménymegállapítás vagy a teljesítményértékelés, illetve az ehhez kötődő illetményeltérítés során hozott vezetői döntést a munkatársak túlzóan szubjektívnek értékelik, inkább ellentétes hatást válthatnak ki és aláássák a rendszer hatékonyságát. A munkáltatói szabadság térnyerése mellett tehát megfelelő garanciákat is be kell építeni a rendszerbe.

Sikerre csak akkor van esély, ha a zárt és a nyílt munkavégzési rendszer legfontosabb, látszólag egymásnak ellentmondó, egymással versengő alapértékét, a stabilitást és a hatékonyságot<sup>222</sup> együtt, jól ötvözve alkalmazzuk.

### Felhasznált irodalom

- [1] A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény
- [2] A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény
- [3] A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény
- [4] A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2011. évi CXLI. törvény általános indokolása
- [5] Az állami tisztviselői kar létrehozásáról szóló 1961/2015. (XII. 23) Korm. határozat
- [6] Az új közszolgálati életpálya bevezetéséről szóló 1846/2014. (XII. 30) Korm. határozat
- [7] BENCSIK András: A közszolgálati jogviszony létesítéséről. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6. évf., 2018/3. szám. pp. 152–167.
- [8] BÉRCES Kamilla: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkajogi-humánpolitikai vizsgálata a 2011–2013 közötti időszakban. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014. Forrás: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_14.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17_HU_14.pdf) (Letöltve: 2021. 04. 27.)
- [9] BOSSAERT, Danielle et al.: Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments. EIPA, Maastricht, 2001.
- [10] CZÉKMANN Zsolt: A közigazgatás személyzete: a közszolgálat. In: TORMA András (szerk.): *Közigazgatási Jog 1. Magyar Közigazgatási Jog Általános Rész I.* Miskolci Egyetem ÁJK Államtudományi Intézet, Miskolc, 2012. pp. 146-159.
- [11] CSUTORÁS Gábor Ákos: Munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodás az Európai Unió tagállamainak közigazgatásában. In: GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi*

<sup>220</sup> MÉLYPATAKI Gábor: A közszolgálati alkalmazottak előmeneteli rendszere. In: KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019. p. 202.

<sup>221</sup> MILGROM, Paul – ROBERTS, John: *Közgazdaságtan, szervezelmélet és vállalatirányítás.* Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 1992. Magyarul megjelent: Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2005, p. 457.

<sup>222</sup> LUDÁNYI Dávid: Személyenyek a jogbiztonság változásairól a közszolgálati pragmatikában. *Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7. évf. 2019/4. szám. pp. 106–121: 118. <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.4.5>

- gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020. pp. 66-84.
- [12] ERDŐS Ákos et al.: NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, 2020/1. szám. pp 149-177. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.1.10>
- [13] GAJDUSCHEK György: Szakértelem és/vagy politika. A magyar közszolgálat jogi és empirikus elemzése. *Politikatudományi Szemle*, 14. évf. 2005/2. szám. pp. 111-134.
- [14] GYÖRGY István: A közszolgálat alapelvei. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018. pp. 29-39.
- [15] GYÖRGY István: Kormányzati személyzetpolitika és közszolgálati pragmatika. In: HAZAFI Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019. pp. 111-126.
- [16] HAZAFI Zoltán: A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása – nemzetközi tendenciák I. *Közigazgatási Szemle*, 1. évf., 2007/1. szám. pp. 69-82.
- [17] HAZAFI Zoltán: A közszolgálati személyzeti politika: nyílt és zárt rendszerek. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018. pp. 56-57.
- [18] HAZAFI Zoltán: A személyzeti rendszerek típusai. In: HAZAFI Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019a. pp. 55-59.
- [19] HAZAFI Zoltán: Az életpálya fogalmáról. Van-e realitása az egységes életpályamodellnek a közigazgatásban? In: KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019b. pp. 50-62.
- [20] HAZAFI Zoltán: Közszolgálati életpályák, személyzeti rendszerek, állami paradigmák. In: KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019c. pp. 35-43.
- [21] HORVÁTH Attila: Vegyes jogállás és a jogviszonyváltás problémája az ÁNTSZ, az NRSZH és a GYEMSZI példáján. *Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó*, Budapest, 2014. Forrás: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/04/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_17.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/04/dd/1/AROP-2-2-17_HU_17.pdf) (Letöltve: 2021. 04. 27.)
- [22] LINDER Viktória – BOGNÁR László: A közszolgálati pálya biztonsága. In: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018a. pp. 199-213.
- [23] LINDER Viktória – KOVÁCSNÉ SZEKER Enikő: Az előmenetel (karrier) a közszolgálatban. In: GYÖRGY István - HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2018b. pp. 79-97.
- [24] LÓCZY Péter – SZAKÁCS Édua: A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 2020. Forrás: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14999/A%20szervezeti%20es%20szemelyi%20hatekonysag%20fejlesztese.pdf>
- [25] LUDÁNYI Dávid: A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése – az előmeneteli és illetményrendszerek útjai, vagy útkeresése? *Belső Szemle*, különszám, 2021. (megjelenés alatt)
- [26] LUDÁNYI Dávid: Szemelvények a jogbiztonság változásairól a közszolgálati pragmatikában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7. évf. 2019/4. szám. pp. 106–121. <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.4.5>

- [27] MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet.*, 2019/2-3. pp. 143-162. <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.8>
- [28] MAGASVÁRI Adrienn: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya. In: ERDŐS Ákos: Integrált Pénzügyőri Ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőri Tagozat, Bp., 2018. pp. 25-43.
- [29] MAGASVÁRI Adrienn: Az emberi tényező szerepe a szervezeti változás sikerében – egy integráció margójára. In: KERESZTES Gábor (szerk.): Tavaszi Szél – Spring Wind. Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Bp., 2018. pp. 507-516.
- [30] MAGASVÁRI Adrienn: Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana? TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, IX. évf. 2017/2. szám. pp. 138-144.
- [31] MAGASVÁRI Adrienn: Munkaköralapú HR megoldások a hivatásos állomány körében, nemzetközi kitekintéssel. In: GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Bp., 2020. pp. 149-164.
- [32] Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0). Forrás: [https://infoter.hu/attachment/0011/10551\\_magyary\\_program.pdf](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyary_program.pdf) (Letöltve: 2021. 06. 01.)
- [33] MÉLYPATAKI Gábor: A közszolgálat egységesítésének elméleti és gyakorlati problémái, és kapcsolata a munka magánjogával. PhD-értekezés. Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2016. <https://doi.org/10.14750/ME.2016.028>
- [34] MÉLYPATAKI Gábor: A közszolgálati alkalmazottak előmeneteli rendszere. In: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019.
- [35] MÉLYPATAKI Gábor: A nyílt és zárt közszolgálati rendszerek összehasonlítása. *Miskolci Jogi Szemle*, 5. évf. 2010/2. szám. pp. 156-178.
- [36] MÉLYPATAKI Gábor: A közszolgálati jog történetének állomásai – a hivatásos közszolgálat megjelenésétől a XX. század első feléig. *Publicationes Universitatis Miskolcensis. Sectio Juridica et Politica*, 33. kötet, 2015.
- [37] MILGROM, Paul – ROBERTS, John: Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 1992. Magyarul megjelent: Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., 2005.
- [38] Nemzeti Adó- és Vámhivatal: Általános közzétételi lista. A foglalkoztatottak. Forrás: [https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku\\_adatok/altalanos\\_kozzeteteli\\_lista/3\\_3\\_mukodes/a\\_foglalkoztatottak/nav\\_foglalkoztatottak.html](https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku_adatok/altalanos_kozzeteteli_lista/3_3_mukodes/a_foglalkoztatottak/nav_foglalkoztatottak.html) (Letöltve: 2021. 04. 27.)
- [39] Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat: NAV foglalkoztatottak jogállása. Infojegyzet. 2020/67., 2020. Forrás: [https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_67\\_NA\\_V\\_foglalkoztatottak\\_jogallasa.pdf](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_67_NA_V_foglalkoztatottak_jogallasa.pdf) (Letöltve: 2021. 04. 27.)
- [40] PAKSI-PETRÓ Csilla: Kompenzáció és javadalmozás a közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Bp., 2020.
- [41] PETROVICS Zoltán: A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok megszűnése és megszüntetése. In: KISS György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus Kiadó, Bp., 2019. pp. 177-200.

- [42] PRUGBERGER Tamás: A közszolgálat jogdogmatikai és rendszerelvszerű egységes szabályozásának problematikája. Új Magyar Közigazgatás, 7. évf. 2014/. 4. szám. pp. 1-8.
- [43] REXED, Knut: The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative. Rabat, 2007. Forrás: <https://slideplayer.com/slide/8486714> (Letöltve: 2021. 05. 01.)
- [44] SZABÓ Andrea: Egy új „státusú” központi hivatal rendvédelmi feladatai. In: DEÁK József et al. (szerk.): A toll sokszor erősebb, mint a kard. Rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Bp., 2016. pp. 200-210.
- [45] SZABÓ Andrea: Gondolatok a tudásmenedzsment folyamatáról. In: Czene-Polgár Viktória – Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. Bp., 2018. pp. 247-254.
- [46] SZABÓ Andrea: Kormányhivatal - rendészet? *Magyar Rendészet*, 2012/4. szám. pp. 147-154.
- [47] SZABÓ Andrea: Rendészeti kontroll a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál. *Magyar Rendészet*, 2013/2. szám. pp. 95-102.
- [48] SZAKÁCS Gábor: Munkakör alapú emberierőforrás-gazdálkodás intézményesítésének gyakorlata a magyar közszolgálatban. In: GÁSPÁR Mátyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): Munkakör alapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok). Nemzeti Közigazgatási Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Bp., 2020. pp. 14-65.
- [49] SZAKÁCS Gábor: Teljesítménymenedzsment. Tréning háttéranyag. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001, Közigazgatási Vezetői Akadémia. Forrás: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100181/452.pdf>
- [50] Végső előterjesztői indokolás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvényhez. Indokolások Tára. A Magyar Közlöny melléklete. 158. szám, 2020.

### Lektor

Szabó Andrea, Dr., PhD., tanszékvezető egyetemi docens,  
pénzügyőr ezredes,  
Nemzeti Közigazgatási Egyetem Rendészettudományi Kar,  
Vám- és Pénzügyőri Tanszék  
[szabo.andrea@uni-nke.hu](mailto:szabo.andrea@uni-nke.hu)