



Egyenlő teljesítményért egyenlő teljesítményjuttatás

Equal pay for equal performance-related pay

Varga-Koritár Attila

Dr. főtanácsadó, rendőr ezredes
Belügyminisztérium
attila.varga3@bm.gov.hu



Absztrakt

Cél: Egységes szemlélet hiányában az elmúlt évek során rendszeresen előfordult, hogy egy rendőr-főkapitányság szervezetén belül az ugyanolyan beosztásban lévő, ugyanazon a szakterületen tevékenykedő, ugyanolyan minősítéssel rendelkező munkatársak – kisebb vagy nagyobb mértékben – eltérő teljesítményjuttatásban részesültek. Ez esetenként tovább fokozta azt a feszültséget, amit az egyéni teljesítményértékelés már önmagában is eredményez a hivatásos állomány tagjai között, személyi ellentéteket, rossz munkahelyi légkört generálva, rontva ez által az egyes szakmai közösségek teljesítőképességét, eredményességét.

Módszertan: A teljesítményjuttatás objektív, egységes szempontok mentén történő elosztásának bemutatása a Békés Megyei Rendőr-főkapitányság vonatkozásában.

Megállapítások: A rendőri munka mellett elkötelezett, a hivatásuknak élő kollégákkal folytatott beszélgetések, illetve az általuk közreadott vélemények, javaslatok ismeretében elmondható, hogy a témához kapcsolódóan van még tennivaló annak érdekében, hogy a teljesítményértékelés, illetve a teljesítményjuttatás rendszere az értékeltek motiválása, a szakmai munka színvonalának növelése érdekében hangsúlyosabban töltse be szerepét.

Érték: Az általam bemutatott eljárásrend két legfontosabb jellemzője az egységesség és az objektivitás. Ez azt jelenti, hogy azonos kondíciók mellett, valamennyi hivatásos állományú munkatárs esetében – ha ugyanolyan beosztásban és körülmények között végezték a munkájukat és ezen túlmenően, az egyéni teljesítményértékelés eredményeként egyforma minősítést kaptak, függetlenül attól, hogy az értékelt időszakban melyik szervezeti egységeknél

szolgáltak – a részükre megállapított teljesítményjuttatás egységesen ugyanakkora. Ha pedig a szolgálatteljesítés feltételrendszerében bármilyen számottevő eltérés mutatható ki, ami kihatással van a mindennapi munkavégzésre, vagy a minősítések között van különbség, az részrehajlás nélkül, az előre meghatározott szempontok és arányok figyelembevétele mellett, tárgyilagosan jelenik meg a teljesítményjuttatás összegében.

Reményeim szerint mindezzel sikerült hozzájárulnom az egyéni teljesítményértékelés, illetve a teljesítményjuttatás kiváltotta ellenérzések csökkentéséhez, valamint a munkahelyi konfliktusok megelőzéséhez.

Kulcsszavak: rendőrség, teljesítményértékelés, teljesítményjuttatás, szolgálat, egységesség

Abstract

Aim: In the absence of a common approach, in the recent years it has regularly happened that within a police headquarters, staff with the same rank, working in the same field and with the same qualifications have received different performance bonuses, to a greater or lesser extent. In some cases, this has increased the tensions that individual performance evaluations already create between professional staff, creating personal conflicts and a bad working atmosphere, undermining the performance and effectiveness of the professional communities.

Methodology: Presentation of the objective, uniform criteria for the distribution of performance bonuses in Békés County Police Headquarters.

Findings: In the light of discussions with colleagues who are committed to police work and who live their profession, as well as the opinions and suggestions they have expressed, it can be said that there is still work to be done on this topic in order to ensure that the system of performance evaluation and performance reward plays its role more emphatically in motivating the evaluated ones and raising the quality of professional work.

Value: Two of the most important features of the procedure I have presented are consistency and objectivity. This means that under the same conditions, for all professional staff - if they have performed their work in the same post and under the same conditions and, in addition, have received the same rating as a result of their individual performance appraisal, regardless of the type of department in which they served during the period under review - the performance bonus for them is the same. And if there are any significant differences in the conditions of service which have an impact on day-to-day performance, or differences in ratings, these will be reflected objectively in the amount of the performance bonus, without bias and taking into account the predefined criteria and ratios.

It is my hope that this will help to reduce the resentment towards individual performance evaluations and performance-related pay, and to prevent conflicts in the workplace.

Keywords: police, performance evaluation, performance-related pay, service, consistency

Az első lépések

2015. július 1-jétől – a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény hatályba lépésével – a rendőrség hivatásos állományban lévő tagja, szolgálati viszonya alapján illetményre jogosult, ami alapilletményből, különféle pótlékokból és teljesítményjuttatásból áll. Azonban míg az alapilletmény és az egyes pótlékok mértéke törvényi, illetve rendeleti szinten – bizonyos szempontokra tekintettel – személyhez kapcsolódóan konkrétan meghatározott, addig a teljesítményjuttatás nagyságára nézve a vonatkozó jogszabályok csak keretjelleggel határoznak meg előírásokat.

Fontos hangsúlyozni, hogy míg az alapilletmény esetében – feltételezve egy bizonyos minimum színvonalat az elvégzett munka vonatkozásában – nincs helye semmiféle mérlegelésnek, havi rendszerességgel kötelező kifizetni a hivatásos állomány tagjának, addig a teljesítményjuttatás csak bizonyos feltételek teljesülése mellett, de legfőképpen egy meghatározott teljesítményszint felett válhat ténylegesen részévé bármelyik rendőr illetményének.

A teljesítményértékelés és a teljesítményjuttatás szorosan összefüggnek egymással, ennek ellenére, míg az előző az egyén és a szervezet szintjén is az egész rendőrséget érintően azonos szempontok alapján valósul meg, addig az utóbbi vonatkozásában ez csak részben igaz.

Az esetek többségében az érintett közvetlen parancsnoka, vagyis az egyéni teljesítményértékelést végző vezető vagy a kontrollvezető, az előző évi értékelés eredményétől függően állapítja meg az évente két alkalommal kifizetendő, egyenlő mértékű teljesítményjuttatás összegét. Azonban minden részletre kiterjedő egységes szemlélet, elosztási metódus hiányában az elmúlt esztendő során rendszeresen előfordult, hogy egy igazgatóság más és más osztályán, vagy ugyanahhoz a rendőr-főkapitánysághoz tartozó két különböző helyi szervnél ugyanolyan beosztásban lévő, ugyanazon a szakterületen tevékenykedő, ugyanolyan teljesítményértékeléssel, illetve minősítéssel rendelkező kollégák – kisebb vagy nagyobb mértékben – eltérő teljesítményjuttatásban részesültek.

Ez azonban több szempontból is problémát jelent. Egyfelől ellentétes azzal az általános érvényű elvárással, amely szerint az eltérő teljesítményszint elismerését a teljesítményjuttatás összegében is kifejezésre kell juttatni, amiből értelemszerűen következik, hogy amennyiben a teljesítményszint azonos, a teljesítményjuttatásnak is azonosnak kell lennie. Vagyis sérti az „egyenlő teljesítményért egyenlő teljesítményjuttatás”, másképpen fogalmazva, az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvét, ami viszont a munka törvénykönyvéből is levezethető, meghatározó jelentőséggel bíró alapelv.

Másfelől – és a következmények szempontjából ez a relevánsabb – a teljesítményjuttatás nem egységes szemlélet mentén történő elosztása esetenként tovább fokozta azt a feszültséget, amit az egyéni teljesítményértékelés már önmagában eredményez az állomány tagjai között, személyi ellentéteket, rossz munkahelyi légkört generálva, rontva ez által az egyes szakmai közösségek teljesítőképességét, eredményességét.

Meggyőződésem, hogy egy olyan szervezet esetében, mint a rendőrség – amelynek az igen szerteágazó, jelentős tartalommal bíró feladat- és hatásköre az elmúlt évek során folyamatosan bővült –, az „egyenlő teljesítményért egyenlő teljesítményjuttatás” elvének minden szempontból megfelelni nem lehetséges. Ugyanakkor, ha még nyilvánvaló is, hogy ennek az elvárásnak teljes egészében nem lehet eleget tenni, úgy gondoltam, vezetőként tartozom annyival a munkatársaimnak, a szervezetnek, hogy legalább megpróbáljam.

Hogy vannak hozzám hasonlóan gondolkodó vezetőtársaim, akik a szóban forgó témával kapcsolatban sok mindenben egyetértenek velem, már bűnügyi rendőrfőkapitány-helyettesként kiderült számomra. Bár az is igaz, hogy olyanok is akadnak, akik nem feltétlenül támogatják a teljesítményjuttatás személyre konkretizált összegének meghatározásánál a korábitól eltérő, elsősorban a rendőrszakmai munkát előtérbe helyező szemlélet érvényesítését.

A teljesítményjuttatást érintően van egy meghatározó jelentőséggel bíró kérdés, ami a rendőrség keretein belül végzett különböző tevékenységek megítélésekor, értékelésekor mindenképpen felvetődik, mégpedig az, hogy szükséges-e súlyozni közöttük, van-e jelentősége annak, hogy ki milyen szakterületen dolgozik, milyen beosztásban, milyen feltételek, esetleg többletterhek viselése mellett végzi a munkáját, vagyis figyelembe kell-e venni, hogy ki milyen módon vesz részt a szervezet feladatainak, céljainak megvalósításában.

A pontosabb megértés érdekében vizsgáljuk meg ezt a kérdést közelebbről, egy konkrét példa segítségével. Van két kolléga, akik ugyanazon a napon szereltek fel a rendőrséghez, beosztásukat nézve a bűnügyi igazgatóságon teljesítenek szolgálatot, kiemelt főnyomozóként. Ebből adódóan a havi járandóságuk között nincs különbség, annak ellenére, hogy az egyikük a bűnügyi osztályon

dolgozik és többek között tanúkat, gyanúsítottakat hallgat ki, szemlét, kutatást végez, míg a másik az elemző-értékelő osztályon főként elemzői feladatokat lát el, statisztikai táblákat, kimutatásokat készít, és mivel a bűnügyi ügyfeldolgozást érintően gyakorlati tapasztalatai nincsenek, az imént említett munkatársával elletétkben, megerősítő erőként más rendőr-főkapitánysághoz nem rendelhető át.

A problémafelvetés provokatívnak is tekinthető, de ettől még nem kerülhető meg. Mivel az egymástól teljesen eltérő tevékenységet végző két kolléga illetménye között nincs különbség, helyes-e, ha azonos minősítés mellett, a részükre megállapított teljesítményjuttatás vonatkozásában – a munkájuk alapján, illetve az ahhoz kapcsolódó elvárások, kötelezettségek, valamint a felelősség mértékének megfelelően – eltérés van? Álláspontom szerint igen, és ahogy erre már korábban utaltam, a véleményemmel nem voltam, nem vagyok egyedül.

A Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Rendőr-főkapitányság (továbbiakban: JNSZMRFK) Bűnügyi Igazgatóságán szolgálatot teljesítő osztályvezetők és a beosztotti állomány többsége már 2017-ben úgy vélekedett, hogy helyénvaló, ha jelentőséget kap, hogy az értékelt évben ki, milyen formában, milyen tartalommal járult hozzá a közös eredmények teljesítéséhez. Vagyis a munkatársaim többsége egyetértett abban, hogy a teljesítményjuttatás összegének a meghatározásánál a Bűnügyi Igazgatóság egyes osztályai között, az általuk kifejtett tevékenység alapján, különbséget kell tenni, azonban a különbség mértékével kapcsolatban már jóval kisebb volt az egyetértés.

Végül minden évben sikerült a többség által támogatott megoldást megtalálni, amelynek során jelentőséggel bírtak az értékelt időszakban jelentkező, egy-egy osztály mindennapjaira hosszú távon kiható események, történések is (például országos szakmai verseny megszervezése, lebonyolítása, helyi szervtől jelentős mennyiségű büntetőeljárás hatáskörbe vonása).

A szóban forgó szervezeti egységek közötti eltérés nagyságának meghatározásánál – többek között – az alábbi szempontokat vettem figyelembe:

- az osztály tagjai milyen arányban és rendszerességgel vettek részt a bűnügyi (forrányomos) készenléti szolgálatban,
- a szakirányításhoz kapcsolódó feladatok elvégzésében, a különböző tartalommal bíró szakmai revíziók végrehajtásában (például eltűnés vagy rendkívüli halál miatt folytatott közigazgatási hatósági eljárások felülvizsgálata, bűnjelkezelés kontrollja, ismeretterjesztő anyagok készítése, elméleti és gyakorlati oktatások lebonyolítása);
- az adott szervezeti egység mennyiben volt érintett – a migrációs helyzetre való tekintettel – más rendőr-főkapitánysághoz történő, több hónapot magába foglaló átrendelésekben, ami, ha ideiglenesen is, de elkerülhetetlenül együtt járt nemcsak a munkahelyi környezet megváltozásával, de a családtól történő elszakadással is;

- létszamarányosan mennyi volt az éves szinten elrendelt túlórák száma;
- a szakmai célok elérésében közvetlen vagy közvetett módon vettek részt;
- az osztály tagjai a feladatukat kizárólag irodai körülmények között végezték vagy a szolgálati fegyver használatának lehetőségével is számolva, adott esetben az időjárás körülményeknek kitéve, azon kívül is.

Mindezek mellett, a teljesítményjuttatás mértékének megállapítása során, a normatív, valamint a központilag lefektetett elvárásokra is figyelemmel kellett lenni. Ennek megfelelően, a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos szolgálati viszonyban álló tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól szóló 33/2015. (VI. 16.) BM rendelet szerint, a „kivételes teljesítményt” elért személyt teljesítményjuttatásban kell részesíteni, míg a „jó” vagy „megfelelő teljesítményt” elért kollégát teljesítményjuttatásban lehet részesíteni. Azonban a hivatásos állomány tagja nem részesíthető teljesítményjuttatásban, ha a tárgyévet megelőző évre vonatkozó egyéni teljesítményértékelésének eredménye „átlag alatti” vagy „elfogadhatatlan teljesítmény” fokozatú (1. számú táblázat).

1. számú táblázat: *A teljesítményjuttatásra való jogosultság alakulása az egyes teljesítményfokozatokhoz tartozó értéksávoknak megfelelően*

Teljesítményfokozat	Értéksáv	Teljesítményjuttatás
Kivételes	90–100%	kötelező adni
Jó	70–89,99%	adható
Megfelelő	50–69,99%	adható
Átlag alatti	40–49,99%	nem adható
Elfogadhatatlan	0–39,99%	nem adható

Forrás: A táblázat a szerző saját szerkesztése.

Fentiekből következik, hogy az 50 és 89,99% között bárhol meghúzható az a határ vonal, ami alatt a hivatásos állomány tagja nem, illetve amitől kezdődően – a minősítésétől függően – részesülhet teljesítményjuttatásban.

A 2020. évre vonatkozóan – többek között – további kitételként szerepelt, hogy a teljesítményjuttatás minimális bruttó összege 150 000 forint, maximális bruttó összege tiszthelyettesek, zászlósok esetében az alapilletmény háromszorosa, tisztek, főtiszték vonatkozásában az alapilletmény kétszerese lehet.

A JNSZMRFK Bűnügyi Igazgatóság osztályai közötti különbségtétel alapjául szolgáló arányszámokat a 2016-tól 2020-ig terjedő időszakra vonatkozóan,

minden értékelt év esetében – a beosztotti állomány véleményének kikérése mellett – az osztályvezetők javaslataira tekintettel állapítottam meg.

Ahogy az a 2. számú táblázatban is látható, 2020-ban ugyanolyan minősítés mellett, például egy nyomozónak, aki a Bűnügyi Osztályon teljesített szolgálatot, az 1,4-es szorzó alkalmazásával volt nagyobb a teljesítményjuttatása, mint annak a munkatársának, aki az Elemző-Értékelő Osztályon dolgozott.

2. számú táblázat: *A JNSZMRFK Bűnügyi Igazgatóság osztályai közötti különbségtétel mértékét meghatározó arányszámok (szorzók) alakulása a 2020. évhez kapcsolódóan*

Szervezeti egység	Alkalmazott arányszámok
Bűnügyi Osztály	1,4
Vizsgálati Osztály	1,4
Gazdaságvédelmi Osztály	1,2
Felderítő Osztály	1,2
Bűnmegelőzési Osztály	1,1
Bűnügyi Technikai Osztály	1
Elemző-Értékelő Osztály	1

Forrás: A táblázat szerző saját szerkesztése.

Egy rendőr-főkapitányság, közel ezer érintett

Nyilvánvaló, hogy kizárólag egy bűnügyi igazgatóság esetében jóval egyszerűbb meghatározni a teljesítményjuttatás elosztásának szempontjait, ahhoz képest, ha mindezt egy rendőr-főkapitányság vonatkozásában kell megtenni. 2021-ben a Békés Megyei Rendőr-főkapitányság (továbbiakban: BMRFK) esetében, a területi szervek kívül ez nyolc rendőrkapitányság és öt határrendészeti kirendeltség hivatásos állományát érintette, közel ezer főt, akiknek számtalan területen kellett helytállniuk, és még ennél is több szakmai elvárásnak kellett megfelelniük a napi szolgálatteljesítésük során.

Azt követően, hogy megszületett a döntés, a teljesítményjuttatás megállapítása a bűnügyi igazgatóságon túl, a rendőr-főkapitányság valamennyi szerve, szervezeti egysége vonatkozásában egységes metodika mentén történjen, az első lépés a koncepció alapvetéseinek, a megvalósításhoz kapcsolódó legfontosabb elvek megfogalmazása volt.

A feladat komplexitása, a különböző szolgálati ágakhoz, szolgálatokhoz, szakszolgálatokhoz tartozó tevékenységek sokszínűsége és legfőképpen az érintettek igen magas száma miatt tisztában voltam vele, hogy a témához kapcsolódóan olyan

megoldás nem születhet, amely mindenkinek, vagyis a rendőr-főkapitányság valamennyi hivatásos állományú tagjának megfelel. Ezért a fő célkitűzésem az volt, hogy a lehető legszélesebb körben nyerjen megaláztatást a teljesítményjuttatás elosztásához alkalmazott új szempontrendszer. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, személyesen, továbbá a területi és helyi szervek vezetőin keresztül minden alkalmat megragadtam, hogy kikérjem az érintettek véleményét, a közös gondolkodás előnyeinek, a „több szem többet lát” koncepciójának érvényesítése érdekében.

Ezt azért tartottam fontosnak, mert a legtöbb félreértés, a legtöbb konfliktus abból fakad, hogy hajlamosak vagyunk a dolgokat kizárólag a saját nézőpontunkból vizsgálni. Sokszor vagyunk meggyőződve a saját igazunkról és megfedelkezünk arról, hogy egy problémát, egy kérdést több oldalról is meg lehet közelíteni. Ezért kell mindig esélyt adni annak, hogy esetleg nincs igazunk, rosszul ítéljük meg az adott helyzetet, vagy az általunk gondolt megoldásnál létezhet jobb is. Ennek pedig az egyik legkézenfekvőbb módja, hogy megkérdezzük másokat, elsősorban azokat, akik a leginkább érintettek az adott témával kapcsolatban. Kikérjük és meghallgatjuk a véleményüket, lehetőséget adva ezzel az eltérő álláspontok összevetésére, az addig általunk még nem ismert információk mérlegelésére. Ha ekképpen cselekszünk, természetesen az még nem jelent garanciát arra, hogy a legjobb döntést fogjuk meghozni, de így legalább jelentősen mérsékelni lehet a kudarc kockázatát.

Ennek megfelelően, amennyiben erre lehetőségem volt és rendőrfőkapitányként személyesen látogattam el egy-egy rendőrkapitányságra, határrendészeti kirendeltségre – például a különböző járási közbiztonsági egyeztető fórumokat vagy évvértékelő értekezleteket követően –, rendszeresen kezdeményeztem beszélgetést a személyi állomány tagjaival, a szóban forgó témával kapcsolatban is. Ezen konzultációk alkalmával mindig feltettem a kérdést a kollégáimnak: *„Több embernek kevesebb pénzt vagy kevesebb embernek több pénzt?”* Utalva ezzel arra, ha minél közelebb húzódik a korábban már említett határvonal a 89,99%-hoz, annál jobban szűkül azon személyek köre, akik teljesítményjuttatásban részesülnek, viszont értelemszerűen ezzel arányosan emelkedik az egy főnek átlagosan adható anyagi elismerés mértéke.

A válasz kivétel nélkül, minden alkalommal az volt, hogy *„Több embernek kevesebb pénzt”*, annak ellenére, hogy ez az alternatíva a minőségi munka elismerését, adott esetben az egyén kreativitását, tenni akarását szorítja háttérbe, és ez által a motivációnak is kisebb teret ad.

Mint kiderült, ennek az oka elsősorban az, hogy a beosztotti állomány vélekedése szerint, ezzel a választással bizonyos mértékben csökkenthető az a vizsgálatra jellemző frusztráció, idegi feszültség, amit a teljesítményértékelés rendszere a perszonális kapcsolatokban minden évben generál.

Úgy látják, hogy az évről évre elkészített, szakmai tevékenységükhöz társított értékelés számos esetben nem objektív, tág teret ad a vezetői szimpátiának, illetve antipátiának, nincs szinkronban az értékelt álláspontjával, önértékelésével.

Az ellenérzésüket csak fokozza, hogy az egyéni teljesítményértékelés alapján járó pénzbeli juttatás nettó összege – főként a tiszthelyetteseket érintően – sokszor annyira alacsony, hogy nem tartják alkalmasnak az elért eredményekhez, a minősítéshez kapcsolódó elismerés méltányos kifejezésére. Mindezek tükrében helyezkedtek arra az álláspontra, hogy a jól működő munkahelyi közösségeket, szakmai kapcsolatokat akkor tudják leginkább oltalmazni a teljesítményértékelés ártalmas hatásaitól, ha a „több embernek kevesebb pénzt” opcióját választják, a „kevesebb embernek több pénzt” alternatívájával szemben.

Ahogy már említettem, közvetett módon is kértem támogatást, vagyis többször megkértem a kapitányságvezetőket, kirendeltségvezetőket, szolgálatvezetőket, rendőrfőkapitány-helyetteseket, hogy interjúvolják meg az irányításuk alatt álló beosztotti állományt, járőröket, nyomozókat, tiszteket, tiszthelyetteseket, hogy ők milyen elvek mentén hoznák meg a témával összefüggő döntéseket. A részemre ezúton eljuttatott javaslatok közül ismertetek néhányat.

- A teljesítményjuttatás mértékének megállapításánál legyen szerepe annak, hogy az adott szervezet vagy helyi szerv milyen minősítést ért el, illetve, hogy kiváló minősítést kapott.

Egy szervezet eredményéhez, függetlenül annak színvonalától, valamenyny munkatársa hozzájárul, ebből adódóan egy rendőrkapitányság hosszabb távon megmutatkozó magas szintű teljesítménye nem kizárólagosan a „kivételes” és „jó” minősítéssel rendelkező kollégáknak köszönhető, hanem mindenkinek, aki az adott időszakban a szóban forgó helyi szervnél teljesített szolgálatot, bár a hozzáadott érték nagysága mindenki esetében más és más.

A probléma már az egyéni minősítéshez kapcsolódóan jelentkezik, melynek keretében jelentőséget kap a szervezeti teljesítményértékelés eredménye is, ami adott esetben óhatatlanul visszas helyzetet teremthet. Ugyanis az a tiszt vagy tiszthelyettes, aki az értékelt időszakban mindvégig lelkiismeretesen, kiváló színvonalon végezte a munkáját, jó eséllyel a magas szintű egyéni értékelés ellenlére sem fog „kivételes” minősítést kapni, ha a rendőrkapitányság, ahol a vizsgált időszakban szolgált, csak „megfelelő” minősítést ért el. Viszont az a munkatársa, akinek az éves tevékenységét „megfelelő”-re értékelték, akár „jó” minősítést is kaphat, amennyiben a munkavégzésének helyéül szolgáló rendőrkapitányságot jelentős százalékponttal kivételesre értékelték.

Ezen túlmenően, ha egy rendőrkapitányság szervezeti minősítését, az egyéni teljesítményértékelés mellett, a teljesítményjuttatás mértékének

a megállapításánál is figyelembe vesszük, akkor ez azt eredményezi, hogy az adott minősítés duplán fejt ki hatását, akár negatív, akár pozitív irányban.

- Ne kapjon mindenki teljesítményjuttatást, de akik kapnak, azok ugyanakkora összeget kapjanak. Vagyis ebből a szempontból ne legyen különbség a kivételesek és jók között.
- A kivételes minősítés mellett, a jó minősítéssel rendelkezők két csoportba legyenek osztva. A „jó I.” kategória a 70-től 79,99%-ig, a „jó II.” pedig a 80-tól 89,99%-ig terjedő minősítéseket foglalja magába. Az egyes csoportokon belül mindenki ugyanakkora teljesítményjuttatásban részesüljön.

Itt jegyezném meg, hogy a kollégáim által a teljesítményjuttatás elosztásához kapcsolódóan megfogalmazott javaslatok túlnyomórészt figyelmen kívül hagyják azon fontos követelményt, amely szerint az eltérő teljesítményszint elismerését a teljesítményjuttatás összegében is kifejezésre kell juttatni.

Meglátásom szerint ez – ahogy az utóbbi két javaslat is – szintén azt mutatja, hogy a beosztotti állomány többsége nehezen tud azonosulni az egyéni teljesítményértékelés, illetve a teljesítményjuttatás jelenlegi rendszerével, és mivel az a tapasztalatuk, hogy egy munkahelyi közösség tagjainak bármilyen formában történő rangsorolása egyfajta stresszfaktorként jelenik meg, arra törekedtek, hogy a különbségtétel minél kisebb mértékben legyen hangsúlyos, minél kisebb mértékben generáljon elletéteket az adott szervezeti egységben belül.

Az első kezdeményezést – a vázolt problémából fakadó fenntartásaim ellenére – elfogadtam, az utóbbi kettőt azonban nem. Egyrészt a korábban már kifejtett indokok miatt, másrészt, bármelyik is kap teret – ami már önmagában igazságtalan és demotiváló lépés a többiekhez képest jobban teljesítő munkatársakkal szemben –, jelentős deformációt okozott volna az elvégzett munkához igazodó elismerésben, az anyagi ellentételezésben. Így például, ha a teljesítményjuttatás szempontjából a „jó” és a „kivételes” minősítés között nem lenne különbség, akkor a torzítás mértéke a 270 000 forintot is meghaladná, ugyanis a tipizálás figyelembevétel mellett megközelítőleg ekkora az eltérés a legjobb és legrosszabb minősítést kapott kollégáknak megítélt juttatás között.

Hosszas mérlegelést követően, az igazságosság követelményére is figyelemmel, az alábbi szempontok mentén került sor a BMRFK rendelkezésére bocsátott, a teljesítményjuttatás keretében felhasználható pénzösszeg elosztására.

- A teljesítményjuttatás legkisebb bruttó összege 150 000 forint, legnagyobb bruttó összege tiszthelyettesek, zászlósok esetében az alapilletmény háromszorosa, tiszték, főtiszték vonatkozásában az alapilletmény kétszerese lehet.
- A juttatás mértékének arányban kell lennie az egyén teljesítményével, illetve minősítésével.

- A juttatás mértékének meghatározásánál érvényesülnie kell az „egyenlő teljesítményért egyenlő teljesítményjuttatás” elvének, vagyis az eltérő teljesítményszint elismerését a teljesítményjuttatás összegében is kifejezésre kell juttatni.
- A teljesítményjuttatás nagyságának megállapításánál figyelembe kell venni, hogy az a szervezet, illetve helyi szerv, ahova az érintett az állománytábla szerint az értékelt időszakban tartozott, milyen minősítést ért el, illetve, ha kiváló minősítést kapott, akkor annak tagjait plusz elismerésben kell részesíteni.
- A teljesítményjuttatás mértékének megállapításánál – az első pontban foglaltakon túl – nincs jelentősége a rendfokozatnak, így például annak, hogy az értékelt személy tiszt, zászlós vagy tiszthelyettes. Ezen kritérium alkalmazásának két indoka van. Az egyik, hogy az alapilletmény megállapítása során már figyelembe van véve, hogy az érintett – a szükséges iskolai végzettség birtokában – tiszt, zászlósi vagy tiszthelyettesi beosztást tölt be. A másik, hogy a rendőrségen belül vannak olyan szakmai területek, ahol az adott tevékenység, az elvégzett munka szempontjából nincs jelentősége, hogy a feladatra kijelölt személy, teszem azt tiszt vagy tiszthelyettes. Ennek megfelelően, például a bűnügyi szakterületen tiszt, zászlósok és tiszthelyettesek is teljesítenek szolgálatot, azonban a munka, a jelentkező feladatok elosztása során semmilyen jelentőséggel nem bír, hogy ki, milyen rendfokozattal rendelkezik, tiszt vagy tiszthelyettesi beosztásban tevékenykedik. Ezt szem előtt tartva, álláspontom szerint, egyáltalán nem helyénvaló, ha két, ugyanolyan kvalitással rendelkező, ugyanolyan teljesítményt produkáló nyomozó közül az egyikük kizárólag azért részesül kevesebb juttatásban, mert tiszthelyettes.
- A teljesítményjuttatás mértékének megállapításánál figyelembe kell venni, hogy az értékelt milyen beosztásban, milyen körülmények között, milyen feladatot lát el, vagyis, hogy a munkája során milyen formában, közvetlenül vagy közvetve képviseli a rendőrség érdekeit, ennek során milyen kötelezettségek terhelik, lőfegyverrel az oldalán vagy anélkül látja el a szolgálatot, milyen módon tartozik felelősséggel az általa kifejtett tevékenységért, milyen következményekkel jár, ha a munkáját esetleg nem megfelelően végzi, mekkora a személyes hozzájárulása a szervezet céljainak megvalósításában.
- A juttatás elosztása nem lehet részrehajló, vagyis ennek során teljes egészében ki kell zárni a szubjektumot, az elfogultságnak még a látszatát is, kiküszöbölve ezzel azokat a folyamatokat, amelyek a szervezet működése, egy közösség kohéziója, a csapatmunka, az egyén teljesítménye és motivációja szempontjából kedvezőtlenek. Ennek azért is van meghatározó jelentősége,

mert a teljesítményjuttatást időben megelőző egyéni értékelésnél – ahogy erről már szó volt – ez egyáltalán nem biztosított, ami viszont a beosztottak túlnyomó többségében erős kételyeket generál a minősítés hitelességével kapcsolatban.

- A juttatás elosztásánál a számítási hiba lehetőségét meg kell szüntetni. Ez akkor garantált leginkább, ha a kalkuláció során az emberi tényezőnek minimális szerepe van, illetve az ellenőrzés lehetősége több szempontból – akár az értékelt számára – is biztosított.

Nézzük a konkrétumokat, a számok világában miképpen néz ki mindez! Először is annak érdekében, hogy a már említett elveknek a matematika nyelvén is megfeleljünk, fel kell állítani egy egyenletet, amiben mindenki „szerepel”, aki teljesítményjuttatásban részesíthető. A 2021. évre vonatkozólag ez összesen 980 főt jelent.

Az egyismeretlenes egyenlet egyik oldalán a rendőr-főkapitányság rendelkezésére bocsátott pénzösszeg helyezkedik el, a másik oldalán a különböző szorzatok és összeadások relációjában 980 db X található. Az egyenletből van kifejezve az X értéke, ami minden érintett esetében ugyanakkora összeget jelent, tekintett nélkül arra, hogy a rendőr-főkapitányság melyik szervezeti egységénél, milyen beosztásban szolgált. Ebből következik, hogy az X értéke ugyanannyi egy járőr és egy rendőrfőkapitány-helyettes esetében is, hasonlóan a rendvédelmi illetményalaphoz, ami függetlenül a beosztástól, szintén ugyanakkora minden rendőr vonatkozásában. Vagyis mindenkinek, aki a teljesítményjuttatás tárgyában parancsot kapott, ez a bizonyos X az alapja az abban megjelenített, forintban kifejezett anyagi elismerésnek. Hogy ebből az X összegből kiindulva, a végösszeg személy szerint kinek az esetében mekkora, az az alábbi körülményektől függ.

Az első ilyen körülmény, hogy az érintett az egyéni teljesítményértékelés keretében milyen minősítést kapott. Ez mindenkinek személyre szabott, százalékos formában kifejezett érték.

A második befolyással bíró tényező, hogy a szervezet, ahol a hivatásos állomány tagja az értékelt időszakban a szolgálatot teljesítette, a szervezeti teljesítményértékelés kapcsán milyen minősítésben részesült, illetve kiváló minősítést kapott vagy sem. A kivételes teljesítményt elérő szervezetnél szolgálatot teljesítők, a kivételes eredményre tekintettel, plusz elismerésben részesültek. Ez a plusz elismerés minden kolléga esetében az X értékét egy szorzóval növeli, aminek a mértéke 1,2. (A 2021. évhez kapcsolódóan a nyolc rendőrkapitányságból három, az öt határrendészeti kirendeltségből szintén három kapott kivételes minősítést.)

Ahogy ezt már említettem, jelentőséggel bír az is, hogy az értékelt milyen beosztásban, milyen feladatot lát el, vagyis, hogy a munkája során mekkora a személyes hozzájárulása a szervezet céljainak megvalósításában. Nyilvánvaló, hogy ezzel kapcsolatban véget nem érő vitákat folytathatnánk, hiszen mindenkinek a „saját keresztje” a legnehezebb, s bármelyik beosztást, feladatkört, tevékenységet vesszük górcső alá, mindig lesznek érvek és ellenérvek, mindig lesz egy további indok amellett, hogy melyik a fontosabb, a hangsúlyosabb a többihez képest, legfeljebb a viszonyítás alapja, az összehasonlítás kiindulópontja fog változni. Amit viszont – függetlenül bármilyen nézőponttól – mindenképpen szükséges vizsgálni, az az arányok. Ha így teszünk, akkor talán könnyebb lesz a dolgunk.

Véleményem szerint az, aki az arcát, a nevét is adja a munkájához a külvilág irányába, aki adott esetben az egészségét, a testi épségét, az életét kockáztatja a szolgálatellátás során, továbbá, akinek – az átlaghoz képest akár fizikai, akár mentális szempontból – jelentősen nehezebb körülmények között kell a szolgálatot teljesítenie, annak a szervezet célkitűzéseinek megvalósításában a személyes hozzájárulása mindenképpen nagyobb.

De kik ők, kik azok a kollégák, akikről szó van? Ki adja úgymond az arcát a hivatásához, milyen mértékben, és ezt miért kell figyelembe venni? Álláspontom szerint azok, akiknek a munkája megköveteli, hogy nap mint nap idegen emberekkel lépjenek kapcsolatba, közöttük bűncselekmények sértettjeivel, gyanúsítottakkal, veszélyes bűnözőkkel, tudatmódosító szer hatása alatt álló személyekkel, mentális zavarokkal küzdő betegekkel, balesetek áldozataival, idegen országok állampolgáraival, hontalanokkal, hajléktalanokkal. (Vitathatatlan, hogy az utóbbiak személyéhez kapcsolódóan a különböző fertőző betegségek kockázata sokkal nagyobb az átlaghoz képest).

Azokról a munkatársakról beszélek, akiknek hétközben és hétvégén, napszaktól és az időjárási körülményektől függetlenül balesetek, bűncselekmények, tragédiák helyszínein kell dolgozniuk, akiknek nincs lehetőségük hátat fordítani egy-egy halálos szerencsétlenség vagy emberéletet követelő egyéb esemény, így például egy öngyilkosság helyszínén, akik rendszeresen kezelnek konfliktusos helyzeteket, akiknek a mindennapjaikhoz tartozik, hogy ellenségesen léphetnek fel az irányukba, ne adj' Isten, megtámadhatják őket vagy az életükre törnek.

Ők azok, akik külföldiek százaival találkoznak naponta, adott esetben órákat kénytelenek tartózkodni a szabad ég alatt esőben, fagyban, kipufogógőzben, migránsok után kell kutatniuk egy-egy kamion 40 °C-os ponyvája alatt vagy a 100 kg-os vasajtóval ellátott tehervagonokban, vagy éppen a határátkelőn 12 órán keresztül -15 °C-ban kell az úti okmányokat ellenőrizniük, különböző jegyzőkönyveket kitölteniük. Törvény írja elő, amennyiben intézkednek, kötelesek a nevüket, azonosító számukat szóban közölni.

Mivel a munkájuk során közvetlenül vagy közvetve a külvilág tudára hozzák, hogy rendőrök, így ezzel az ismerettel nem csak a szűk környezetük bír, de olyan személyek is, akikkel nem szívesen kötünk barátságot. Ők nem tudják a magánéletüket úgy élni, hogy egy-egy bűnöző, rossz szándékú ember ne ismerje meg őket az utcán, a strandon vagy bevásárlás közben, vagy amikor éppen a családjukkal vannak, ami valljuk be, hogy nem kellemes érzés, és mindenképpen magában hordoz egyfajta kockázatot, sok esetben lelkileg is megterhelve az érintettet.

Természetesen ez még véletlenül sem jelenti azt, hogy aki a munkáját kizárólag irodai körülmények között végzi, és leginkább közvetett módon járul hozzá a közös célok eléréséhez, a rendőri szolgálattal együtt járó kötelezettségek teljesítéséhez, annak a személye ne lenne fontos. Ez egyáltalán nem így van, mint ahogy egy óramű esetében is minden apró alkatrészre, fogaskerékre szükség van, hiszen, ha bármelyik hiányozna, akkor az egész szerkezet válna működésképtelenné. De az ő esetükben a személyes hozzájárulás nem jelenik meg olyan markánsan, mint egy járőr, egy útlevelkezelő vagy egy nyomozó vonatkozásában, illetve a szolgálatellátásuk során, a körülményekből adódóan nincsenek kitéve semmilyen kockázatnak, ami az életüket, testi épségüket fenyegetné, az alapfeladatuk természetéből fakadón nem kerülhetnek olyan helyzetbe, hogy részükről a fegyverhasználat lehetősége felmerüljön, amit viszont, álláspontom szerint, figyelembe kell venni. Ebből adódóan, a szóban forgó valamennyi kolléga esetében, a személyes hozzájárulás mértékére is tekintettel, az X étékét úgy úgynevezett területi szorzó emeli, az alábbiak szerint:

- járőr (kutató, útlevelkezelő), nyomozó, vizsgáló: 1,36;
- bűnügyi ügyfeldolgozás területen osztályvezető-helyettes (alosztályvezető), technikus, kutyavezető, szolgálatirányító parancsnok I.: 1,24;
- bűnügyi ügyfeldolgozás területen osztályvezető, szolgálatirányító parancsnok II.: 1,12.

A három különböző szorzó – a fent említetteken túl – azt is hivatott közvetíteni, hogy a többletkötelezettségek és a szolgálati feladatokkal járó többletterhelés egy-egy beosztáshoz kapcsolódóan, a szolgálati helytől függően különböző is lehet. Így például egy szolgálatirányító feladatköre, tevékenysége rendőrkapitányságunként eltérően alakulhat. Ezért attól függően van besorolva egy szolgálatirányító az I-es vagy II-es kategóriába, hogy a járőri feladatok ellátásába milyen mértékben kapcsolódott be az értékelt időszakban. Ugyanezen megközelítés alapján részesülnek területi szorzóban a bűnügyi ügyfeldolgozásban részt vevő osztályvezetők és osztályvezető-helyettesek is. Saját tapasztalatomból tudom, hogy a különböző eljárási cselekmények végrehajtását, a tanúk,

gyanúsítottak kihallgatását túlnyomó részben a nyomozók, vizsgálók végzik, azonban mindebben – a büntetőeljárás alapjául szolgáló bűncselekmény súlyától, illetve a sértett vagy a gyanúsított személyétől függően – kisebb számban – jellemzően forrónyomos szolgálatban – az alosztályvezetők, alkalmanként pedig az osztályvezetők is közreműködnek.

A beosztáshoz kapcsolódóan szintén jelentőséggel bír, hogy az értékelt csak magáért tartozik felelősséggel vagy másokért is, vagyis parancsnoki, vezetői beosztásban van vagy sem. Az ő esetükben nem szorzó, hanem egyfajta pótlék megállapítására került sor, ami azonban semmilyen szorzóval nem emelhető. Más megközelítésben ezt úgy is lehet értelmezni, hogy a parancsnokok, vezetők vonatkozásában a teljesítményjuttatás minimum bruttó összege, vagyis a 150 000 forint kiegészül annak megfelelően, hogy az érintett milyen beosztást tölt be.

Ahogy már említettem, feltételként jelenik meg, hogy a juttatás elosztása nem lehet részrehajló, vagyis a vezető személyéhez kapcsolódóan ki kell zárni mindenféle érzelmi befolyást, az esetleges elfogultságnak még a látszatát is, továbbá a juttatás elosztásánál a számítási hiba lehetőségét meg kell szüntetni. Álláspontom szerint mindkettő sikerült, egyfelől azért, mert minden érintett vonatkozásában egységesen, ugyanazon elvek mentén történt meg a juttatás mértékének a megállapítása, másfelől azért, mert a konkrét összeget mindenki esetében egy függvényekkel teli Excel-tábla számította ki, aminek az ellenőrzésére többször, több szempontból került sor. Ha ezek ismeretében valakiben még maradtak kételyek, a kontrollt a saját teljesítményjuttatása vonatkozásában, az egyes változók ismeretében, maga is elvégezheti.

Nézzünk egy példát: az a járőr, aki 2021-ben kivételes rendőrkapitányságon teljesített szolgálatot, annak a képlete az alábbiak szerint néz ki, illetve a következő körülmények befolyásolják, hogy mekkora juttatásban (Y) részesült. X szorozva az egyéni minősítés értékével (A), szorozva a szervezeti teljesítményértékelés eredményével (B), szorozva a kivételes szervezetnek járó 1,2-del, szorozva a járőri munkához kapcsolt 3,6-del.

$$Y = X \times A \times B \times 1,2 \times 3,6$$

Ha az egyéni és a szervezeti minősítés is kivételes, akkor a kapott összeg a 400 000 forintot is meghaladja. Vagyis ebből egyértelműen az következik, hogy egyénileg és csapatban is érdemes minőségi munkát végezni.

A fent meghatározott személyi juttatás bruttó összegén túl, központi utasítás alapján, a rendészeti állomány azon tagja, aki az értékelt időszakban a schengeni külső határszakaszon közvetlenül látott el határvédelmi tevékenységet, illetve mélyégi migrációs feladatokat, a többletteleher mértékével, illetve a szolgálat-ellátás minőségével arányosan további juttatásban is részesült.

Ezen felül további juttatást kapott a teljesített szolgálatok számával arányosan, aki az értékelt évben az ideiglenes útlevelező csoport munkájában részt vett. Mindez az érintettek parancsában szerepeltetve van.

Vezetőként többször tapasztaltam, hogy a nem megfelelő információáramlás miatt jelentős problémák adódhatnak, aminek következményeként fontos, meghatározó jelentőséggel bíró döntésekről, történésekről nem vagy nem megfelelő tartalommal értesülnek azok, akiknek a munkájából, érintettségéből kifolyólag erre szükségük van. Mindez számos alkalommal torzulásához, félreértésekhez, nézeteltérésekhez vezetett.

Mivel a teljesítményjuttatás kérdésköre meghatározó jelentőséggel bír minden rendőr szempontjából, ezért az esetleges félreértések, félreértelmezések megelőzése érdekében úgy döntöttem, hogy az érintetteket, a lehetőségekhez mérten a legszélesebb körben, videokonferencia keretében személyesen tájékoztatom. Már csak azért is, ha az elmondottak bárki számára nem egyértelműek és pontosítást kérne vagy kérdést szeretne feltenni, akkor azt azonnal meg tudja tenni, legyen az érintett bármilyen beosztásban.

Mindezek után néhány számadat: a BMRFK hivatásos állományából összesen 980 fő részesült teljesítményjuttatásban, aminek feltétele volt, hogy az érintett a 2021. évben kifejtett egyéni teljesítményének a minősítése legalább „jó” szintű legyen, és a 75%-os értéket elérje.

A teljesítményjuttatásban részesített beosztotti állomány létszáma 836 fő, akik közül – a tevékenységük alapján – 206 fő nem volt jogosult területi szorzóra. Közülük 91-en az értékelt időszakban a megyei szervnél teljesítettek szolgálatot (3. számú táblázat).

Ezen túlmenően, a beosztásokat nézve, teljesítményjuttatásban részesült 67 alosztályvezető, 12 osztályvezető-helyettes, 44 osztályvezető, 5 szolgálatvezető, 5 határrendészeti kirendeltségvezető, 8 kapitányságvezető és 3 rendőrfőkapitány-helyettes.

3. számú táblázat: *Az értékelt időszakban a területi szorzóban részesültek aránya, a BMRFK beosztotti állományának vonatkozásában*

Szakterület	Összesen	1,36-os	1,24-es	1,12-es
	területi szorzóban részesültek			
Rendészeti	519 fő	443 fő	53 fő	23 fő
Bűnügyi	111 fő	79 fő	32 fő	–

Forrás: A táblázat a szerző saját szerkesztése.

Az ismertetett adatok összevetése a korábbi időszak kimutatásaival két okból sem lenne szerencsés. Egyfelől a BMRFK rendelkezésére bocsátott,

teljesítményjuttatás címén felhasználható keret az azt megelőző évihez képest csökkent, másfelől bővült a juttatásban részesített személyek száma.

Összegzés

Az általam bemutatott eljárásrend két legfontosabb jellemzője az egységesség és az objektivitás. Ez azt jelenti, hogy azonos kondíciók mellett, a BMRFK valamennyi hivatásos állományú munkatársa esetében – ha ugyanolyan beosztásban és körülmények között végezték a munkájukat és ezen túlmenően, az egyéni teljesítményértékelés eredményeként egyforma minősítést kaptak, függetlenül attól, hogy az értékelt időszakban melyik szervezeti egységeknél dolgoztak – a részükre megállapított teljesítményjuttatás egységesen ugyanakkora. Ha pedig a szolgálatteljesítés feltételrendszerében bármilyen számottevő eltérés mutatható ki, ami kihatással van a mindennapi munkavégzésre, vagy a minősítések között van különbség, az részrehajlás nélkül, az előre meghatározott szempontok és arányok figyelembevételével, tárgyilagosan jelenik meg a teljesítményjuttatás összegében.

Reményeim szerint mindezzel sikerült hozzájárulnom az egyéni teljesítményértékelés, illetve a teljesítményjuttatás kiváltotta ellenérzések csökkentéséhez, a munkahelyi konfliktusok megelőzéséhez, valamint ezek eredőjeként a munkavégzés hatékonyságának, a szakmai tevékenység színvonalának emeléséhez.

A fenti sorok a teljesítményértékelés rendszeréhez, illetve annak átalakításához kapcsolódóan – bár vitathatatlan, hogy szükség volna rá – elgondolásokat, javaslatokat nem tartalmaznak, mivel ez nem is volt célom. Kizárólag a teljesítményjuttatás elosztását kívántam – a rendelkezésre álló keretek között – egyéni és objektív alapokra helyezni.

Természetesen nem állítom, hogy az általam bemutatott eljárásrend minden problémától mentes, azonban ez a jegyzet éppen azért készült, hogy az esetleges hibák kiküszöbölése, az arányok finomítása, vagy akár egy teljesen másfajta metodika lefektetése érdekében közös gondolkodásra ösztönözzön vezetőket és beosztottakat, értékelőket és értékelteket, mindenkit, akinek érdeke fűződik a teljesítményértékelés, illetve az ahhoz kapcsolódó teljesítményjuttatás rendszerének jobbá tételéhez.

Zárásként ezúton is szeretném kifejezni köszönetemet Tóth Krisztián r. őrnagy úrnak és Juhász Tibor c. r. főtörzsaszlós úrnak, akik segítségemre voltak annak a függvényekkel teli Excel-táblának a megalkotásában, ami a teljesítményjuttatáshoz kapcsolódóan megfogalmazott szempontokat a matematika nyelvére lefordította.

Alkalmazott jogszabályok

1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről

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

10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről

33/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos szolgálati viszonyban álló tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól

26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Varga-Koritár A. (2023). Egyenlő teljesítményért egyenlő teljesítményjuttatás. *Belügyi Szemle*, 71(3), 461–478. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2023.3.6>