

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-25-2



Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban

szerző: Petró Csilla

lektorálta: Dr. Fehér Katalin



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY
PROGRAM

Budapest, 2014

TARTALOMJEGYZÉK

1. A bérezési rendszerek alapvető formái: a bérezési rendszerek alaptípusai, a közszolgálatban ismert bérezési rendszerek alapvető jellemzői, modelljei, kialakulásuk eszmei alapjai, indokai	6
1.1 Bevezetés a közszolgálati bérezési rendszerekbe	6
1.2 A közszolgálati személyzeti politika alapmodelljei.....	9
1.3 A bérrendszerek alaptípusai és jellemzőik.....	11
1.3.1 Az ösztönzési rendszer alapvető típusai	12
1.3.2 A juttatási rendszerek	18
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	21
2. A bérpolitika jelentősége, helye, szerepe a közszolgálatban: A közszolgálati bérpolitika jellemzői, illeszkedése a közszolgálati életpályába és az állami költségvetéssel való kapcsolata	23
2.1 A közszolgálat javadalmazási rendszerének fő jellemzői, a rendszerek alapelvei	23
2.2 A javadalmazási rendszer kialakításának követelményei	24
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	27
3. A közszolgálat jelenlegi bér-besorolási- és javadalmazási rendszere: A három hivatásrend bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai közös és eltérő pontjai.....	28
3.1 A közszolgálati hivatásrendek bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai, közös és eltérő pontjai	28
3.1.1 Az alapilletmény	29
3.1.2 Az illetménykiegészítés	33
3.1.3 Pótlékok	36
3.2 A kormányzati és közszolgálati ügykezelők bérezése	41
3.3 A munka törvénykönyve alapján foglalkoztatottak bérezése	42
3.4 A közalkalmazottak bérezése.....	43
3.5 Az igazságügyi alkalmazottak bérezése.....	44
3.6 A közszolgálati minimálbér és az átlagos bérszínvonal.....	44
3.5 A besorolás alapú illetményrendszer főbb hátrányai	47
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	50
4. Az ösztönzési politika, a jutalmazási és elismerési rendszer: A bérezés ösztönzésre gyakorolt hatásai, lehetőségei, jelenlegi formációi, kapcsolat az előmeneteli rendszerrel	53
4.1 Teljesítmény alapú bérezés a közszférában	53
4.2 Teljesítmény alapú jutalmazás a közszférában	55
4.3 A közszolgálati elismerés módjai	57
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	63
5. Az állami gondoskodási és juttatási rendszer: A javadalmazás egyéb formáinak vizsgálata a három hivatásrend szervezetei esetében.....	65
5.1 Az adható béren kívüli juttatások.....	65

5.2 Az alanyi jogon járó egyéb juttatások.....	66
5.3 Cafeteria-juttatás	70
5.4 A gondoskodási és juttatási rendszerek fejlődési trendjei	73
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	75
6. A munkaköralapú közszolgálat kiépítését biztosító munkakör-értékelés jellemzői: eltérő bérmodellek jellemzői, alkalmazási lehetőségeinek bemutatása	77
6.1 Az illetményrendszerek átalakításának követelményei, közös pontjaik.....	77
6.2 Teljesítményalapú díjazás	80
6.3 Munkakör alapú díjazás	81
6.3.1 A munkakör alapú rendszer bevezetésének hazai előzményei	83
6.3.2 Munkakör alapú bérezési rendszer lehetséges felépítésének irányai.....	85
ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK	89
HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	90
FOGALOMTÁR, Rövidítések	97
MELLÉKLETEK	100

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

A tananyag az alábbi fő témaköröket tárgyalja figyelemmel minhárom hivatásrend sajátosságaira:

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

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

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

1.1 Bevezetés a közzszolgálati bérezési rendszerekbe

A közzszolgálati életpályát a rendszerváltoztatást követő időszakról tekintve mindhárom hivatásrend (közigazgatás, rendvédelmi, honvédelmi) esetében a klasszikus „zárt” típusú, az előmenetelt *senioritás és iskolai végzettség* alapján biztosító, gyakorlatilag kötött rendszerű szabályozás van érvényben jelenleg. A II. világháború után a „tanácsok” időszakában a köztisztviselők a többi munkavállalóval együtt a Munka Törvénykönyve alá tartoztak, és csak a rendszerváltás közeledtével kezdtek ismét rájuk vonatkozó speciális szabályok fokozatosan beszivárogni a rendszerbe (a hetvenes évek vége felé). A rendszerváltáskor a zárt rendszer létrehozásának célja volt, hogy biztosítsa a hivatalnoki réteg *politikaszemlegességét*, amelyet úgy láttak biztosíthatónak, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlójától elvették, korlátozták a „zsákmányrendszer” szerű állapotokat, vagyis „urambátyám” típusú viszonyokat előidéző személyzeti politikát lehetővé tévő diszkrecionális jogkört, és *törvényi automatizmusokat* iktattak be. Hiszen korábban a vezető szubjektív megítéléséről függött a munkatársak előmenetele, bérezése, amelyet a rendszerváltás környékén felerősödő hangok szakmaiatlannak és a közigazgatás teljesítőképességét csökkentő állapotnak tartottak. Ennek ellenszereként alapelv lett az azonos besorolás, azonos illetmény az iskolai végzettség és a szolgálati idő függvényében, amelytől kis kivételekkel lehetett eltérni. Egyébként ha megvizsgáljuk a jogállási törvények rendszerváltás óta zajló fejlődését, azt tapasztaljuk, hogy több reformfolyamat, és az új Kttv. esetében kifejezetten *egyre több rugalmasító, kivételre* lehetőséget biztosító *szabályozás* lépett életbe. A kivételek viszont partrtalanná válhatnak, destabilizálva a rendszert, gondoljunk csak az illetménykiegészítésekre, eltérítés,

pótlékok kusza rendszerére, és egyes autonóm szervek függetlenedésére (önálló jogállási törvények létrejötte), amely mind széttartó képet fest.

Visszatérve a kialakított modellhez, a zárt típusú, úgynevezett klasszikus, a porosz katonai modell mintájára bevezetett, szigorú hierarchiákat teremtő rendszer modellbéli előnye a *kiszámítható, tervszerű előmenetel* biztosítása volna, azonban ez, mint ismeretes, csak kismértékben teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését, díjazását vagy a feladatokkal arányos bérezést. Mindhárom életpálya esetében, ha együttesen nézzük az előmeneteli lehetőségeiket, a normál, *szinte automatikus* besorolásban, beosztásban történő *előmenetelen* kívül címadományozás, vezetői karrierút merül fel lehetőségként (esetleg munkaköri pótlék, eltérítés vagy egyéb személyhez kötődő időszakos elismerési formák, pótlékok használatosak) de az *ugrásszerű előrelépés csak kevesek számára érhető el*. A többieknek egyedül az időmúlás és szolgálati hűség általi lassú előmenetelre, ezáltal *lassú illetménynövekedésre* számíthatnak. A zárt rendszer ellen felhozott érv, hogy *demotiváló*, és megnehezíti a közigazgatás jó szakemberek megszerzése és megtartása iránti képességét. Amely a zárt karrierpálya előnye egyben hátránya, tekintetbe véve a 21. századi munkaerő piaci tendenciákat. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a kötött rendszer eredendően rossz lenne, de a jelenlegi rendszer nehézségekbe ütközik, ha versenyképes bérek megteremtéséről van szó.

Másik jellegzetes problémaforrás például, hogy egyes szervezeteknél, például a honvédség esetében *egyénként dolgoznak több jogviszonyban*, a Hjt. hatálya alá tartozó tisztek, tiszthelyettesek, közalkalmazottak és kormánytisztviselők, mint *eltérő illetményrendszerrel* és eltérő kereseti viszonyokkal. Ez feszültségekhez vezet.

Évek óta ismeretes, hogy különböző tervek készülnek a három jogállás helyzetének megjavítására, vagy megújítására, amely tervekről és cselekményekről a tananyag utolsó fejezetében részletesen fogunk szólni. Indokolt tehát kiváltani, legalábbis javítani a jelenlegi rendszereket, mert egyre nehezebben képesek az elvárásoknak eleget tenni, a társadalmi, a szervezeti és az egyéni (munkavállalói) igényeket kielégíteni. A korábbi évszázadokban a pályák presztízsét jelentette az élethosszig tartó biztonság, olyan különös privilégiumok élvezete, mint a nyugdíj, amelyek már önmagában nem versenyképesek, vagy a kedvezmények (többletkötelezettségekért cserébe többletjogokat elv) lecsupaszodott, gondoljunk például a pálya biztonságára, amely közszoigalati tisztviselők esetében csökkent a felmentési szabályok könnyítésével.

Az aktualitásokat tekintve, a differenciálási lehetőség a rendszert rugalmasítani hivatott új közszolgálati teljesítményértékelési (TÉR) rendszer bevezetése mellett is korlátozott egyelőre, ugyanígy az adott munkakörrel járó felelősség, munkateher szintezése. A karrierrendszer több évtizedes fejlesztése során kialakult rendszerek nem letisztultak, többféle az elmúlt évek során bevezetett zárt és nyílt típusú intézmény, elem keveredéséből állnak össze. Nem tisztázottak a pozíciók és a munkakörök, az illetményrendszer egyre több kivételt tartalmaz, amely a bérezés kötöttségét próbálja meg szigetszerűen oldani, ezzel inkoherenciát és egyenlőtlenégeket eredményezve. Sokan töltenek be azonos munkakört, azonos feladatokkal, de eltérő bérezéssel, amely egy felsőfokú és középfokú végzettségű tisztviselő esetében például kiugró különbséget mutat. Ezt a sort hosszasan lehetne folytatni, azonban mindez egyértelmű úton vezet a kontraszelekcióhoz.

Egy a vállalati szektorból ismeretes út a *munkaköralapú rendszer*, mellyel hatékony emberi erőforrás-gazdálkodás folytatható ahol a munkakör szervezetben elfoglalt helye, és tényleges értéke alapján jelölhető meg a díjazás formája, ezzel egy nyitottabb rendszert teremtve. A munkakör alapú emberi erőforrás gazdálkodás alapmodellje saját ízlésre formálható, többféle elemet ötvözve is kialakítható, kombinálható szenioritás alappal, és teljesítményarányos elismeréssel is, ezzel akár *megőrizve a zárt karrierpálya előnyeit, de rugalmasabb előmenetelt*, teljesítményarányos és feladatarányos *javadalmazást biztosítva*. Egy ilyen komplex rendszer képes többféle karrierpályát felvázolni, pályára állítani a tisztviselőt, és támogatni előmenetelét. A közszolgálat ethoszát fenntartó, zárt „életpályán” (tehát hosszú távra tervezetten) tartja a tisztviselőt, azonban az egyes munkakörök (szervezet, ágazat számára fontos) értéke alapján határozza meg a díjazást, amely igazságosabb, feladatellátással arányos mértékű. Erre építhető rá a teljesítményelem, amely nem feltétlenül kell, hogy párosítva szerepeljen a munkakör alappal. A nemzetközi, magánszektorbeli és közszférabeli megoldások vizsgálatával, majd ezeken túllépve a hazai sajátosságokhoz kell igazítani a kialakítást, hiszen nem létezik egy az egyben adaptálható megoldás. Természetesen ez csak egy lehetőség, amelyről a tananyag utolsó fejezetében szólunk, de ezt megelőzően még tárgyaljuk az illetményrendszerek alapvető sajátosságait és a három hivatásrend jelenlegi illetményrendszereinek jellegzetességeit.

1.2 A közszolgálati személyzeti politika alapmodelljei

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

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

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

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

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

közszolgálati rendszerben is történtek kezdeményezések a munkakör alapú előmeneteli rendszer kimunkálásához.

Az EU országokban igen eltérő az illetmény megállapítás rendszere, hiszen a tagállami közigazgatás felépítése a szuverenitás része, a tagállam saját ügye, így egységes rendszerek sincsenek. A klasszikus karrierrendszerben az illetmény módosítása a munkáltató egyoldalú aktusa. A gyakorlatban azonban egyre inkább elterjed a kollektív szerződés rendszere a közszolgálatban is (kivéve Anglia). Alapvetően tehát kétféle rendszer működik az EU-ban:

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

Ha a nemzetközi tendenciákat tovább nézzük, a rugalmasítási szándék eredményeként az '80-as-'90-es évektől kezdődően, a fejlett országok jó része, az illetmények, elsősorban a felsővezetők, főtisztviselők illetményét általánosan három elemben határozták meg:

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

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

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

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

1.3 A bérrendszerek alaptípusai és jellemzőik

A közszféra szervezeteinek világszerte egyre magasabb színvonalon kell teljesíteniük az állampolgárok által igényelt szolgáltatásokat, és mindezt szűk költségvetési korlátok mellett. Emiatt kulcsfontosságú annak biztosítása, hogy kellő időben megfelelő tudású, képességű, magatartású személyi állomány álljon rendelkezésre a megfelelő munkakörökben, megfelelő színvonalú feladatellátással. A cél eléréséhez körültekintő, professzionális humánerőforrás-menedzsment szükséges. Elengedhetetlen, hogy a munkakörök és az azokat betöltők igényei és jellemzői is összeegyeztethetők legyenek. Figyelmet igényelnek a munkakör-elemzés és értékelés, a bér és ösztönzési rendszer, a teljesítménymenedzsment rendszer és a személyzet-fejlesztés, valamint a karriermenedzsment. Ezáltal lehet versenyképes a közszféra a munkaerő-piacon a versenyszféra szervezeteivel (magasan képzett munkatársak megnyerése a közszolgálat számára). Ebben a tekintetben a magánszféra szervezetei előbbre tartanak, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy eltérő célok érdekében (profitmaximalizálás), a közszférától eltérő eszközöket alkalmaznak. A munkakörök és a szervezetek felépítése is teljesen eltérő.

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

Ha egy bizonyos méretet, és foglalkoztatotti számot elér a vállalkozás, már különböző részlegei, osztályai vannak középvezetőkkel, többszintű hierarchiában, akkor egy idő után nem tudja elkerülni, hogy megteremtse a vállalaton belüli bérezési politikát. A termelő vállalatok jellegétől függően számos megoldás kínálkozott világszerte az adott *vállalat tevékenységi köréhez, jellegéhez illeszkedő bérszervezési rendszerek* kialakítására (például vannak olyan területek, ahol a teljesítményt célszerű komolyabban elismerni, ezzel ösztönözni a dolgozót a több üzletkötésre, több termék értékesítésére stb.). Azonban a szakirodalom szerint azt, hogy *hol milyen rendszert érdemes alkalmazni, nem lehet standardizálni*.

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

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

- *Javadalmazás* (bér és kiegészítő juttatások)
 - *Alapbér*: az ösztönzési csomag domináns eleme, formái (időbér, teljesítménybér, ezek kombinációja)
 - *Változó bér*: teljesítményalapú ösztönző bérezés, formái (jutalék, bonusz, nyereségrészesedés)
- *Juttatások*: pénzbeli és nem pénzbeli kiegészítők (biztosítás, pénzügyi támogatás, vállalati autó stb.)
- *Nem anyagi juttatások*: pénzben nem mérhető, de magas ösztönző erejű javadalmazási formák (felelősségteljes munka)
- *Az előléptetés lehetősége*, amely a jövőképet vázolja meg.
- *A munkakör gazdagítása*, amellyel elkerülhető a munkaerő „befásulása”.

1.3.1 Az ösztönzési rendszer alapvető típusai

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

1. Az első a *munkakör alapú rendszer*, a munkakör értékét díjazza, ezt ismeri el. Egy nagyon fontos célt teljesít, megteremt egy munkakörökre alkalmazható, szervezeten

belül érvényes méltányossági rendszert (munkaköri kataszter alapján), és összehasonlítható egyéb szervezetekben megtalálható ugyanazon munkakörökkel. A munkavállaló számára ez egy átlátható rendszer, amelyben megfelelő fejlődési lépéseket megtéve kiszámítható az előre jutása (előmenetel és karriermenedzsment). Mivel azonban az egyéni teljesítményt a rendszer kevésbé jutalmazza, a munkavállaló nem közvetlenül motivált a nagyobb produktivitásban. Strukturális adottságai miatt, a szakirodalom szerint a munkakör alapú ösztönzési rendszer a stabil technológiával és állandó munkakörökkel működő szervezetekre alkalmazható előnyösen!

2. Második, az *egyén alapú rendszer* kiindulópontjai az adottságok, képességek, tudás és teljesítmény. Elsődleges célja, hogy az egyéni teljesítmény fokozásán keresztül érjen el a szervezet nagyobb hatékonyságot. Ezen belül léteznek a szenioritást, kompetenciákat és a teljesítményt díjazó rendszerek. Általánosságban az egyén alapú ösztönzési rendszer olyan szervtípusnál előnyös, ahol gyorsan változó környezetben van szükség magas képzettségű munkatársakra! Az ilyen típusú szervezetre jellemző a lapos szervezeti struktúra, vagyis az előrejutás nem a hierarchiában, inkább tudásgyarapodásban és elismertségben valósul meg.

Objektíven, a sokat vitatott *teljesítményalapú rendszerekkel* lehet differenciálni. Itt azonban előfeltétel, hogy a munkavállalók között érzékelhető és mérhető teljesítménykülönbség legyen. A rendszer nehézsége, ha nincs igazán nagy különbség a munkavállalók teljesítménye között, vagy ha ez megvan, ám a bérnek csak jelentéktelen részét teszi ki a differenciált összeg, vagyis nem ösztönöz. Ez egy érzékeny rendszer, sikere vagy kudarca személyes emberi tényezőkön is múlik. Az adekvát működéshez azonban megfelelő célok kitűzésére van szükség, és ezeket a munkavállalónak ismernie kell. A működtetés előfeltétele az értékelők támogató hozzáállása és alapos felkészítése, egyebekben a szubjektum hatására igazságtalan viszonyok, hatalmas viták, és ellenállás alakulhat, amely a rendszer sikerességét megakadályozza. A működtetés során elengedhetetlen a világos kommunikáció és a folyamatos utógondozás.

Érdekességként említhető meg, hogy a magyar piacon az elmúlt 15-20 évben két vonulat figyelhető meg. A multinacionális cégek hazai leányvállalatainál az anyacég többnyire munkakör alapú rendszerrel működik, lehetővé téve a cégcsoporton belüli összehasonlíthatóságot. Ezeknél a rendszereknél a munkakörök munkaerő-piaci és a belső szervezeti értékrendben elfoglalt helye az irányadó. A teljesítmény itt másodlagos jelentőségű. A magyar tulajdonban lévő vállalatoknál a magyar munkakultúra szerint

átalakított ösztönzési rendszerek működnek. Legelterjedtebb a munkakör plusz szenioritás elv. Többnyire a szervezet belső hierarchiája szabja meg az egyén helyét a bérstruktúrában. A munkaerőpiac annyiban fejt ki hatást, hogy elszakadni nem lehet tőle teljesen, különösen néhány szárnyaló (például: IT) munkakör esetében. A béralkunak nagy szerepe van.

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

1. Szenioritáson vagy szolgálati időn alapuló (hagyományos) bérrendszerek

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

A szenioritáson, vagy szolgálati időn alapuló modell előnyei:

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

A szenioritáson, vagy szolgálati időn alapuló modell hátrányai:

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

2. Érdemeken alapuló bérrendszerek

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

2.1 Osztályos rendszerek

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

2.2 Sávos rendszerek

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

Az érdemen alapuló bérrendszer előnyei:

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

Az érdemen alapuló bérrendszer hátrányai:

- az objektív teljesítményértékelés sok energiát és időt követel, és az elnagyolt értékelés nem hatékony és igazságtalansághoz vezethet;
- demotiválja azokat, akiknek munkája ugyan létfontosságú a szervezet számára, de nem nyújtanak kimagasló teljesítményt;
- a majdani teljesítmény nem biztos, hogy igazolja a fizetésemelés jogosságát;

- csak akkor hatásos, ha a fizetésemelés egyértelműen kötődik a teljesítmény mértékéhez, és nem elenyésző, jelképes összeg.

2.3 Változó mértékű bérezés

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

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

3. Teljesítményen alapuló ösztönző bérezés

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

3.1 Egyéni teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: egyéni bónusz

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

Az egyéni bónusz előnyei:

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

Az egyéni bónusz hátrányai:

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

3.2 Csoportos teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: csoportos bónusz

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

A csoportos bónuszrendszer előnyei:

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

A csoportos bónuszrendszer hátrányai:

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

3.3 Vállalati teljesítmény alapú ösztönzés, nyereségrészesedés

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

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés előnyei:

- fokozza a munkavállalók vállalat iránti érdeklődését, mert így a sajátjának is tekinti;
- ezáltal erősíti az azonosulást a vállalattal és előnyös képet alakít ki róla;
- elismeri, hogy a dolgozóknak joguk van részesedni abból a nyereségből, aminek megteremtésében közreműködtek.

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés hátrányai:

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

4. Kompetencia alapú bérrendszer

Ezzel a modellel főként a multinacionális vállalati formák kísérleteztek a 90' –es évektől kezdve. Az eddig ismertetett bérrendszerek alapja az output, a munkavégzés eredménye, a kompetencia alapú struktúra ezzel szemben az *inputon alapul*. A feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén alapul, ezeket méri és díjazza. Minden munkakörhöz meghatározza a szükséges kompetenciákat, és ezek függvényében csoportosítja a munkaköröket. Az így kialakított kompetenciasávokhoz eltérő fizetési sávok tartoznak. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye.

A kompetencia alapú bérrendszer előnyei:

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

A kompetencia alapú bérrendszer előnyei:

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

1.3.2 A juttatási rendszerek

Az emberierőforrás-gazdálkodás részének tekinthető munkahelyei szociálpolitika legfőbb célja a munkavállalók élet- és munkakörülményeinek javítása, a szociális - jóléti ellátás színvonalának növelése. A juttatási rendszerbe tartoznak javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren és az esetleges bonuszokon, nyereségrészesedésen kívül nyújt a dolgozóknak. Ritkán hatnak közvetlenül a teljesítményre, de *elősegítik a szervezethez való pozitív viszony kialakítását* és megerősítését. A juttatások a béren kívül, hozzájárulnak a

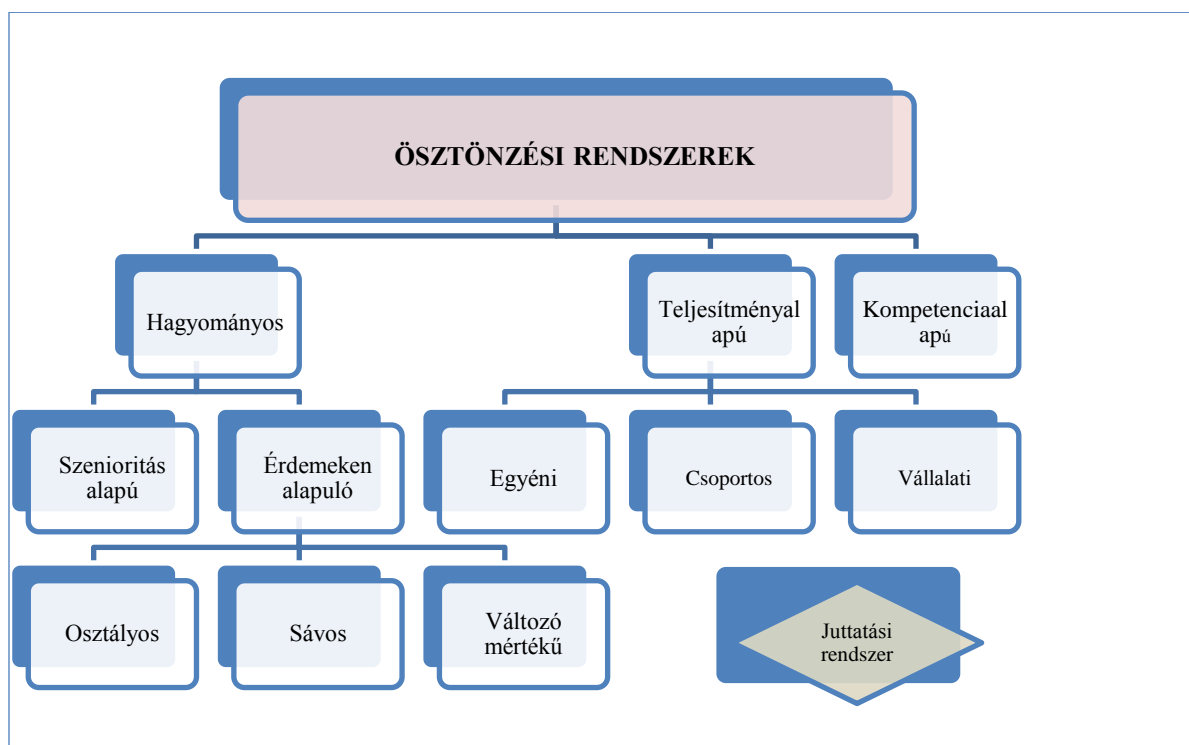
dolgozók *szervezet iránti elkötelezettségének* növeléséhez, kifejezésre juttatják a dolgozókkal való *munkáltatói törődést*, kedvező munkahelyi légkört és vonzó ösztönzési lehetőséget teremtenek, és adózás szempontjából is kedvezőbbek.

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

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

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

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



1. sz. ábra: Az ösztönzési rendszerek fő típusai

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

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

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

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

2. *Milyen előmeneteli lehetőségeket biztosít a három közszolgálati életpálya?*

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

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

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

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

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

5. *Milyen fő bérrendszer típusokat különböztethetünk meg?*

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

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

Sávós és osztályos.

7. *Milyen fő béren kívüli juttatási csoportokat tud elkülöníteni?*

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

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

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

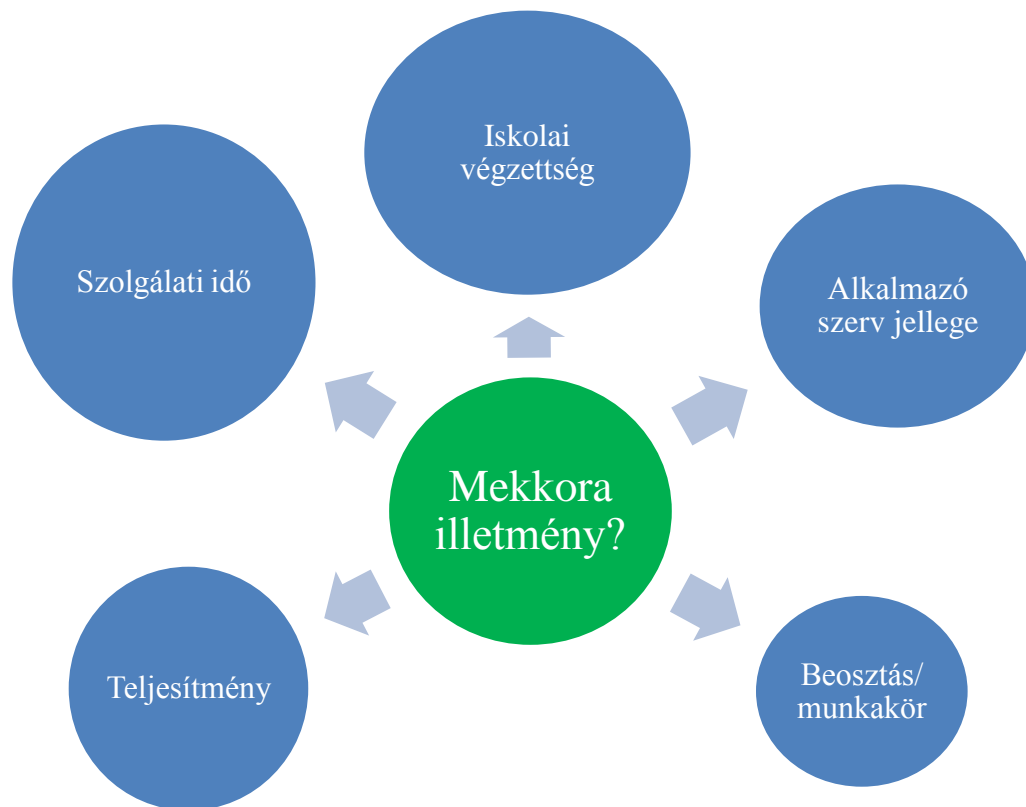
2.1 A közszolgálat javadalmazási rendszerének fő jellemzői, a rendszerek alapelvei

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

Jelenleg (a zárt rendszer logikájából kiindulva) az előmenetel nélkülözhetetlen része az *illetmények* kiszámítható, *alanyi jogon* járó, a feltételek teljesítése esetén *vitathatatlan növekedése*. Ebben a rendszerben a legnagyobb feladat az illetmények összegének, nagyságának megállapítása. Sok szempontot kell figyelembe venni a tervezésnél, például tekintettel kell lenni a költségvetés helyzetére, teherbíró képességére, a pálya versenyképességének megőrzésére, az infláció alakulására, az állomány elégedettségére stb. Mivel közpénzről van szó, különösen fontos, hogy védhető és igazolható elveken nyugodjon a

szétsztható összeg. A javadalmazás jelenleg az *asszientás* fő elvére épül, vagyis az részesül a legnagyobb mértékben aki, a leghosszabb szolgálati idővel rendelkezik.

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



2. sz. ábra: Az illetményrendszert befolyásoló elemek (Forrás: Közszolgálati életpályák tankönyv (György – Hazafi szerk.))

2.2 A javadalmazási rendszer kialakításának követelményei

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

A makroszintű követelmények az alábbiak:

a) *Költségvetési fenntarthatóság:* a közszolgálati alkalmazottak javadalmazása igen jelentős terhet ró az állam és az önkormányzatok költségvetésére. A közszféra illetményeinek és egyéb juttatásainak meghatározásakor figyelemmel kell lenni a mindenkori költségvetési, államháztartási realitásokra, amelyet a dolgozó emberek többsége természetesen nem akar elfogadni. Mindez egyben azt is jelenti, hogy amennyiben az állam takarékosabb gazdálkodásra szorul (költségvetési hiány csökkentése), a közszolgálati alkalmazottak minden valószínűség szerint nem számíthatnak illetményemelésre.

b) *A pálya versenyképességének megőrzése:* a közszolgálati díjazást úgy kell kialakítani, hogy az összemérhető legyen a versenyszféra által kínált bérekkel. Ez a követelmény azonban csak az államháztartás állapotának függvényében érvényesíthető. Más oldalról oda kell figyelni a munkaerő-piaci kitétségre, hiszen a közszolgálat munkaerő-piaca részét képezi az ország és tágabban a világ munkaerő-piacának is, így ezek kihatását sem lehet figyelmen kívül hagyni. A közszolgálatnak is ugyanúgy versenyeznie kell a jó munkaerő megszerzéséért, mint a magánszférának.

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

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

d) *Rendező elv:* A közszolgálatban *egy több lábon álló, igazságosabb, differenciáltabb és hatékonyabb díjazási rendszer* kialakítása a cél. Az új életpálya-modellek alapjává akkor válhat a munkaköralapú besorolás, ha az új besorolási mechanizmus ötvözi a senioritást, a munkakör és a teljesítmény szempontjait. Egy ilyen rendszer figyelembe tudná venni:

- a munkakör szervezet számára megjelenő értékét,
- a munkakörben töltött szolgálati időt, valamint
- az alapbéren kívül az éves teljesítményértékelés eredményeit egyaránt.

e) *Anszenitás:* az illetményrendszernek reflektálnia kell arra, hogy ki hány éve van pályán, azaz mennyi szolgálati idővel rendelkezik. Amint azt korábban kifejtettük, a (besorolásban / rendfokozatokban való) előmenetel legfontosabb hozadéka az illetmény

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

fokozatos, kiszámítható növekedése – vagyis minél hosszabb szolgálati idővel rendelkezik a szolgálatvállaló, annál magasabb illetményre lesz jogosult. Az anszientitás mögött egyrészt az az elv húzódik meg, hogy aki régebb óta van pályán, tapasztalata révén hatékonyabban járul hozzá a közszolgálat eredményesebb működéséhez. Másrészt az évek múlásával növekvő illetmények egyfajta ellentételezéseként funkcionálnak a közszolgálati tisztviselő lojalitásáért.

f) *Munkáltató diszkrecionális jogköre:* Talán erre a kérdésre a legnehezebb válaszolni. Milyen tág legyen a munkáltató mozgástere a törvény alapján járó illetmény megváltoztatására.

g) *Iskolai végzettség, szakképzettség:* a felsőfokú végzettségű közszolgálati alkalmazottak minden esetben jelentősen magasabb illetményre jogosultak, mint a középiskolai végzettségűek.

h) *Alkalmazó szerv jellege:* valamennyi közszolgálati rétegnél megfigyelhető, hogy az illetmény részben a szolgálatvállalót alkalmazó szerv jellegétől is függ. Magasabb szintű szerveknél az illetmények is magasabbak.

i) *Betöltött beosztás / munkakör:* a magasabb beosztást (különösen vezetői posztot) vagy fontosabb munkakört betöltő közszolgálati alkalmazottak magasabb illetményre jogosultak.

j) *Teljesítmény:* az illetményrendszer hatékony működéséhez arra is szükség van, hogy az valamilyen módon vegye figyelembe a közszolgálati alkalmazott által nyújtott teljesítményt.

k) *Illetménydifferenciálás:* A különböző illetmény-befolyásolási eszközök különbözőképpen fejtik ki „hatásukat”, és ebből a szempontból két csoportra oszthatóak. Az elsőbe azok a technikák tartoznak, amelyek a havi illetménybe lényegében „beépülnek”, és egyfajta folyamatosan járó többletjuttatásként funkcionálnak. Ezek közül van olyan, amelyik a meglévő alapilletményt módosítja (eltérítés), másikonál az előmenetel gyorsítása révén realizálódik a díjazás növekedése (soron kívüli előresorolás), de olyan is létezik, amelyik egy fix összegre emeli fel az alapilletményt (szakmai tanácsadói cím). A másik típusba azok az eszközök tartoznak, amelyek nem rendszeresen, hanem például évente egy összegben illetik meg az állomány tagjait.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

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

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

2. *Mely tényezők befolyásolják az illetmény összegét?*

az iskolai végzettség; a szolgálati idő; az alkalmazó szerv jellege (illetménykiegészítések); a teljesítmény; a beosztás/munkakör

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

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

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

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

3. A KÖZSZOLGÁLAT JELENLEGI BÉR-BESOROLÁSI- ÉS JAVADALMAZÁSI RENDSZERE: A HÁROM HIVATÁSREND BÉREZÉSI RENDSZERÉNEK ALAPJELLEMZŐI, FŐ SAJÁTOSÁGAI KÖZÖS ÉS ELTÉRŐ PONTJAI

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

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

A közszerológat különböző hivatásrendjei között tökéletes az összhang a tekintetben, hogy a hivatásrendek személyi állományának tagjai szerológati jogviszonyuk alapján havonta illetményre jogosultak. Ugyanakkor annak meghatározásában, hogy *miből is áll össze ez az illetmény*, már *eltérő gyakorlatokkal* találkozunk. A közigazgatáson belül a közszerológati *tisztviselők illetménye* alapilletményből, illetménykiegészítésből, és illetménypótlékból áll. A *rendvédelmi hivatásos állomány tagjainak illetménye* beosztási illetményből, rendfokozati illetményből, illetménykiegészítésből, szerológati időpótlékból, valamint meghatározott esetekben illetménypótlékból áll, melyek közül a beosztási illetmény és a rendfokozati illetmény együttes összege képezi az alapilletményt. A *honvédelmi állomány tagjainak illetménye* beosztási illetményből, honvédelmi pótlékból, illetménykiegészítésből, szerológati időpótlékból, illetménypótlékból, valamint egyes esetekben kiegészítő illetményből áll, melyek közül a beosztási illetmény és a honvédelmi pótlék együttes összege képezi az alapilletményt.

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

közszolgálati tisztviselő		rendvédelmi hivatásos	honvédelmi hivatásos
alapilletmény	alapilletmény	beosztási illetmény,	beosztási illetmény,
		rendfokozati illetmény	honvédelmi pótlék
illetménykiegészítés	illetménykiegészítés, személyi illetmény	illetménykiegészítés, kompenzációs kiegészítés	illetménykiegészítés, 6,35%-os és 1,35%-os kiegészítő illetmény
pótlékok	vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, munkaköri pótlék, egyéb pótlékok	szolgálati időpótlék, vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, egyéb pótlékok	szolgálati időpótlék, vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, szövetségi együttműködési pótlék, egyéb pótlékok

3. sz. ábra: A közszolgálati bérrendszer elemei

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

3.1.1 Az alapilletmény

A különböző besorolási rendszerekben a munkaköröket vagy a munkavállalókat osztályokba, besorolási kategóriákba sorolják, és ennek függvényében határozzák meg az alapbérüket.⁴ Ilyen, a szolgálati időn alapuló (másn éven szenioritás szerinti) besorolási rendszert találunk a közszférán belül is, amelynek lényege, *hogy a gyakorlati idő növekedésével az adott munkavállaló egyre magasabb sávba lép*, és ennek megfelelően alapbére is emelkedik. Ennek

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

hátterében az a megfontolás áll, hogy az idő múlásával a munkatársak egyre gyakorlottabbak, tapasztaltabbak lesznek, ezért nagyobb körültekintéssel, tudással és megfontoltsággal – a közszolgálat szempontjából egyre eredményesebben – tudnak dolgozni, így értékük nő a szervezet számára.⁵

A közigazgatáson belül a közszolgálati tisztviselőt a kinevezésekor az iskolai végzettségének és a kormányzati szolgálati jogviszonyban eltöltött idejének megfelelően be kell sorolni. A közigazgatáson belül szolgálati időként kerül beszámításba minden munkavégzésre irányuló korábbi jogviszony időtartama. Ebből fakad a közszolgálati tisztviselők beosztási fájának tipikus haranggörbe alakja, hiszen a fiatalok és az idősebbek vannak a legkevesebben, míg a középkorosztály a leginkább reprezentált. A besorolás alkalmával a felsőfokú iskolai végzettségű tisztviselő a meglévő szolgálati idő függvényében az „I.” besorolási osztályon belül gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos elnevezésű besorolási fokozatba, míg a középfokú iskolai végzettségű tisztviselő a meglévő szolgálati idő függvényében a „II.” besorolási osztályon belül gyakornok, főelőadó, főmunkatárs elnevezésű besorolási fokozatba kerülhet. Fontos kitétel, hogy a közszolgálati tisztviselő az I. besorolási osztályba csak akkor sorolható, ha a feladatkörére előírt szakirányú felsőfokú iskolai végzettséget szerzett. Ehhez kapcsolódik a közigazgatás azon sajátos megoldása, hogy az előmeneteli, illetve illetménytáblába történő besorolás nem a betöltendő munkakör jellegén és tartalmán alapul, hanem az adott közszolgálati tisztviselő iskolai végzettségén. Így könnyen előállhat olyan abszurd helyzet, hogy ugyanazt a munkakört egyszer egy I. besorolási osztályba, máskor pedig egy II. besorolási osztályba tartozó tisztviselő tölti be.⁶ Ez azért lényeges kérdés, mert az egyes besorolási fokozatokhoz kapcsolódóan emelkedő számú fizetési fokozatok tartoznak. A fizetési fokozatokhoz növekvő szorzószámok vannak rendelve. Az alapilletmény összegét ezen szorzószámok és az illetményalap szorzata határozza meg. A közigazgatás részletes illetménytábláját hivatott szemléltetni a 1. számú melléklet. A mellékletben jól megfigyelhető, hogy bár mindkét besorolási osztályhoz 17 darab fizetési fokozat tartozik, azonban a fizetési fokozatokhoz tartozó szorzószámok között jelentős az eltérés. Az I. besorolási osztályba a szorzószámok 3,1-6 közöttiek, míg a II. besorolási osztályba 1,79-4,4 között változnak. Ebből fakadóan jelentősnek nevezhető a két osztály közötti illetménykülönbség, melyet csak felerősít – a későbbiekben bemutatásra kerülő – illetménykiegészítés.

⁵ László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. in: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. p. 143-144.

⁶ Gajdusчек György: Közzszolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. p. 201.

A rendvédelmi igazgatáson belül a beosztási illetmény szempontjából szintén két besorolási osztályt különböztethetünk meg. A hivatásos állomány tiszti, főtiszti és tábornoiki rendfokozatú tagjait az „I.” a tiszthelyettesi és zászlósi rendfokozat tagjait a „II.” besorolási osztályba kell sorolni. A besorolási osztályok beosztási kategóriákból és ezen belül emelkedő sorszámú fizetési fokozatokból állnak. A fizetési fokozatok az adott beosztásban eltöltött szolgálati idő tartama alapján emelkednek, amelyekhez növekvő szorzószámok tartoznak. A beosztási illetmény összegét a fizetési fokozathoz tartozó szorzószám, valamint az illetményalap szorzata adja. A magasabb fizetési fokozatba előre kell sorolni a hivatásos állomány tagját, ha a fizetési fokozatra előírt várakozási idő eltelt. A rendfokozati illetmény összegét az egyes rendfokozatokhoz tartozó szorzószám és az illetményalap szorzata adja. Az egyes beosztási kategóriákat és a hozzájuk tartozó fizetési fokozatokat, valamint a rendfokozati kategóriákat jól szemlélteti az 1. számú melléklet.

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

- a magasabb beosztáshoz, besoroláshoz, illetve rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettség (szakképesítés);
- a magasabb beosztás ellátásához szükséges gyakorlati tapasztalat, illetőleg vezetői készség;
- az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság;
- továbbá a pályázat útján betölthető beosztás esetén pályázat benyújtása.

Hasonlóan szigorúak és összetettek egyúttal a soron történő előléptetés feltételei is, amelyet akkor lehet elvégezni, ha a hivatásos állomány tagja:

- a beosztásához előírt iskolai végzettséggel és szakképesítéssel rendelkezik, továbbá az előírt egyéb képzési követelményeket teljesítette;
- az előléptetését a beosztásához rendszeresített rendfokozat lehetővé teszi;
- a rendfokozatára megállapított várakozási ideje letelt.

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

A honvédelmi igazgatáson belül a besorolási osztályok szerint szintén két osztályt különböztetünk meg. A besorolási illetmény szempontjából a tiszti állomány tagját az „I.” a legénységi és az altiszti állomány tagját „II.” besorolási osztályba soroljuk. Az I. és a II. besorolási osztály 10-10 besorolási kategóriából áll. Minden besorolási kategóriához egy-egy besorolási, minden rendfokozathoz egy-egy honvédelmi szorzószám kapcsolódik. A besorolási osztály besorolási kategóriái a beosztási illetmény szempontjából azonos szintűnek tekintett beosztásokhoz, a honvédelmi szorzók pedig a viselt rendfokozatokhoz igazodnak. A besorolási osztályokon belül a magasabb besorolási kategóriákhoz, valamint a rendfokozatokhoz magasabb szorzószámok tartoznak. A beosztási illetmény összegét az illetményalap és a betöltött beosztás besorolási kategóriájához tartozó szorzószám szorzata adja. A honvédelmi pótlék az illetményalap és a viselt rendfokozathoz tartozó honvédelmi szorzó szorzatával egyenlő. A honvédelmi igazgatás részletes illetménytábláját hivatott szemléltetni az 1. számú melléklet.

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

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

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

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

3.1.2 Az illetménykiegészítés

Általánosságban megállapítható, hogy a közsféra besorolási-bérendszerén belül *az illetménykiegészítés hivatott kifejezni az egyes közszolgálati szervezetek közötti igazgatási szintkülönbségét.* Megállapításának alapelve, hogy a közigazgatás szervek hierarchiáján belül minél magasabb szintű szervezetnél dolgozik valaki, annál szélesebb a döntési jogosultsága, fokozott felelősséggel rendelkezik, amely különbséget az illetményében is ki kell fejezni. Az elméleti megalapozottság ellenében a gyakorlatban rendszeresen találkozhatunk azzal a problémával, hogy alapvetően ugyanazt a munkakört betöltő személyek, ugyanolyan képzettséggel és szakmai tapasztalattal eltérő szintű illetményben részesülnek amiatt, mert egyikük például egy kisvárosi járási hivatal, másikuk pedig egy minisztérium dolgozója. Fontos megemlíteni, hogy *illetménykiegészítésre mind az I., mind pedig II. besorolási osztályba tartozók jogosultak, azonban eltérő mértékben.*

Ennek megfelelően *a közigazgatáson belül* általánosságban kijelenthetjük, hogy a legmagasabb szintű (például minisztériumok) és egyes kiemelt közigazgatási szervezeteken belül a felsőfokú iskolai végzettségű közszolgálati tisztviselők illetménykiegészítése az alapilletmény 50%-a. A középfokú iskolai végzettségű közszolgálati tisztviselők esetében pedig az alapilletmény 15%-a. A közigazgatási hierarchiában ez alatti szinten ezek az arányok 35% és 10%, tovább haladva pedig a területi (megyei) közigazgatási szint felé 30% és 10%. A köztisztviselőket foglalkoztató kiemelt szervezetek esetében találhatjuk a legmagasabb illetménykiegészítéseket, ahol a felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselők esetében az illetménykiegészítés mértéke az alapilletmény 80%-a, a középfokú iskolai végzettségű köztisztviselők esetében az alapilletmény 35%-a. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az önkormányzatok esetében a törvény csak az egyes besorolási osztályokhoz rendelhető

maximális illetménykiegészítés mértékét rögzíti, így esetükben az adott szervezet teherbíró képességének függvényében határozhat meg illetménykiegészítéseket. Esetükben – szintén szintjüktől függően – a felső plafon a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezőknél az alapilletmény 20-30-40%-a, míg a középfokú iskolai végzettséggel rendelkezőknél az alapilletmény 20%-a.

A közigazgatáson belül sajátos illetménykiegészítési fajta a személyi illetmény. Sajátosságának oka, hogy még a közigazgatáson belül is csak egy szűk réteget érint, a közigazgatási szerveknél alkalmazott köztisztviselők közül csak az önkormányzati képviselő-testület hivatalában állapíthatja meg – a polgármester jóváhagyásával – a jegyző a kimagasló teljesítményt nyújtó köztisztviselőnek. A személyi illetmény összegét úgy kell megállapítani, hogy a tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozó havi illetmény nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét (tehát 2014-ben havonta bruttó 2.307.000 forintot!). A személyi illetmény léte ellen szól, hogy alkalmazása lényegében korlátlan szubjektivitásra ad lehetőséget a szervezet vezetőjének magasabb illetmény megállapítására, így alapvetően ássa alá a közszolgálati bérrendszer normativitását.⁷

A rendvédelmi igazgatás esetében is elmondhatjuk, hogy – a közigazgatáshoz hasonlóan – szintén szervezeti hierarchia szintjei alapján kerülnek megállapításra az illetménykiegészítések. Így például a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező hivatásos állomány illetménykiegészítése a minisztérium hivatali szervezeti egységeinél, valamint a miniszter irányítása alá tartozó belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv és a terrorizmust elhárító szerv állományánál a beosztási illetmény 50%-a, a miniszter közvetlen irányítása alá tartozó szerveknél, az országos parancsnokságon, a polgári nemzetbiztonsági szervnél (főkapitányság, parancsnokság, igazgatóság) és a vele azonosnak tekinthető szervnél a beosztási illetmény 40%-a, a területi (általában megyei szintű) szerveknél 30%, helyi szerveknél pedig a beosztási illetmény 15%-a. Hasonló illetménykiegészítési logika figyelhető meg a középfokú iskolai végzettségűek esetén is, akik 20, 15, és 10%-os illetménykiegészítésre jogosultak.

Sajátos illetménykiegészítés fajta a rendvédelmi igazgatáson belül a kompenzációs illetmény. Erre akkor jogosult az állomány tagja, ha a Kormány, vagy miniszter által elrendelt szervezet átalakítás következtében megszűnő szervezet vagy szervezeti egység feladatait átvevő

⁷ A személyi illetményről részletesebben, kutatási eredményekkel bővítve: Gajdusчек György: Közszolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. p. 125-126.

szervezet szervezeti szintje illetménykiegészítés szempontjából alacsonyabb. Az illetménykiegészítés mértéke megegyezik a különbözetből származó illetménycsökkenés mértékével.

A honvédelmi igazgatás területén szinte azonos illetménykiegészítési elvekkel és mértékekkel találkozhatunk, mint más igazgatási területeken. Kicsit elnagyoltan, de alapvetően azt mondhatjuk, hogy a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők a minisztériumban és a miniszter által vezetett központi hivatalokban 50%-os mértékű, a középszintű vezető szerv és más magasabb szintű parancsnokság esetében 35%-os mértékű, míg egyéb szervezetekben és szervezetnek nem minősülő köznevelési intézményekben 20%-os mértékű illetménykiegészítésben részesülnek. A felsőfokú iskolai végzettséggel nem rendelkezők esetén az illetménykiegészítés mértéke 15%, illetve 10%. *Az intézményi típusú illetménykiegészítéshez kapcsolódik továbbá a 6,35%-os és az 1,35%-os kiegészítő illetmény* az alábbiak szerint: az állomány 10%-os vagy 20%-os illetménykiegészítésre jogosult tagja a beosztási illetménye 6,35%-ának megfelelő összegű kiegészítő illetményre, míg a 15%-os illetménykiegészítésre jogosult tagja a beosztási illetménye 1,35%-ának megfelelő összegű kiegészítő illetményre jogosult. Az illetménykiegészítés alapját a rendvédelmi hivatásrendhez hasonlóan a beosztási illetmény adja.

Sajátos illetménykiegészítésként, illetve kiegészítő illetményként érdemes megemlíteni a rendvédelmi és a honvédelmi hivatásrenden belül a garantált bérminimum kiegészítő illetményt. Erre akkor jogosult a honvédelmi állomány tagja, ha beosztási illetményének, honvédelmi pótlékának, illetménykiegészítésének, szolgálati időpótlékának, és az egyéb kiegészítő illetményeinek az együttes összege, a rendvédelmi állomány tagjának az alapilletménye nem éri el a mindenkori minimálbér összegét, illetve a legalább középfokú iskolai végzettséget vagy középfokú szakképzettséget igénylő betöltött beosztásokhoz meghatározott mindenkori garantált bérminimumot. Mértéke a felsorolt illetményelemek összegének és a minimálbér, vagy a garantált bérminimum összegének különbözete. *A honvédelmi igazgatáson belül további kiegészítő illetményként megemlíthető: a pótlékveszteség miatti rendszeres kiegészítő illetmény, az osztályba-sorolási kiegészítő illetmény, az aranykoszorús kiegészítő illetmény, az egészségügyi dolgozók kiegészítő illetménye, a pótlékveszteség miatti eseti kiegészítő illetmény, amelyekre azonban jelen tananyag keretein belül külön nem térünk ki.*

3.1.3 Pótlékok

A különféle pótlékoknak meglehetősen speciális szerepük van a közsféra bér-besorolási rendszereiben, hiszen azok nem az alapilletménynél ismertített anszientás elve, vagy az illetménykiegészítésnél jelenlévő intézményi hierarchiában betöltött pozíció alapján kerülnek meghatározásra, hanem a munkakörülményekben meglévő különbségeket, a speciális ismereteket, illetve felkészültséget hivatottak díjazni.⁸

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

A pótlékok csoportosítása többféleképpen lehetséges. Megkülönböztethetünk alanyi jogon és munkáltatói döntés alapján járó pótlékokat, továbbá egyéni és munkaköri kompetencián alapuló pótlékokat. Az összilletményhez viszonyított arányuk általában nem magas, azonban számuk – különösen a honvédelmi igazgatáson belül – jelentős. Bár minden egyes pótlék részletes bemutatására jelen tananyag terjedelmi korlátai miatt nincsen lehetőség, az egyes pótlékokról – a fenti csoportosítás alapján – az alábbi táblázat hivatott összesítő képet adni a teljesség igénye nélkül. A táblázatban „X”-el jelöljük azokat a pótlékokat, amennyiben azok megtalálhatóak az egyes hivatásrendeken belül.

Alanyi jogon járó és egyéni kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
idegennyelv-tudási pótlék (angol, német, francia nyelvből)	X	X	X	Komplex felsőfokú (C1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 100%-a; komplex középfokú (B2) nyelvvizsga esetében az illetményalap 60%-a; komplex alacsonyfokú (B1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 15%-a. Csak írásbeli, vagy szóbeli nyelvvizsga meglétekor felsőfok esetén az illetményalap 50%-a, középfok esetén az illetményalap 30%-

⁸ Petró Csilla: A Közszerzői életpálya elemei. Tananyag, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2014. 4.4.1 fejezet, Az illetményrendszer felépítése.

				a.
szolgálati időpótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában a szolgálatban töltött idő függvényében az illetményalap 12,5-25%-a között, a Hjt vonatkozásában az illetményalap 10-25%-a.
Alanyi jogon járó és munkaköri kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
vezetői pótlék	X	X	X	A Kttv. és a Hszt. vonatkozásában vezetői megbízás függvényében (főosztályvezető, főosztályvezető-helyettes, osztályvezető) általában az alapilletmény, illetve a beosztási illetmény 10-30%-a. A Hjt. vonatkozásában a vezetői illetmenypótlék mértékének szóródása ennél tágabb: az a beosztási illetmény 5-50%-a.
integrált ügyfélszolgálati pótlék	X			Az alapilletmény 20%-a.
különleges gépjármű-vezetői szolgálat		X		Naponta az illetményalap 10%-a.
különleges bevetési pótlék		X		Az illetményalap 100-150%-a.
lovasjárőri pótlék		X		Az illetményalap 25%-a
gépjárművezetői pótlék	X	X	X	Az illetményalap 13%-a
egészségkárosító kockázati pótlék	X	X	X	Az illetményalap 45%-a.
kutyavezetői pótlék		X		Az illetményalap 15-20%-a
őrzési pótlék				Az illetményalap 45%-a.
éjszakai pótlék	X	X		Kttv. vonatkozásában: óránként az illetményalap 0,45%-a, Hszt. vonatkozásában: óránként az illetményalap 0,5%-a.
készenléti pótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában óránként az illetményalap 0,25%-a, a Hjt. vonatkozásában óránként az illetményalap 0,05-0,26%-a.
délutáni pótlék		X		Óránként az illetményalap 0,25%-a.

fokozottan veszélyes munkakör ellátási pótlék		X		Óránként az illetményalap 0,5%-a.
díszelgési pótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában az illetményalap 25%-a, a Hjt vonatkozásában az illetményalap 50-150%-a.
hajóvezetői pótlék		X		Az illetményalap 20%-a.
nyomozói pótlék		X		Az illetményalap 65%-a.
zenekari pótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában az illetményalap 10%-a, a Hjt vonatkozásában az illetményalap 50%-a.
veszélyes katasztrófavédelmi beosztás pótlék		X		Az illetményalap 45%-a.
veszélyes tűzoltói beosztás pótlék		X		Az illetményalap 45-50%-a.
belső bűnmegelőzési és bünfelderítési belső ellenőrzési pótlék		X		Az illetményalap 100-250%-a.
terrorizmust elhárító szerv állományi pótléka		X		Az illetményalap 150-450%-a.
közterületi /határrendészeti/ pótlék		X		Az illetményalap 45%-a.
az Országgyűlési Őrség állományának a pótléka		X		Az illetményalap 150-450%-a.
helikopter-vezetői pótlék		X		Óránként az illetményalap 10%-a.
tűzszeréspótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában óránként az illetményalap 15%-a, a Hjt. vonatkozásában óránként az illetményalap 4,7-15%-a.
búvárpótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában óránként az illetményalap 5%-a, a Hjt. vonatkozásában óránként az illetményalap 2,6-3,5%-a.
akció szolgálati pótlék		X		Óránként az illetményalap 0,5%-a.
ügyeleti pótlék		X	X	A Hszt. vonatkozásában óránként az illetményalap 3,8-7,4%-a, a Hjt.

				vonatkozásában óránként az illetményalap 0,16-0,31%-a.
egyéb veszélyességi pótlék		X		Óránként az illetményalap 2,1%-a.
repülési pótlék			X	Az illetményalap 67-300%-a.
repülőgép berepülési pótlék			X	Gépenként az illetményalap 23-31%-a.
ejtőernyős ugrási pótlék			X	Ugrásonként az illetményalap 4,2-34%-a.
gyakorlati pótlék			X	Az illetményalap 7,4%-a.
orvosi ügyeleti pótlék			X	Óránként az illetményalap 0,45-4,5%-a.
terepfelmérői pótlék			X	Naponta az illetményalap 4,2-8,4%-a.
osztályba-sorolási pótlék			X	Az illetményalap 6,3-12,6%-a.
repülőműszakiak mester- kiegészítő pótlék			X	Az illetményalap 10-13,8%-a.
repülő és helikopter műszaki üzemben tartó pótlék			X	Az illetményalap 20%-a.
különleges igénybevételi pótlék			X	Az illetményalap 50-100%-a.
oktatói pótlék			X	Az illetményalap 26-260%-a.
egészségügyi munkahelyi pótlék			X	Az illetményalap 15-80%-a.
atom-, biológiai-, vegyi katasztrófavédelmi pótlék			X	Óránként az illetményalap 1,2-2,5%-a.
titkosszolgálati pótlék			X	A beosztási illetmény 25%-a.

Munkáltatói döntés alapján járó és egyéni kompetencián alapuló pótlékok

A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
képzettségi pótlék	X	X		Doktori fokozat esetén az illetményalap 75%-a; felsőfokú iskolai rendszerű képzésben, továbbképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség esetén az illetményalap 50%-a; akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzésben vagy iskolarendszeren kívüli felsőfokú szakképzésben szerzett szakképzettség, szakképesítés esetén az illetményalap 40%-a. Iskolarendszeren kívüli középfokú szakképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség esetén (csak a II. besorolási osztályba tartozók számára adható) az

				illetményalap 30%-a.
idegennyelv- tudási pótlék	X	X	X	Komplex felsőfokú (C1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 50%-a, a szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga esetében 25-25%-a; komplex középfokú (B2) nyelvvizsga esetében az illetményalap 30%-a, a szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga esetében 15-15%-a.
Munkáltatói döntés alapján járó és munkaköri kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
munkaköri pótlék	X	X	X	A Kttv. vonatkozásában legfeljebb az alapilletmény 30%-ának megfelelő összeg azzal együtt, hogy a munkaköri pótlék és az eltérítés együttes összege nem haladhatja meg a besorolás szerinti alapilletmény 50%-át. A Hjt. vonatkozásában a pótlék mértéke megegyezik a vezetői pótlék mértékével.

1. sz. táblázat: A közszférában jelenlévő pótlékok

Az alapilletmény, az illetménykiegészítés és a pótlékok bemutatását követően megállapíthatjuk, hogy a közszféra bér-besorolási rendszere sokrétű, szabályozottsága kiterjedt és a hivatásrendek között számos különbséget rejt magában. Ugyanakkor a bérrendszerekkel szembeni fontos követelmény, hogy azok egyértelműek és közérthetőek legyenek. A javadalmazási rendszer csak akkor érheti el hatását, ha abból egyértelműen kiderül a mögötte álló bér- (jövedelem-, illetmény-) politikai szándék, stratégiai cél, és ha az érintett munkavállalók azt ismerik és megértették.⁹ Kutatási eredmények ugyanakkor azt bizonyítják,¹⁰ hogy a közszoigálati hivatásrendek személyi állománya bár alapvetően tisztában van a közszoigálaton belüli javadalmazás jelenlegi (meglehetősen összetett) rendszerével, ugyanakkor az egyes bérképzési tényezők figyelembevételekor jelentős változtatásokra tartanak igényt. A bérképzési tényezők közül az alábbiak hangsúlynövekedését tartják elsődlegesnek az állományok tagjai: a munkakör szervezeten

⁹ László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József: Ösztönzésmenedzselés a közszoigálatban. in: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsmnt a közszoigálatban Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. p. 134.

¹⁰ Krauss Ferenc Gábor: A közszoigálat személyi állományának véleménye a közszoigálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Közszoigálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013. 4. ábra.

belüli relatív értéke; a munkavállaló rátermettsége, elhivatottsága; az egyéni teljesítmény.¹¹ A kutatási eredmények igazi jelentőségét akkor tudjuk a leginkább megérteni, ha összevetjük azokat a 2006-2007-ben folytatott átfogó közigazgatási kutatás eredményeivel.¹² A szűk tíz évvel ezelőtti kutatásnak a vonatkozó kérdése így hangzott:¹³

„Mit tart fontosabbnak...

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

A válaszadók 63%-a az első és 34%-a a második alternatívát jelölte meg. Ekkor még a közzolgálati tisztviselők egyfajta status quo fenntartásában voltak érdekeltek. Az azóta eltelt időszakban azonban az említett, évente rendszeresen járó egyéb juttatások lemorzsolódtak (nincsen 13. havi fizetés, elvétve van csak ruhapénz, vagy jutalom, stb.), és a fontosnak tartott béreképzési hangsúly jelentősen áthelyeződött az egyéni teljesítményre és a betöltött munkakör értékére. Ezek közül – mint azt a későbbiekben részletesen bemutatjuk – az egyéni teljesítmény alapú béreképzés lehetősége már mindhárom hivatásrenden belül megjelent, míg a munkakör szervezeten belüli értékének meghatározása és javadalmazása még gyerekcipőben jár a közzolgálaton belül. Fontos előrelépés például, hogy az Európai Unió által támogatott ÁROP 2.2.5 „Humán erőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban” című kiemelt program keretén belül 2012 tavaszán munkakörelemzési és munkakör-értékelési modellkísérlet zajlott, amely eredményeként érdemi javaslat várható a betöltött munkakör javadalmazási lehetőségeivel kapcsolatban.

3.2 A kormányzati és közzolgálati ügykezelők bérezése

Korábban a Ktv.-ben a mai kettő darab besorolási osztálytól eltérően három darab besorolási osztály volt jelen, a korábban ismertetett I. és II. besorolási osztályokon túl az úgynevezett III. besorolási osztályba tartoztak az ügykezelők, illetve ezen felül úgynevezett. IV. besorolási osztályként különítették el technikailag a munka törvénykönyve alapján foglalkoztatott

¹¹ Krauss Ferenc Gábor: A közzolgálat személyi állományának véleménye a közzolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Közzolgálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013. 4. táblázat.

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

¹³ Gajdusчек György: Közzolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. p. 259-260.

munkavállalókat. *A közigazgatás belül meglehetősen sajátos a kormányzati és a közszolgálati ügykezelők (a továbbiakban együtt: ügykezelők) „besorolása” abban a tekintetben, hogy esetükben nem beszélhetünk egységes, jogszabály által meghatározott besorolási rendszerről.* Illetményükre vonatkozóan a törvény két megkötéssel él, nevezetesen hogy az nem lehet kevesebb a garantált bérminimumnál (hiszen az ügykezelők is legalább középszintű szakképesítéssel kell, hogy rendelkezzenek), illetve nem lehet több az illetményalap hatszorosánál (például: 2014-ben az ügykezelők illetményének havi bruttó 118.000 és 231.900 forint között kellett lennie). Az illetményük megállapításakor ugyanakkor kötelezően figyelemmel kell lenni a szolgálati jogviszonyban töltött idejükre, illetve az egyéb – az illetményképzéshez – figyelembe vett tényezőket a szervezet közszolgálati szabályzatában kell rögzíteni. A beosztott ügykezelőkön túl a vezetői kinevezéssel rendelkező ügykezelők illetményének is meg kell felelnie a Kttv. által megszabott alsó és felső korlátnak annak figyelembe vételével, hogy az ügykezelő osztályvezető illetményének a vezetése alá tartozó ügykezelők illetményét meg kell haladnia. Fontos szabály, hogy a hivatali szervezet vezetője által meghatározott illetményen *felül az ügykezelők nem jogosultak egyéb pótlékokra* (nyelvi, képzettségi, gépjárművezetői, éjszakai, stb. pótléokra).

3.3 A munka törvénykönyve alapján foglalkoztatottak bérezése

Külön csoportot képeznek a közszférán belül a munka törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállalók. Különállásuk részben abban áll, hogy létszámukat tekintve szűk csoportról beszélhetünk, hiszen a közigazgatáson belül a szervezeten belüli arányuk – ide nem értve a fizikai alkalmazottakat – együttesen nem haladhatja meg az engedélyezett létszám tíz százalékát, kivéve azoknál a közszolgálati szerveknél, ahol közszolgálati jogviszonyban álló köztisztviselők vannak foglalkoztatva. A honvédelmi és a rendvédelmi hivatásrenden belül hasonló létszámmegkötésről törvényi szinten nem beszélhetünk, azonban természetes korlátot jelent a szervezeti engedélyezett létszám és a bérigazságtartás lehetőségei. Nem alkalmazhatóak munkavállalók továbbá a közigazgatási szerv közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti hatáskörének gyakorlásával közvetlenül összefüggő, valamint ügyviteli feladatok ellátására. Különállóak abból a szempontból is, hogy *a munka törvénykönyv alapján foglalkoztatott munkavállalókra nincsen kialakítva külön bér és besorolási rendszer*, bérük a mindenkori minimálbér, illetve a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági átlagos havi bruttó

munkabér tízszerese (2014-ben a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók bérének havi bruttó 101.500 és \approx 2.150.000 forint) között kellett lennie. Ez a felső bérkorlát ugyanakkor általánosan jelen van a közigazgatási foglalkoztatott körében is, illetve megjelenik a fegyveres szervnél foglalkoztatott munkavállalók esetében is.

3.4 A közalkalmazottak bérezése

Bár a közigazgatáson belül nem jellemző a közalkalmazottak foglalkoztatása, azonban *mind a rendvédelmi igazgatás, mind pedig a honvédelmi igazgatáson belül jelentős számú közalkalmazott foglalkoztatását fedezhetjük fel.* Tekintettel arra, hogy a közalkalmazottak jogállását külön törvény tartalmazza, továbbá alkalmazásuk marginálisnak tekinthető a jelen tananyagban vizsgált hivatásrendeken belül, így javadalmazásukra csak érintőlegesen térünk ki. A közalkalmazotti munkakörök az ellátásukhoz jogszabályban előírt iskolai végzettség, illetve állam által elismert szakképesítés, szakképzettség, doktori cím, tudományos fokozat, valamint akadémiai tagság alapján fizetési osztályokba tagozódnak. A fizetési osztályok fizetési fokozatokra tagozódnak. Az egyes fizetési osztályok tizennégy fizetési fokozatot tartalmaznak. A közalkalmazott fizetési fokozatát közalkalmazotti jogviszonyban töltött ideje alapján kell megállapítani. A fizetési osztályok első fizetési fokozatához tartozó illetmény garantált összegét, valamint a növekvő számú fizetési fokozatokhoz tartozó - az első fizetési fokozat garantált illetményére épülő - legkisebb szorzószámokat az éves költségvetési törvény állapítja meg. Elsődleges fontosságú szabály, hogy *a közalkalmazott a fizetési fokozata alapján járó illetményén felül illetménykiegészítésben részesülhet. Az illetménykiegészítés mértékét a kollektív szerződés, ennek rendelkezésének hiányában pedig a munkáltató határozza meg.* Ebből fakad *a közalkalmazotti illetményképzés különlegessége, hogy más jelen tananyagban vizsgált foglalkoztatási jogviszonyoktól eltérően nem felsőkorlátos, hanem alsókorlátos.* Ez azt jelenti, hogy míg a Kttv., Hszt, és Hjt. hatálya alatt foglalkoztatottak illetményének meghatározásakor maximum bér kerül megállapításra, addig a Kjt hatálya alatt lévők számára egy minimum illetmény kerül meghatározásra, amelytől a munkáltató bármilyen mértékben eltérhet elvben. A közalkalmazottak javadalmazásának és ösztönzésének egyéb formáinak ismertetésétől (pótlékok, előmenetel, béren kívüli juttatások, stb.) jelen tananyag terjedelmi korlátai miatt nem kerítünk sort.

3.5 Az igazságügyi alkalmazottak bérezése

Speciális csoportot képeznek a közszférán belül az igazságügyi alkalmazottak. Igazságügyi alkalmazottként lehet foglalkoztatni munkavállalókat a bíróságokon, az Országos Bírósági Hivatalban, az igazságügyi szakértői intézményben, valamint az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv szakértői és bűnügyi technikai feladatokat ellátó szervnél az igazságügyi szakértőként és szakértőjelöltként, valamint a technikusként. Bár javadalmazásuk alapjegyeiben hasonlít más – jelen tananyagban részletesen bemutatásra került –rendszerekhez, azonban összképét tekintve külön utas közszolgálati javadalmazási rendszernek tekinthetjük. Az igazságügyi alkalmazott illetménye alapilletményből, továbbá - ha a folyósítás e törvényben meghatározott feltételei fennállnak - pótlékokból tevődik össze. A vezetői pótlék, a beosztási pótlék és a címpótlék alapilletmény jellegű. Az alapilletmény és az alapilletmény jellegű pótlékok együttes összege nem lehet kevesebb, mint a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) összege. A tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozó havi alapilletmény és az alapilletmény jellegű pótlékok együttes összege nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét (2014-ben a közszférában foglalkoztatott igazságügyi alkalmazottak illetményének havi bruttó 101.500 és ≈2.150.000 forint). Fontos megjegyezni, hogy esetükben külön bér- és besorolási rendszer került kialakításra, melyhez különböző szintű szakirányú végzettség alapú besorolás kapcsolódik. Az igazságügyi alkalmazottakra vonatkozó besorolási rendszer, valamint a foglalkoztatási jogviszonyuk javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos részletes ismertetésére jelen tananyag terjedelmi korlátai miatt nem kerítünk sort.

3.6 A közszolgálati minimálbér és az átlagos bérszínvonal

Bár foglalkoztatási szabályaiban alapvetően tér el egymástól a versenyszféra és közszféra azáltal, hogy a versenyszférában egyenrangú felek között jön létre partnerviszonyként a munkaszerződés által a kapcsolat, míg a közszférában a mai napig érvényesül az alá-fölérendeltségi viszony a közszolgálatra történő kinevezésével, mindkét esetben megtalálható a munkavállalókat védő minimálbér intézményrendszere. *A minimálbért a közszolgálaton belül a garantált bérminimum szintje jelenti. A minimálbér mértékét 1993 óta szabályozza kormányrendelet (ezt megelőzően a Munkaügyi Minisztérium rendelete határozta meg a*

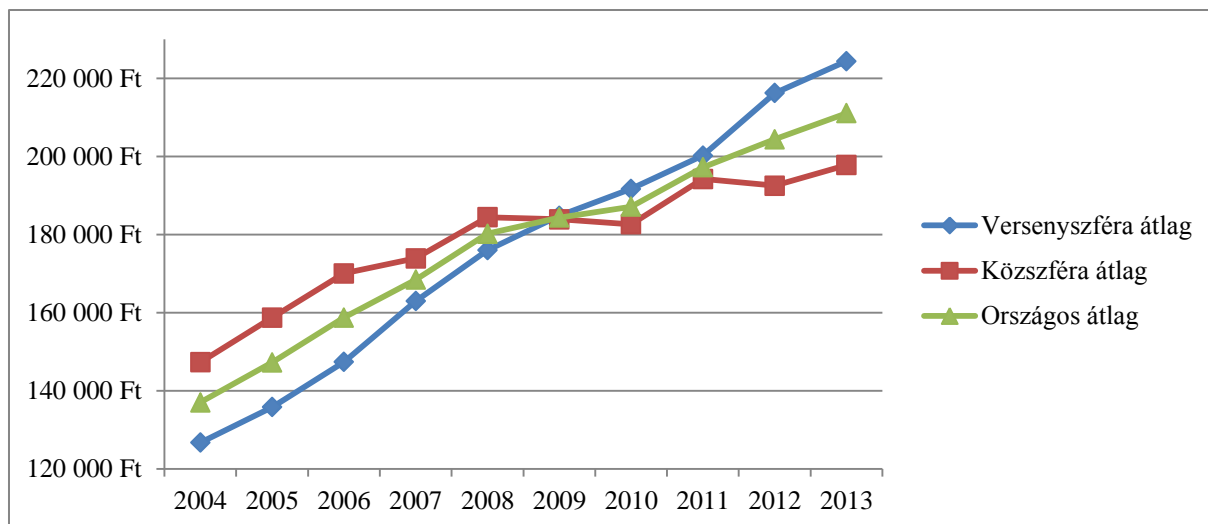
minimálbér mértékét), a garantált bérminimum intézménye pedig 2006. július 01. napjától vezették be. A minimálbér, a garantált bérminimum, valamint az illetményalap alakulását hivatott szemléltetni az 2. számú táblázat az elmúlt tíz év távlatában.

	Minimálbér	Garantált bérminimum	Illetményalap
2014	101.500 Ft	118.000 Ft	38.650 Ft
2013	98.000 Ft	114.000 Ft	38.650 Ft
2012	93.000 Ft	108.000 Ft	38.650 Ft
2011	78.000 Ft	94.000 Ft	38.650 Ft
2010	73.500 Ft	89.500 Ft	38.650 Ft
2009	71.500 Ft	87.000 Ft, 87.500 Ft	38.650 Ft
2008	69.000 Ft	82.800 Ft, 86.300 Ft	36.800 Ft
2007	65.500 Ft	72.100 Ft, 75.400 Ft	36.800 Ft
2006	62.500 Ft	65.700 Ft, 68 800 Ft	36.800 Ft
2005	57.000 Ft	-	35.000 Ft
2004	53.000 Ft	-	33.0

2. sz. táblázat: A minimálbér, a garantált bérminimum és az illetményalap változása 2004-2014 között¹⁴

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

¹⁴ Forrás: a minimálbér és a garantált bérminimum tekintetében (210/2003. (XII. 10.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 327/2004. (XII. 11.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, valamint a rendelet melléklete, 321/2008. (XII. 29.) Korm. rendelet 2. § (1)-(3) bekezdés, 295/2009(XII.21.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 337/2010. (XII.27.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 298/2011. (XII.22.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 390/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, az illetményalap tekintetében (a mindenkor költségvetési törvény VII. fejezete).



4. sz. ábra: A rendszeres havi bruttó átlagkeresetek alakulása Magyarországon (2004-2013)¹⁵

Az ábrán 2004-től egészen 2013-ig látható a Magyarországon kialakult bérek országos átlaga, illetve a versenyszféra és a közsféra rendszeres havi bruttó átlagkeresete. Az ábra egyértelműen megmutatja, hogy bár a közsféra átlagkeresete 2009-ig meghaladta a versenyszféra átlagkeresetét, azonban a kettő közötti rés évről évre folyamatosan zsugorodott. A folyamat nem állt meg 2009-ben (amikor „összeért” a két bérgörbe), hanem átfordult és a kereseti olló elkezdett szétnyílni, aminek következtében a közsféra átlagkeresete egyre jobban leszakadt a versenyszféráétól. A folyamatot bizonyosan erősítik a versenyszférában jelen lévő fekete és szürkegazdaságból származó eltitkolt jövedelmek, melyek a közsférában – annak sajátos működése és szigorú szabályozottsága okán – nem találhatók meg. Így tehát feltételezhetjük, hogy a versenyszféra átlagjövedelme valóban magasabb a hivatalos statisztikában közzétett átlagnál. Az átlagbérek tekintetében ugyanakkor nem azt tekinthetjük a közsféra legnagyobb problémájának, hogy a versenyszféránál kevesebb átlagjövedelmet biztosít a munkavállalói számára, hanem azt a tendenciát, hogy a közsféra által biztosított jövedelmek egyre inkább elmaradnak. Ezt a folyamatot erősíti, hogy 2009 óta nem történt meg az illetményalap emelése.

¹⁵ Forrás: KSH. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli022.html (a letöltés ideje: 2014. április 15.)

3.5 A besorolás alapú illetményrendszer főbb hátrányai

Azon túlmenően, hogy a közsféra mindhárom hivatásrendjében jelenlévő bér-besorolási illetményrendszer önmagát tekintve rendkívül egyszerű és kiszámítható módon határozza meg a közszférában foglalkoztatottak bérét, számos negatív elemet is hordoz magában, melyek közül érdemes néhányat megemlíteni.

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

Szintén a közszoigazgatási tisztviselő végzettsége és az általa betöltött munkakörhöz kapcsolódó az az ellentmondás is, hogy *a közigazgatáson belül számos esetben ugyanaz a munkakör betölthető mind középfokú, mind pedig felsőfokú iskolai végzettséggel is.* Ezt *a közszoigazgatási tisztviselők képesítési előírásairól* szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet sem zárja ki, hiszen a kormányrendeletben meghatározott feladathoz, illetve feladatkörhöz kapcsolódó munkakörök 80%-a felső- és középfokú iskolai végzettséggel is betölthető.¹⁶

¹⁶ Dávid Péter: A közszoigazgatás személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása. Résztanulmány, Budapest, 2013. Fejezet: 3.1. Besorolási mutatók 2006-ban és 2013-ban (megjelenés alatt)

Mivel közszolgálati tisztviselő besorolása szerinti illetménye az iskolai végzettségéhez igazodik, így könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt a feladatot, ugyanolyan módon és mértékben akár kétszer magasabb illetményért látja el a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező közszolgálati tisztviselő, mint a középfokú iskolai végzettséggel rendelkező. Ezen probléma felvetése nem újkeletű, a jelenség a korábbi foglalkoztatási jogszabályokban is megfigyelhető volt.¹⁷ Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy hasonló ellentmondás a rendvédelmi és a honvédelmi igazgatáson belül nem figyelhető meg, ahol az egyes meghatározott beosztások különböző képesítési előírásai esetében a felsőfokú és a középfokú iskolai végzettség követelményei között nincsen kétirányú átfedés.

A besorolási rendszer egyik legújabb és egyre jelentősebb hátrányát az illetményalap változatlansága okozza. Amikor 2009-ben hatályba lépett a jelenleg is érvényes illetményalap (38.650 forint), a garantált bérminimum összege 87.000 forint volt. 2014-ben az illetményalap összege még mindig 38.650 forint, ugyanakkor a garantált bérminimum összege 118.000 forintra emelkedett az évek során.¹⁸ Ennek következtében érdemes megvizsgálni, hogy a garantált bérminimum a hogyan viszonyul 2014-re a hivatásrendek besorolási illetményeire.

Fizetési fokozat	Ktv. / Kttv.		Hszt.		Hjt.		Garantált bérminimum
	I. bes. o-	II. bes. o.	I. bes. o-	II. bes. o.	I. bes. o-	II. bes. o.	
1	179.723,-	79.561,-	201.367,-	85.803,-	197.115,-	102.423,-	118.000,-
2	185.520,-	84.450,-	207.164,-	99.137,-	262.820,-	108.800,-	118.000,-
3	191.318,-	88.895,-	214.122,-	104.355,-	325.626,-	115.177,-	118.000,-
4	202.913,-	97.785,-	221.465,-	109.573,-	358.479,-	125.999,-	118.000,-
5	214.508,-	100.007,-	227.263,-	114.018,-	391.331,-	140.686,-	118.000,-
8		115.564,-					118.000,-

3. sz. táblázat: A besorolási illetmény viszonya a garantált bérminimumhoz 2014-ben

A példában mindhárom hivatásrend esetében olyan szervezeti illetményt vizsgálunk meg, ahol az illetménykiegészítés mértéke I. besorolási osztályba tartozók esetén 50%, a II. besorolási osztályba tartozók esetén 15%. A példában feltüntetett illetmények pótlékokat nem tartalmaznak. A példában a Hszt. vonatkozásában a legalacsonyabb, azaz az I-es beosztási kategóriához tartozó fizetési fokozatok kerültek számításra. A Hjt vonatkozásában fizetési

¹⁷ A probléma korábbi felvetését lásd például: Gajduscheck György: Közszoalgalat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. p. 118.

¹⁸ Az illetményalap és a garantált bérminimum emelkedése tekintetében lásd az 2. számú táblázatot.

fokozat alatt besorolási kategóriát értjük, illetve a szemléltetés érdekében a kalkulált illetmények nem tartalmazzák a kiegészítő illetményt, amely úgy van megtervezve, hogy az illetményt mindig felhozza a garantált bérminimum szintjére.

A táblázat alapján jól láthatjuk, hogy 2014-ben a legalacsonyabb besorolási illetmények csak az I. besorolási osztályba tartozók esetén érték el a garantált bérminimum összegét, ugyanakkor a II. besorolási osztályba tartozók illetménye több fizetési fokozatban maradt a garantált bérminimum alatt és válik szükségessé ezáltal a munkáltatói kiegészítésük. Bár az I. besorolási osztályba tartozókat a probléma (egyelőre) nem érinti, azonban a II. besorolási osztályokban az elmúlt öt évben az illetményalap változatlanul hagyása azt eredményezte, hogy a közigazgatáson belül a fizetési fokozatok fele (!), a rendvédelmi és honvédelmi igazgatáson belül a fizetési fokozatok harmada már nem felel meg önmagában a garantált bérminimum követelményének. A probléma jelentőségét növeli, hogy bár a közigazgatáson belül a II. besorolási osztályba tartozók száma folyamatos csökkenést mutat az utóbbi években (2006-hoz képest az összlétszámhoz viszonyítva 14%-kal csökkent az arányuk), azonban 2013-ban a II. besorolási osztályba még mindig mintegy 32.053 fő tartozott, ami a teljes állomány jelentősnek tekinthető 29%-át teszi ki.¹⁹ Még ennél is magasabb a II. besorolási osztályba tartozók aránya a rendvédelmi igazgatás területén belül, ahol az állomány 60-70%-a tiszthelyettes, illetve zászlós, összlétszámuk pedig eléri a 40 ezer főt.

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

¹⁹ Dávid Péter: A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása. Résztanulmány, Budapest, 2013. Fejezet: 3.1. Besorolási mutatók 2006-ban és 2013-ban (megjelenés alatt)

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

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

hivatásrend	illetmény elemek
közigazgatás	alapilletmény, illetménykiegészítés, pótlékok
rendvédelmi igazgatás	beosztási illetmény, rendfokozati illetmény, illetménykiegészítés, szolgálati időpótlék, pótlékok
honvédelmi igazgatás	beosztási illetmény, honvédelmi pótlék, illetménykiegészítés, szolgálati időpótlék, pótlékok, kiegészítő illetmény

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

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

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

hivatásrend	I. besorolási osztály	II. besorolási osztály
közigazgatás	gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos besorolásúak	gyakornok, előadó, főelőadó, főmunkatárs besorolásúak
rendvédelmi igazgatás	a hivatásos állomány tiszti, főtiszti [és elvben tábornoki] rendfokozatú tagjai (hadnagy, főhadnagy, százados, őrnagy, alezredes, ezredes, dandártábornok, vezérőrnagy, altábornagy, vezérezredes)	a hivatásos állomány tiszthelyettesi és zászlósi rendfokozattal rendelkező tagjai (őrvezető, tizedes, szakaszvezető, őrmester, törzsőrmester, főtörzsőrmester, zászlós, törzszászlós, főtörzszászlós)
honvédelmi igazgatás	a tiszti állomány tagjai (hadnagy, főhadnagy, százados, őrnagy, alezredes, ezredes,	a legénységi és az altiszti állomány tagjai (közkatona, őrvezető, tizedes, szakaszvezető, őrmester,

	dandártábornok, vezérőrnagy, altábornagy, vezérezredes)	törzsőrmester, zászlós, törzszászlós, főtörzsőrmester, főtörzszászlós)
--	---	--

4. Melyik besorolásba osztályba tartozók jogosultak magasabb illetménykiegészítésre?

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

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

közigazgatás		garantált bérminimum kiegészítő illetmény
rendvédelmi igazgatás		személyi illetmény
honvédelmi igazgatás		kompenzációs illetmény

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

Az illetménypótlékok a munkakörülményekben meglévő különbségeket, a speciális ismereteket, illetve felkészültséget hivatottak díjazni.

7. Soroljon fel legalább három olyan illetménypótlékot, amely mindhárom hivatásrenden belül megtalálható!

Vezetői pótlék, gépjárművezetői pótlék, egészségkárosító kockázati pótlék, idegennyelvtudási pótlék (kétszer elfogadható: kiemelt nyelvek, egyéb nyelvek), munkaköri pótlék.

8. *Hogyan alakult az elmúlt tíz év távlatában a havi bruttó átlagkeresetek mértéke a versenyszféra és a közsféra között?*

A közsféra átlagkeresete 2009-ig egyre csökkenő mértékben, de meghaladta a versenyszféra átlagkeresetét, a kettő 2009-ben alapvetően megegyezett, ezt követően pedig a közsféra átlagkeresete egyre inkább leszakadt a versenyszféráétól.

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

Az előző fejezetben bemutatott közszolgálati bér-besorolási rendszer alapján megállapíthatjuk, hogy – a zárt rendszer logikájának megfelelően – a közszolgálati javadalmazás jelenleg az anszientitás fő elvére épül,²⁰ vagyis az kap magasabb illetményt, aki hosszabb szolgálati idővel rendelkezik. Bár a munkateljesítmény bérekben való érvényesítésére jelenleg korlátozott lehetőségei vannak a munkáltatóknak, mégis számos olyan eszközt fedezhetünk fel mindhárom hivatásrend foglalkoztatási szabályaiban, amelyek tudatos ösztönzést, jutalmazást és elismerést tesznek lehetővé. Ezeket vesszük sorra jelen fejezetben az alábbi logikai csoportosítás szerint:

- *teljesítmény alapú bérezés*
- *teljesítmény alapú jutalmazás*
- *közszolgálati elismerési rendszer.*

4.1 Teljesítmény alapú bérezés a közszférában

Időről időre felvetődik a kérdés, hogyan lehetne a közszférában dolgozókat jobb teljesítményre sarkallni, milyen teljesítmény alapú bérezési rendszerrel lehetne emelni a motivációjukat. A közszolgálati bér-besorolási rendszer stabilitásából fakadóan kijelenthető, hogy a direkt teljesítmény-bér a közszférában általában nem használható, ezért ott inkább a korábban részletesen bemutatott időbéres rendszerek valamilyen változatát lehet alkalmazni. Figyelembe véve, hogy az időbéres rendszerek önmagukban nem értékelik a teljesítményt, ezért kiegészítő mechanizmus alkalmazása válik szükségessé, amely az alapvető besorolási-minősítési szempontoktól való eltérést értékeli és ezáltal ösztönöz magasabb teljesítményre.²¹ Ilyen – a közszférában is alkalmazott – megoldás *a besorolási kategórián belüli differenciált illetmény meghatározás a teljesítmény különbségek alapján*. Ennek megfelelően az átlagos teljesítményt nyújtó munkatárs átlagos illetményt kap, az *átlag felett teljesítő* az alapbéréhez (besorolási béréhez) képest meghatározott százalékkal többet kap (*pozitív eltérés*), míg az

²⁰ Lőrincz Lajos: A közigazgatás alapintézményei. HVG-ORAC, Budapest, 2010.

²¹ László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. in: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzselés a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. p. 139.

átlagtól elmaradó teljesítményt negatív irányú eltéréssel „jutalmazák”. A következőkben bemutatjuk, ez alapján hogyan valósul meg a teljesítmény alapú bérezés az egyes hivatásrendeken belül.

A közigazgatáson belül főszabályként a hivatali szerv vezetője – át nem ruházható hatáskörben – a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján a tárgyévre vonatkozóan a közszolgálati tisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg. Fontos szabály, hogy az így megállapított alapilletmény eltérítés mértéke a tárgyévben egy alkalommal a megállapítástól számított hat hónapot követően teljesítményértékelés alapján módosítható, azzal a garanciális feltétellel, hogy a közszolgálati tisztviselő korábban már megállapított alapilletménye legfeljebb 20%-kal csökkenthető. Ettől eltérően az alapilletmény-eltérítés tárgyévben még azokban az esetekben módosítható, ha a közszolgálati tisztviselő vezetői kinevezést kap, vagy azt tőle visszavonják, valamilyen tanácsadói munkakörbe helyezik (miniszteri, miniszterelnökségi, kormány), vagy e munkakörét módosítják, illetve címadományozásra, vagy annak visszavonására kerül sor. Itt is megjelenő fontos garanciális szabály, hogy a módosítás eredményeként az új alapilletmény nem lehet alacsonyabb, mint a besorolás alapján eltérítés nélkül meghatározott alapilletmény. A főszabálytól eltérően a minisztériumok, valamint a Miniszterelnökség esetében az alapilletmény eltérítés mértéke legfeljebb 30% lehet.

A rendvédelmi igazgatáson belül az állományilletékes parancsnok a meghatározott személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év teljesítményértékelése alapján a hivatásos állomány tagjának besorolás szerinti beosztási illetményét legfeljebb 30%-kal magasabban, illetve 20%-kal alacsonyabban állapíthatja meg.

A honvédelmi igazgatáson belül a honvédségi szervezetek részére megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a munkáltatói jogkört gyakorló – a szolgálati beosztással járó feladatok kiemelkedő teljesítésének elismeréseként – a hivatásos állomány tagját a beosztási illetmény összegénél 30%-ig terjedően magasabb összegben is besorolhatja. Az eltérítés a tárgyév december 31-éig terjedő időszakra állapítható meg, ugyanakkor legtovább a következő besorolási kategóriába való besorolás időpontjáig tart. Fontos szabály, hogy beosztási illetmény eltérítése nem védett, így a soron következő besorolási kategóriába való kerülés előtt is indoklás nélkül megszüntethető, vagy mértéke módosítható.

A három hivatásrendet összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy az illetmény teljesítmény alapú eltérítésére a közigazgatáson belül van a legnagyobb mozgástér, illetve itt a legvédettebb maga az eltérítés is. Fontos különbséggé azonosíthatjuk, hogy a rendvédelmi igazgatáson belül a törvény az eltérítés mértékét nem zárja le a tárgyév végén, a honvédelmi igazgatáson belül pedig negatív irányú illetményeltérítésre nincsen lehetőség.

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

4.2 Teljesítmény alapú jutalmazás a közszférában

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

A közigazgatáson belül a közszolgálati tisztviselő részére az adott közszolgálati feladat kiemelkedő teljesítéséért, illetve feladatainak hosszabb időn át történő eredményes végzéséért a teljesítményértékelés alapján a Kormány által meghatározottak szerint elismerésben, jutalomban részesíthető. Bár látszólag ellentmondás van aközött, hogy a hosszabb időn át történő magas minőségű munkavégzésért járó elismerést korábban már beazonosítottuk a

teljesítmény alapú bérezés rendszerében, míg most a teljesítmény alapú jutalmazás esetén újra előkerül. Természetesen elképzelhető olyan helyzet, amikor valaki számára – bár kitűnően végzi el a munkáját – nem tudja ezt kellőképpen honorálni a munkáltató (az adott évben nincsen rá költségvetési forrása, esetleg a betöltött munkakör olyan magas munkaköri pótlékhoz vezet, amely a további eltérítést már bírja, vagy valamilyen egyéb oknál fogva egyáltalán nincs lehetőség az illetmény eltérítésére), ilyen esetekben létjogosultsága van lehetőség szerint a hosszabb időn át történő eredményes feladatellátást teljesítmény alapú jutalmazás keretén belül honorálni. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy ugyanannak a teljesítménynek a teljesítmény alapú bérezéssel és jutalmazással is történő elismerése értelmetlen, hiszen a dupla elismerés nyilvánvalóan nem hat kétszeresen ösztönzően.

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

A közigazgatás teljesítmény alapú jutalmazási lehetőségeihez rendkívül hasonló szabályokkal találkozhatunk mind a rendvédelmi, mind pedig a honvédelmi igazgatáson belül. A célfeladat kijelölés területén mindkét hivatásrend átveszi a közszolgálati tisztviselő jogállásról szóló törvényben és a végrehajtására kiadott rendeletben foglalt feltételeket és korlátozásokat. (Bár

a foglalkoztatási szabályokat tartalmazó törvények rendre hivatkoznak rá, a nevezett rendeletek még nem kerültek elfogadásra és kihirdetésre.) További fontos egyezés, hogy a hivatásos állomány tagja az adott szolgálati feladat kiemelkedő teljesítésért, illetve a szolgálati feladatok hosszabb időn át történő eredményes végzéséért pénzjutalomban részesíthető. *Lényeges eltérés ugyanakkor a közigazgatáshoz képest, hogy a pénzjutalom megállapítása és kifizetése nincsen a teljesítményértékeléshez kötve, illetve mértéke szabályozott.* Míg a rendvédelmi igazgatáson belül a pénzjutalom nettó összege nem lehet kevesebb, mint a mindenkori illetményalap 1.000 forintra kerekített összege, és nem lehet több, mint – a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció alapján – a minimum összeg nettó kettő, három, vagy négyszerese. A pénzjutalom időbeli odaítélhetőségére vonatkozó megkötés nincsen. Ezzel szemben a honvédelmi igazgatáson belül az eseti jutalom összege nem haladhatja meg a jutalmazott kéthavi illetményét, míg az évente kifizethető maximum jutalom összege a jutalmazott hat havi illetményét. Illetmény alatt a honvédelmi állomány tagja esetében természetesen a távolléti díjat értjük.

4.3 A közszolgálati elismerés módjai

A közszolgálati ösztönzés és jutalmazás két legfontosabb eszköze a soron kívüli pálya-előmeneteli elismerés, valamint a közszolgálati címek adományozása. A soron kívüli előresorolás lényege egy egyszeri előreléptetés, ami viszonylag kis anyagi vonzatú, azonban komoly motivációs jelentőséggel bíró aktus. A foglalkoztató szervezetek számára ez egy rendkívül kívánatos elismerési eszköz lehet, hiszen a szervezeti költségvetés megterhelése nélkül jutalmazhatnak arra érdemes beosztottakat. Ilyen ösztönző átsorolás a közigazgatáson belül: amennyiben a közszolgálati tisztviselő a következő besorolási fokozathoz jogszabályban előírt feltételeket, vagy a közigazgatási szerv által írásban meghatározott feltételeket a következő besorolási fokozathoz előírt várakozási idő lejárta előtt teljesítette, a magasabb besorolási fokozat legalacsonyabb fizetési fokozatába kell sorolni. Egyúttal nem csak ösztönző átsorolásokat, hanem ösztönző besorolásokat is azonosíthatunk. Ilyen például, hogy az a pályakezdő közszolgálati tisztviselő, aki bizonyítványát, oklevelét kiváló, vagy annak megfelelő minősítéssel szerezte, azt a 2. számú fizetési fokozatba kell sorolni. Továbbá szintén a 2. számú fizetési fokozatba kell sorolni azt is, aki mentesül a közigazgatási alapvizsga tételi kötelezettség alól. Opcionális lehetőség továbbá, de érdemes megemlíteni, hogy ha a vezető-főtanácsos, illetve a főmunkatárs besorolási fokozatba sorolt közszolgálati

tisztviselő legmagasabb fokozatú minősítést kap, akkor eggyel magasabb fizetési fokozatba sorolható. A minősítés alapú előmeneteli módosítási lehetőség ugyanakkor kétélű fegyver, hiszen ha a közszolgálati tisztviselő megfeleltnél alacsonyabb fokozatú minősítést kap, akkor a következő besorolási fokozathoz előírt várakozási ideje legfeljebb egy évvel meg is hosszabbítható. Bár azt látjuk, hogy a soron kívüli előresorolás lehetősége jellegét és alacsony költségvonzatát tekintve akár tömeges motiválásra is alkalmas lehet, érdekes kérdésként merülhet fel, hogy milyen mértékben élnek ezzel a lehetőséggel a munkáltatók. A kérdéssel kapcsolatban érdemes felidézni Gajdusчек György 2006-2007-ben felvett közszolgálati kutatási eredményeit tartalmazót tanulmányának vonatkozó sorait: „*A közigazgatási szervek mintegy egy százalékában volt csak példa arra, hogy valakit a minősítésre alapozva felmentettek volna. Meglehetősen kis arányban számoltak be arról is, hogy a minősítés hatására valakit a besorolási fokozatában visszatartottak volna, vagy hogy előbb léptették volna magasabb fokozatba. Ezek a (...) módszerek tehát kevésbé vannak jelen a mai magyar gyakorlatban.*”²²

A különböző közszolgálati címeknek a közigazgatáson belül létezik a legkiterjedtebb rendszere. (A közigazgatásban fellelhető címek közül – terjedelmi korlátok okán – nem foglalkozunk a politikai (fő)tanácsadó, önkormányzati (fő)tanácsadó és a címzetes főjegyző címekkel.) A Miniszterelnökségen, illetve a minisztériumokban a hivatali vezető létesíthet különböző tanácsadói, főtanácsadói munkaköröket, melyeket a szervezeti és működési szabályzat mellékletében fel kell tüntetni. A (fő)tanácsadói munkakörben foglalkoztatott kormánytisztviselő – tekintet nélkül a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idejére – vezető-főtanácsosi, vagy főtanácsosi besorolást kap. A vezető-főtanácsosi besorolású kormánytisztviselő főosztályvezetői, a főtanácsosi besorolású kormánytisztviselő főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Főtanácsadói munkakör ellátására kinevezést az kaphat, aki feladata ellátásához szükséges egyetemi szintű végzettséggel és szakirányú szakképzettséggel, jogi vagy közigazgatási szakvizsgával, vagy a közigazgatási szakvizsga alól adott Közigazgatási Továbbképzési Kollégiumi teljes körű mentesítéssel és legalább ötéves szakmai gyakorlattal rendelkezik. A tanácsadói munkakör betöltésének feltételei ehhez nagyon hasonlóak annyi eltéréssel, hogy ahhoz elegendő a felsőfokú iskolai végzettség, és a feladatellátáshoz szükséges szakirányú végzettség, illetve legalább kétéves szakmai gyakorlat. A hivatali szervezet vezetője közigazgatási tanácsadói és közigazgatási főtanácsadói címet is adományozhat. A két adományozható cím együttesen nem haladhatja meg a közigazgatási

²² Gajdusчек György: Közszolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. p. 248.

szerv felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át. Közigazgatási tanácsadói cím az I. besorolási osztályba tartozó, legalább ötéves szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható. A közigazgatási tanácsadó a közigazgatási szervekre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Közigazgatási főtanácsadói cím adományozási feltétele annyi különbséggel egyezik meg a közigazgatási tanácsadói cím feltételeivel, hogy ehhez már legalább tízéves szakmai gyakorlattal kell rendelkezni. A közigazgatási főtanácsadó a közigazgatási szervekre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezetői illetményre jogosult. *A hivatali szervezet vezetője továbbá szakmai tanácsadói és szakmai főtanácsadói címet is adományozhat.* Az adományozható szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címek számát a közigazgatási szerv szervezeti és működési szabályzatában kell meghatározni. Az adományozható kétféle cím együttesen nem haladhatja meg a közigazgatási szerv felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át. Szakmai tanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek; szakmai főtanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható, aki legmagasabb fokozatú minősítésű. A szakmai tanácsadó, illetve szakmai főtanácsadó a közigazgatási szervekre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi, illetve főosztályvezetői illetményre jogosult. Végül, de nem utolsó sorban *a hivatali szervezet vezetője* a tartósan kiemelkedő munkát végző felsőfokú iskolai végzettségű, közigazgatási szakvizsgával rendelkező kormánytisztviselőnek *címzetes vezető-tanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető-főtanácsosi, a középiskolai végzettségű kormánytisztviselőnek címzetes főmunkatársi címet adományozhat.* Címzetes vezető-tanácsosi cím a legalább öt, címzetes főtanácsosi cím a legalább tizenkettő, címzetes vezető-főtanácsosi cím a legalább húsz, címzetes főmunkatársi cím a legalább tizennyolc év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idővel rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható. A kormánytisztviselő a címzetes vezető-tanácsosi címmel a vezető-tanácsos besorolási fokozat 7-es fizetési fokozatába, a címzetes főtanácsosi címmel a főtanácsos besorolási fokozat 11-es fizetési fokozatába, a címzetes vezető-főtanácsosi címmel a vezető-főtanácsos besorolási fokozat 14-es fizetési fokozatába, a címzetes főmunkatársi címmel a

főmunkatárs besorolási fokozat 14-es fizetési fokozatába kerül. Ha a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő alapján eléri a címmel járó besorolási, fizetési fokozatot, akkor a cím megszűnik és a kormánytisztviselő további előmenetelére az általános szabályok az irányadók. Mint láthatjuk, bár a címzetes cím adományozása is jelent némi illetmény emelkedést, a többi adományozható címhez képest ennek összege jóval alacsonyabb, így ennek a címnek elsősorban az erkölcsi súlya a lényeges, kifejezve azt, hogy a viselőjét kiemelt státuszba helyezték.

Némiképp *hasonló elnevezésű, de alapvetően más tartalmú címekkel találkozhatunk a rendvédelmi igazgatáson belül*, ahol a hivatásos állomány tagja részére a szolgálati feladatok hosszabb időn át történő eredményes végzéséért *a miniszter (fő)tanácsosi címet adományozhat*. A beosztáshoz előírt iskolai végzettséggel rendelkező hivatásos állományú részére tanácsosi cím adományozható legalább öt éves, főtanácsosi cím adományozható legalább 10 éves szolgálati jogviszonyban töltött magas szintű szakmai ismeret és példamutató magatartás alapján. A tanácsosi cím után az illetményalap 25%-ának, a főtanácsosi cím után az illetményalap 50%-ának megfelelő címpótlék jár.

A cím adományozáson túl természetesen *a rendvédelmi hivatásrenden belül is megtalálhatóak az előresoroláshoz kapcsolódó elismerések*: a fizetési fokozatban eltöltendő várakozási időnek 1 évvel történő csökkentése, az egy fizetési fokozattal való előresorolás, vagy akár soron kívüli előléptetés intézménye.

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

előléptetheti, vagy kinevezheti, ha az állomány tagja rendelkezik a megfelelő iskolai végzettséggel és szaktudással, teljesítményértékelése alapján alkalmasnak bizonyult, továbbá elérhető üres megfelelő betölthető beosztás.

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

- *Közigazgatás:*
 - *A külügyminiszter által adományozható elismerésekről* szóló 2/2009. (III.10.) KÜM rendelet
 - *A közigazgatási és igazságügyi miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 6/2011. (II.24.) KIM rendelet
 - *A vidékfejlesztési miniszter által adományozható díjakról és elismerésekről* szóló 58/2012. (VI.25.) VM rendelet
 - *A nemzetgazdasági miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 1/2013. (I.8.) NGM rendelet
 - *Az emberi erőforrások minisztere által adományozható elismerések és egyes állami kitüntetések kezdeményezésének részletes szabályairól* szóló 7/2013. (III.1.) EMMI utasítás
 - *A nemzeti fejlesztési miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 3/2014. (I.31.) NFM rendelet
- *Rendvédelmi igazgatás:*
 - *A belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről* szóló 37/2012. (VIII.2.) BM rendelet
- *Honvédelmi igazgatás:*
 - *A honvédelmi miniszter és a Honvéd Vezérkar főnöke által alapítható és adományozható elismerésekről* szóló 15/2013. (VIII.22.) HM rendelet

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

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Főszabályként milyen mértékű teljesítmény alapú illetményeltérítésre van lehetőség a közszféra hivatásrendjein belül?

hivatásrend	alapilletmény/beosztási illetmény eltérítésének mértéke
államigazgatás	pozitív irányba legfeljebb 50%, negatív irányba legfeljebb 20%
rendvédelmi igazgatás	pozitív irányba legfeljebb 30%, negatív irányba legfeljebb 20%
honvédelmi igazgatás	pozitív irányba legfeljebb 30%

2. Ismertesse röviden a közszféra jelenlegi teljesítmény alapú bérezési rendszerének előnyeit, hátrányait!

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

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

hivatásrend	pénzjutalom	célfeladat kiírás
államigazgatás	X	X
rendvédelmi igazgatás	X	X
honvédelmi igazgatás	X	X

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

hivatásrend	közszolgálati cím megnevezése
államigazgatás	(fő)tanácsadói munkakör, közigazgatási (fő)tanácsadói cím, szakmai (fő)tanácsadói cím, címzetes cím, [politikai (fő)tanácsadói cím), önkormányzati (fő)tanácsadói cím, címzetes főjegyző]
rendvédelmi igazgatás	(fő)tanácsosi
honvédelmi igazgatás	-

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

Ebben a fejezetben bemutatásra kerül, hogy a juttatások egyéb formái hogyan jelennek meg a három hivatásrend szervezetei esetében. A javadalmazás és kompenzáció HR funkcióján belül a juttatások körébe tartozónak tekinthetjük a javadalmazásnak mindazokat az elemeit, amelyet a munkáltató a béren kívül nyújt a dolgozóknak.²³ Ezeket a juttatásokat szokták leegyszerűsítve „szociális” jelzővel is illetni, azonban ezen juttatások között számos olyan található, amely elsődlegesen nem szociális indíttatású, és az elosztás kapcsán semmilyen szociális szempontot sem vesznek figyelembe. A közszolgálaton belül ezek az egyéb juttatások általában szervezeti szinten, külön szabályzatokban vannak rögzítve, úgymint „szociális és egyéb juttatások szabályzat”, vagy „béren kívüli egyéb juttatások szabályzat”, vagy „szociális és jóléti szabályzat”, stb. (Viszont a közigazgatási szervezet vezetőjének a közszolgálati szabályzatban kell rendelkeznie a cafeteria-juttatás igénybevételének részletes szabályairól, elszámolásának rendjéről és visszatérítésének szabályairól.) Az egyes juttatási elemek kiválasztásában és mértékének meghatározásában rendszerint a szervezeti vezetőknek szabadkezüik van, korlátot csak a fantázia és a szervezeti költségvetés jelenthet.

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

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

5.1 Az adható béren kívüli juttatások

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

- lakhatási, lakásépítési- és vásárlás támogatás;
- albérleti díj hozzájárulás;
- családalapítási támogatás;
- szociális támogatás;
- temetési segély;

²³ László Gyula: A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. Munkaügyi Szemle, 1. szám, 2001.

- illetményelőleg;
- tanulmányi ösztöndíj;
- képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás;
- üdülési támogatás;
- prevenciós ellátások;
- foglalkoztatást elősegítő támogatások;
- sport és kulturális szolgáltatások;
- bankszámla-költség hozzájárulás.

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

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

5.2 Az alanyi jogon járó egyéb juttatások

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

Állami készfizető kezesség. Ha a közzolgálati tisztviselő, vagy a hivatásos állomány tagja lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézettől igényelt állami kamattámogatású kölcsön

összege meghaladja e lakásingatlan hitelbiztosítéki értékének a hitelintézet által meghatározott legmagasabb arányát, a különbözetre az állam készfizető kezességét vállal.

Jubileumi jutalom: A közszolgálati tisztviselő, illetve a hivatásos állomány tagja 25, 30, 35, illetve 40 év szolgálati jogviszonyban töltött idő után jubileumi jutalomra jogosult. *A jubileumi jutalom mértéke a közigazgatáson belül:* 25 év szolgálati jogviszony esetén kéthavi, 30 év szolgálati jogviszony esetén háromhavi, 35 év szolgálati jogviszony esetén négyhavi, 40 év szolgálati jogviszony esetén öt havi illetménynek megfelelő összeg. *A rendvédelmi és a honvédelmi hivatásrenden belül:* 25 év szolgálati jogviszony esetén kéthavi, 30 év szolgálati jogviszony esetén háromhavi, 35 év szolgálati jogviszony esetén öt havi, 40 év és ezt követő minden 5 év szolgálati jogviszony esetén hét havi távolléti díjnak megfelelő összeg. A szolgálati jogviszony idejének számításakor fontos szem előtt tartani, hogy nem számítódik bele automatikusan minden korábbi munkavégzésre irányuló jogviszony, hanem csak a meghatározott foglalkoztatási jogviszonyban töltött idő. Fontos, hogy a honvédelmi igazgatáson belül csak a hivatásos állomány tagja jogosult jubileumi jutalomra, a szerződéses állomány tagja nem.

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

Munkaidő kedvezmények: Számos olyan élethelyzet van, amely bekövetkezésének esetén a munkáltatók munkaidő kedvezménnyel támogatják a munkavállalókat. *Mindhárom hivatásrend esetén meglévő egyenlő mértékű munkaidő kedvezmények:* az emberi reprodukciós eljárással összefüggő, egészségügyi intézményben történő *kezelés* időtartama; *kötelező orvosi vizsgálat* időtartama; *véradáshoz* szükséges, legalább négy óra időtartam; *hózzátartozó halálakor* két munkanap időtartam; *bíróság, vagy hatóság felhívására*, vagy az eljárásban való személyes részvételhez szükséges időtartam; *elháríthatatlan ok* miatt indokolt távollét időtartama. Ezekon túlmenően a közszolgálati tisztviselők és honvédelmi hivatásrend tagjai számára munkaidő kedvezmény biztosított még az önkéntes, illetőleg létesítményi tűzoltói szolgálat ellátásának időtartama; a különös méltánylást érdemlő személyi és családi

ok miatt indokolt távollét időtartama; valamint a munkáltató által engedélyezett (korlátlan) időtartam. Mindezekon túlmenően a honvédelmi hivatásrend tagja mentesül a szolgálatteljesítési kötelezettsége alól a legalább 14 napig tartó tartós igénybevétel után, esetenként legfeljebb 5 munkanapra, illetve az alapkiképzés befejezését közvetlenül követő 5 munkanapra.

Pótszabadság: Mindhárom hivatásrend esetében az alapszabadság évi 25 munkanap. Az alapszabadságon felül *a közszolgálati tisztviselőt besorolásától függően pótszabadság illeti meg, melynek mértéke az I. besorolási osztályban:* fogalmazó besorolásnál 3 munkanap, tanácsos besorolásnál 5 munkanap, vezető-tanácsos besorolásnál 7 munkanap, főtanácsos besorolásnál 9 munkanap, vezető-főtanácsos besorolásnál 11 munkanap; *a II. besorolási osztályban pedig* előadó besorolásnál 5 munkanap, főelőadó besorolásnál 8 munkanap, főmunkatárs besorolásnál 10 munkanap. *A vezetői munkakört betöltő közszolgálati tisztviselő esetén a pótszabadság mértéke* osztályvezetőnél 11 munkanap, főosztályvezető-helyettesnél 12 munkanap, főosztályvezetőnél 13 munkanap. *A pótszabadság mértéke a rendvédelmi hivatásrenden belül a felsőfokú iskolai végzettségű tagja esetén szolgálati viszonyban töltött idővel emelkedik a következők szerint:* 0-2 év szolgálati viszonyban töltött idő után 3 munkanap, 3-5 év szolgálati viszonyban töltött idő után 4 munkanap, 6-10 év szolgálati viszonyban töltött idő után 5 munkanap, 11-15 év szolgálati viszonyban töltött idő után 6 munkanap, 16-20 év szolgálati viszonyban töltött idő után 7 munkanap, 21-25 év szolgálati viszonyban töltött idő után 8 munkanap, 26-30 év szolgálati viszonyban töltött idő után 9 munkanap, 31 év és annál hosszabb szolgálati viszonyban töltött idő után 10 munkanap. *A középfokú, vagy ennél alacsonyabb iskolai végzettségűek esetén a pótszabadság mértéke 1-1 nappal kevesebb. A rendvédelmi hivatásos állomány vezetői pótszabadságának mértéke:* osztályvezető esetén 11 munkanap, főosztályvezető-helyettes esetén 12 munkanap, főosztályvezető esetén 13 munkanap, országos parancsnok helyettese esetén 14 munkanap, országos parancsnok esetén 15 munkanap. *A honvédelmi hivatásrenden belül a pótszabadság mértéke szintén a szolgálati viszonyban töltött idővel emelkedik a következők szerint:* 2 évig terjedő szolgálati viszonyban töltött idő után 2 munkanap, 3-5 év szolgálati viszonyban töltött idő után 3 munkanap, 6-10 év szolgálati viszonyban töltött idő után 4 munkanap, 11-15 év szolgálati viszonyban töltött idő után 5 munkanap, 16-20 év szolgálati viszonyban töltött idő után 6 munkanap, 21-25 év szolgálati viszonyban töltött idő után 7 munkanap, 26-30 év szolgálati viszonyban töltött idő után 8 munkanap, 30 évnél hosszabb szolgálati idő után 9 munkanap. *Ha az állomány tagja felsőfokú iskolai végzettségű, úgy a pótszabadság mértéke 1-1 nappal emelkedik. Vezetők esetében (a szolgálati időtől függő pótszabadságon felül) a*

szakasz- és századparancsnok, valamint a velük azonos szintű vezető évente 2 munkanap, a zászlóalj- és ezredparancsnok, valamint a velük azonos szintű vezető évente 3 munkanap, a dandárparancsnok, valamint az ennél magasabb szintű parancsnok, és a velük azonos szintű vezető évente 4 munkanap pótszabadságra jogosult.

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

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

5.3 Cafeteria-juttatás

Az adható és az alanyi jogon járó juttatások kapcsán fontos szem előtt tartanunk, hogy egy juttatási rendszer munkavállalói szempontból akkor jó, ha rugalmasan alkalmazkodik a munkatársak tényleges igényeihez. A korábban említett juttatások más és más élethelyzetben lévő munkavállalók igényeit hivatottak kielégíteni, illetve természetesen költség- (vagy adó- és járulék-) vonzatuk is különbözik.²⁴ *A közszolgálaton belül megvan a lehetőség arra, hogy a szervezetek úgynevezett Cafeteria-modellt, azaz egyfajta „önkiszolgáló” rendszert alkossanak meg.* Ebben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a szervezet által elérhetővé tett juttatások kínálatával (és azok költségvonzata), a másik oldalon pedig az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkatársak számára rendelkezésre áll. A költségek és a mindenki számára rendelkezésre álló keret-összeg alapján a munkatársak saját preferencia-skálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak.²⁵ A preferencia skála meghatározásában természetesen nagy szerepet játszik az egyes választható juttatási elemek adóvonzata, amelynek a szabályait *a személyi jövedelemadóról* szóló 1995. évi CXVII. törvény tartalmazza. Bár az utóbbi időben a legáltalánosabb cafeteria-juttatási elemek adója alapvetően megegyezik (1:1,357), azonban számos elem esetében beszélhetünk adómentes (1:1), vagy éppen az átlagtól magasabb adótartalmú (1:1,5117) juttatásról.

A közigazgatásban a cafeteria-juttatás éves összege nem lehet alacsonyabb az illetményalap ötszörösénél, illetve – a költségvetési törvény vonatkozó rendelkezése miatt – nem haladhatja meg a 200.000 forintot sem. Így tehát valahol 193.250 és 200.000 forint között kell meghatározni a hivatali szervezet vezetőjének (bár a költségvetési törvényben meghatározott maximumon túl a Kttv. nem tartalmaz a cafeteria éves összegére vonatkozó maximum

²⁴ László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. in: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. p. 141.

²⁵ László Gyula – Poór József: Alapok. In: Poór József szerk. Rugalmas ösztönzés-cafeteria. Budapest, KJK-Kerszöv, 2005.

összeget).²⁶ Fontos szabály továbbá, hogy ez az összeg bruttó összeg, tehát fedezetet biztosít az egyes juttatásokhoz kapcsolódó, a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterhek megfizetésére is. *A munkavállalók számára 2014-ben az alábbi juttatási elemek voltak választhatóak:*

- a munkáltató tulajdonában, vagy vagyonkezelésében lévő üdülőben nyújtott üdülési szolgáltatás
- munkahelyi (üzemi) étkeztetés
- étkezési Erzsébet-utalvány
- Széchenyi Pihenőkártya feltöltés (mindhárom alszámla: vendéglátás, szálláshely, szabadidő)
- iskolakezdési támogatás
- helyi utazási bérlet térítés
- egészségpénztári utalás
- nyugdíjpénztári utalás

A rendvédelmi igazgatás területén is alapvetően ugyanezek a cafeteria elemek választhatóak 2014-ben, kiegészítve a sportról szóló törvény hatálya alá tartozó sportrendezvényre szóló belépőjeggyel, bérlettel, továbbá az adóévben legfeljebb 50 ezer forint értékben jutatott kulturális szolgáltatás igénybevételére (múzeumi, kiállítás belépők, színház-, tánc-, cirkusz-, zeneművészeti előadás, stb.). A rendvédelmi igazgatással szemben fontos különbség, hogy míg a közigazgatási szervek esetében a munkáltatónak nincsen lehetősége a cafeteria-juttatások palettáját belátása szerint bővíteni, a rendvédelem területén ezt a miniszter megteheti. További fontos eltérés, hogy ezen természetbeli juttatások éves összegét – ha jogszabály eltérően nem rendelkezik – a rendvédelmi hivatásrenden belül a miniszter jogosult meghatározni, az azonban nem lehet alacsonyabb az illetményalap háromszorosánál, és nem lehet magasabb az illetményalap tizenötszörösénél. Így tehát a miniszternek valahol 115.950 és 579.750 forint között kell meghatároznia a cafeteria-juttatás éves keretösszegét. Figyelembe véve azonban, hogy a költségvetési törvény előírja minden költségvetési szerv által foglalkoztatott számára az évi bruttó 200.000 forintos maximumot, így a belügyminiszter

²⁶ A minimum esetében irányadó: Kttv. 151. § (1) bekezdés, a maximum esetében a Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről szóló 2013. évi CCXXX. törvény 54. § (2) bekezdése.

ennek figyelembe vételével 2014. évre a cafeteria-juttatások éves összegét 200.000 forint/fő mértékben állapította meg.²⁷

A közigazgatásban és a rendvédelmi igazgatásban jelenlévő cafeteria-juttatások rendszeréhez képest számos ponton eltér a honvédelmi igazgatásban kialakított juttatási rendszer. Ugyanakkor a közigazgatáshoz alapvetően hasonlít a honvédelem területén foglalkoztatott kormányzati szolgálati jogviszonyban állók cafeteria-juttatási rendszere. A legfontosabb különbség, hogy az éves keretösszeget – a rendvédelmi igazgatáshoz hasonlóan – itt is a miniszter határozza meg, illetve az egyes juttatások elemei, valamint felhasználási feltételeik nem a közszolgálati szabályzatban kerültek rögzítésre, hanem miniszteri utasításban.²⁸ Azonban *a honvédelmi hivatásos állomány részére külön cafeteria-juttatási rendszer nem került kialakításra és bevezetésre.* Helyette a honvédelmi miniszter és az érdekképviselői szervek évről évre megállapodást kötnek a Magyar Honvédség személyi állományának évi egyes illetményen kívüli juttatásairól,²⁹ amely alapján *a miniszter utasításban*³⁰ *szabályozza az egyes illetményen kívüli juttatások mértékét és összegét.* Az utasítás tartalmát tekintve egy hibrid juttatási rendszert hoz létre abban az értelemben, hogy egyszerre vannak benne nevesítve a közigazgatáson és a rendvédelmi igazgatáson belül egyéb béren kívüli adható juttatások (például: szociális segély, bankszámla-hozzájárulás, ruházati költségtérítés), illetve klasszikus cafeteria-juttatási elemek (egészségpénztári és nyugdíjpénztári utalás, étkezési Erzsébet-utalvány, EMC étkezési utalvány, üzemi étkezési támogatás, vagy akár helyi közlekedési bérlet támogatás). Fontos megkötés, hogy a hivatásos és szerződéses katonák, valamint a közalkalmazottak béren kívüli juttatásainak biztosítása során úgy kerül figyelembe vételre a Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről szóló 2013. évi CCXXX. törvény 54. § (2) bekezdése, hogy a bruttó 200.000 forint összegű értékhatár személyenkénti elérése esetén a juttatások folyósítása leállításra kerül.

²⁷ *A belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományának választható béren kívüli juttatásairól, valamint a személyi juttatás terhére 2014. évben teljesítendő egyes kifizetésekről* szóló 3/2014. (I. 31.) BM utasítás 2. § alapján.

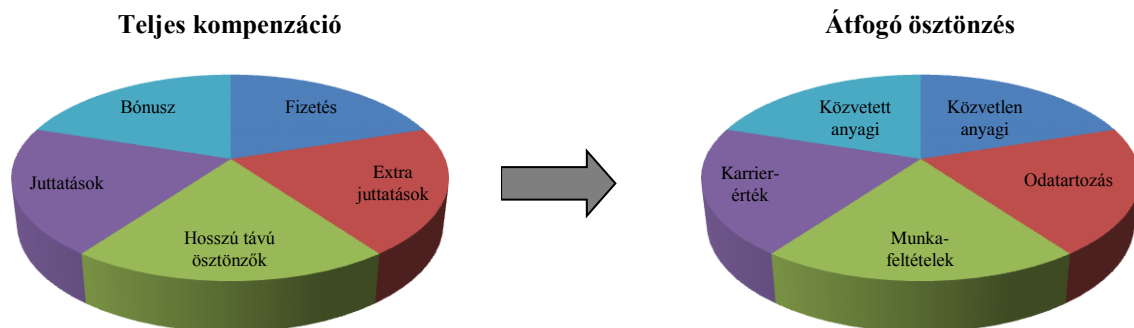
²⁸ *A kormányzati szolgálati jogviszonyban állók cafeteria-juttatásáról* szóló 10/2014. (II.14.) HM utasítás.

²⁹ Megállapodás a Magyar Honvédség személyi állománya 2014. évi egyes illetményen kívüli juttatásairól, http://www.honvedelem.hu/cikk/42874_hatarozott_lepesek_a_jo_iranyba (a letöltés ideje: 2014. május 01.).

³⁰ *Az egyes illetményen kívüli juttatások mértékének és összegének megállapításáról* szóló 26/2014. (III.31.) HM utasítás.

5.4 A gondoskodási és juttatási rendszerek fejlődési trendjei

A közszférában alkalmazott jelenlegi béren kívüli juttatási rendszer a korábbi juttatási rendszerekhez képest alapvetően modernnek tekinthető. *A közszolgálati cafeteria rendszerek jellegükben és felépítésükben megegyeznek a versenyszféra itthoni és külföldi vállalatainál is alkalmazott cafeteria rendszerekkel.*³¹ Mindig szem előtt kell tartani, hogy a hatékony ösztönzési rendszer az egyéni (munkavállalói) érdekekre épít, és ehhez tudatosan olyan feltételeket alakít ki, amelyek hatására a munkavállalókban a szervezeti célok teljesítésére irányuló érdekeltség alakul ki. *Az ösztönzés területén azonban olyan elképesztően gyors fejlődésnek lehetünk tanúi, hogy általánosan hatékony ösztönzési rendszerekről ma már talán nem is beszélhetünk, csak relatív hatékonyságról.* A közszférán belül néhány éve bevezetett cafeteria-juttatási rendszer az élenjáró átfogó vállalati ösztönzési rendszerekhez képest már a bevezetésekor idejétmúltnak számított. Napjaink tendenciái alapján azt látjuk, hogy a 21. században a cafeteria rendszert felváltó *teljes kompenzációs* rendszerek is fokozatosan átadják a helyüket az *átfogó ösztönzés* koncepciójának.³² A kettő közti különbséget és a változás irányát jól szemlélteti az 5. sz. ábra.



5. sz. ábra: A teljes kompenzáció átalakulása átfogó ösztönzéssé

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

³¹ Lynda Gratton: Szabad döntés. Az innovatív vállalat megteremtése. In Marc Effron – Robert Gandossy (szerk): Human Resources int he 21st Century. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004. pp. 162.

³² Richard Kantor: Globális átfogó ösztönzés. Teljes kompenzáció helyett átfogó ösztönzés. In Marc Effron – Robert Gandossy (szerk): Human Resources int he 21st Century. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004. pp. 195-196.

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

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

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

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

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

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

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

hivatásrend	cafeteria-juttatási rendszer	egy főre jutó éves bruttó minimum – maximum összege
államigazgatás	van	minimum: az illetményalap ötszöröse maximum: a költségvetési törvény miatt 2014-ben 200.000 forint, de amúgy nincsen maximuma
rendvédelmi igazgatás	van	minimum: az illetményalap háromszorosa maximum: az illetményalap tizenötszöröse, de a költségvetési törvény alapján 2014-ben 200.000 forint
honvédelmi igazgatás	nincs (csak a kormányzati szolgálati jogviszonyban állók esetében)	minimum: nincsen maximum: a költségvetési törvény alapján 2014-ben 200.000 forint

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

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

6.1 Az illetményrendszerek átalakításának követelményei, közös pontjaik

A rendszerváltás időszakától napjainkig *két nagy reformhullám* különböztethető meg. Az első, a nyolcvanas évek végén felerősödő, demokratikus állami átalakulás megteremtésének érdekében folyt le. Ez meg is történt, felálltak a jogállami keretek, kialakult az intézményrendszer. A második, felzárkóztató reformhullám a kilencvenes évek közepén indult, igazolva az európai trendeket, melyek szerint több állam esetében 1995-ben kezdődött a reformok új korszaka.³³ Bízunk benne, hogy jelenleg a fejlesztési folyamat elérkezett a „harmadik rendszerváltozás”³⁴ küszöbére, amelyet a Magyar Program hivatott rendszerbe fogni és az előrelépés fő irányait, céljait meghatározni. Az egyes kormányok 2010 előtt eltérő mértékben, és gyakran változtatott módszerekkel kívánták megreformálni a közigazgatást, ezen belül a személyzeti politikát, amely csak részeredményeket hozott. A strukturális diszfunkciókat érintetlenül hagyták (területi közigazgatás, a középszint, az önkormányzati rendszer működési problémái, finanszírozási kérdések). Minden kormányprogram tartalmazott a közigazgatás átalakítására vonatkozó ígéreteket, melyek jogi formába öntéseként később kormányhatározatok formájában is visszaköszöttek. Személyzetpolitikai téren évről évre visszatértek ugyanazok az el nem végzett, vagy részletesen elvégzett feladatok. Az illetményrendszer alakítása is folyamatosan napirenden van, annak érdekében, hogy közelítsen az új, változó elvárásokhoz. Az aktualitásokat tekintve a Kttv., a Hjt. és a Hszt. díjazásra vonatkozó rendelkezései alapvetően megőrzik a klasszikus karrier-rendszer

³³ Többek közt lásd: SIVÁK József: Helyben járás? (Trendek és kényszerek a közigazgatás korszerűsítésében, In: Magyar Közigazgatás, 2005., LV. évf. 1. sz., 4. oldal

³⁴ HAZAFI Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I-II-III. rész – közszolgalati jogunk szabályozási koncepciójának változásai. Új Magyar Közigazgatás 2008. november I. évfolyam 1. szám 61-66

előnyeit, ugyanakkor *megteszik az első lépéseket a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra* is. A rugalmas alkalmazkodást azzal lehet elérni például, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyügyi gazdálkodás középpontjába. A munkakör alapú rendszer kialakítása hosszabb folyamat, így jelenleg az illetményrendszer átalakításának koncepcionális irányai ismertethetők. Az előmeneteli rendszerhez kapcsolódó illetményrendszer átalakításával kapcsolatban a *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programokban* (11.0, 12.0.) megfogalmazott célok és intézkedések előrevetítik a munkakör alapú rendszer bevezetését, és a személyzeti politika területén a stratégiai szemléletet előtérbe helyeződését. Amíg az illetményrendszer teljes körű átalakítása meg nem történik, a juttatási rendszerrel lehet például javítani. Cafeteria, visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő szociális jóléti, kulturális, egészségügyi juttatások támogatása. A Magyary Program (11.0) tehát egy *„több lábbon álló, igazságosabb, differenciáltabb és hatékonyabb díjazási rendszer”* bevezetését tűzi ki célul, amely figyelembe veszi a közszolgálati tisztviselő által betöltött munkakör szervezet számára megjelenő értékét, valamint az éves teljesítményértékelés eredményeit.

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

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

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

- az előmeneteli, díjazási rendszer gyökeres átalakítás előtt áll;
- cél az egyszerűsítés (különösen a pótlékokat érintően) és az átláthatóság;
- a senioritás megtartása;
- a teljesítmény elismerése;
- a rugalmasság biztosítása;
- a mobilitás, átjárhatóság ösztönzése;

- a pályán maradás ösztönzése.

Mindhárom életpálya előmeneteli és illetményrendszerének átalakítására igazak bizonyos alapvető szempontok:

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

A közsféra ösztönzési politikájának és stratégiájának alapvető dilemmája, hogy a versenyszféránál erőteljesebben behatárolt törvényi és költségvetési keretek között kell megtalálnia az adekvát, a konkrét szervezeti körülményekhez illeszkedő válaszokat az intézmény- és emberi erőforrás menedzsmenttel szemben megfogalmazott kihívásokra, beszállva a versenybe jó munkaerő megszerzéséért és megtartásáért.

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

6.2 Teljesítményalapú díjazás

Az 1970-es 1980-as években kibontakozó new public management eszméjének hatására a közszféra kiadásainak lefaragására irányuló célkitűzések a közszféra díjazási rendszerére is kihatással voltak. Az EU tagállamaiban a közszféra bérköltségének csökkentése az 1992-ben meghatározott maastrichti kritériumokra visszavezethető kiadás visszafogások miatt is sürgetővé vált. Az államok egy része ezt a közszolgálati bérezés rugalmasabbá alakításával kívánta elérni (feladva ezzel a közszféra díjazásában uralkodó egalitárius szemléletet), több megoldást átvéve a versenyszférától.³⁵

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

A külföldi felmérésekben egyelőre nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a teljesítményértékelés valóban hozzájárul-e a szervezeti teljesítmény javításához. Viszont arra igen, hogy az egyének számára hathatós segítséget jelenthet a szervezeti szerepeik megértésében, értékelésében.³⁶

Magyarországon a közigazgatás személyi állománya tekintetében először 2001-ben jelent meg a teljesítményértékelés, amely lehetővé tette az illetmények teljesítmény szerinti differenciálását (eltérítés), viszont alkalmazhatóságát és módszereit számos kritika érte, amely

³⁵ HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” VAGY RUGALMASSÁG? Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselői (és kormánytisztviselői) törvényben In. Pro publico bono

³⁶ A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek (Dr. Poór József - Karoliny Mártonné Dr.) http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf 10. oldal

hatására 2013-ban új, a három hivatásrend számára közös teljesítményértékelési rendszer (TÉR) lépett életbe.

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

A teljesítményalapú díjazás előnyei:

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

A teljesítményalapú díjazás hátrányai:

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

6.3 Munkakör alapú díjazás

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

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

- a középpontban a munkakör, annak tartalma, elvárásai, jellemzői állnak és nem az azt betöltő egyén sajátosságai;
- az eljárások szisztematikusán megfigyelt és elemzett információkon alapulnak, de nem tekinthetők objektív, tudományos megoldásoknak;
- a technikák nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják;

- a munkakör-értékeléshez szükséges alapinformációkat a munkakörelemzés során elkészült munkaköri leírás biztosítja.

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

- Szintetikus módszerek esetében az egész munkakört értékelik anélkül, hogy annak alkotóelemeit vizsgálnák.
- Analitikus módszerek keretében a munkaköröket számos tényező vagy kritérium alapján értékelik. Ezen módszerek alkalmazása során számos feltételt, tényezőt vagy elemet vizsgálnak, a munkakör méretét az egyedi munkaköri tényezőkhöz rendelt pontszámok összege határozza meg.
- Tanácsadócégek védjegyzett módszerei, melyek többségében az analitikus módszerek csoportjába sorolhatók.³⁷

Az angolszász országok mellett – EU-s ösztönzésre – egyes átalakuló országokban (például: Románia) kísérleti jelleggel kezdenek foglalkozni a köztisztviselői munkakörök munkakörértékelés alapján történő besorolásával. Néhány évvel ezelőtt, a jelenlegi közszolgálati bérrendszerek problémáinak megsokszorozódásának hatására *hazánk érdeklődése is a munkakör alapú rendszerek felé fordult*. A modell a senioritás alapú zárt rendszer alternatívájaként jelent meg az utóbbi néhány évben a közszolgálati személyzeti politika stratégiaalkotásában. A magyar közszolgálatban tehát eddig csak *elszórtan, ad hoc módon végeztek munkakör-elemzéseket*.³⁸ Az elemzések eredményeit nagyon kevés helyen, illetve területen tették az emberi erőforrás-gazdálkodás, valamint a közszolgálati menedzsment részévé. Nem vették igénybe sem a munkakör-értékeléshez, a besorolási, bérezési és ösztönzési rendszer megreformálásához, sem a munkakörtervezéshez, sem a munkaerő-tervezéshez, valamint – egyebeken túl – a karriertervezéshez sem. E munkálatok végeredményét néhány helyen csak a kompetencia térképek kialakításánál, az egyéni teljesítményértékelésnél, a kompetenciafejlesztő vezetőképzési és egyéb tréningek programjainak összeállításánál használták fel, eltérő intenzitást, illetve hatékonyságot

³⁷ A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek (Dr. Poór József - Karoliny Mártonné Dr.) http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf 12-13. oldal

³⁸ A következő területeken végeztek munkakör-elemzéseket és értékeléseket: a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek közül a Rendőrségnél (2000), az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságnál (2001); a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatalnál (2002); a Magyar Honvédségnél és a Honvédelmi Minisztériumnál (2001); a kecskeméti Államigazgatási Hivatalnál (2004); a Belügyminisztérium központi szervezeténél, a képzési területeinél és a Határőrségnél (2005); a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz tartozó szervezetek közül a Kecskeméti Adóhivatalnál (2004); a Kiskunfélegyházi Önkormányzatnál (2004); a minisztériumoknál (2007).

mutatva. Arra viszont jók voltak az elszórtan elvégzett elemzések, hogy a *köztudatba*, a szervezetek, a közszolgálati tisztviselők gondolkodásába *fokozatosan beépültek a munkakör-elemzéssel kapcsolatos ismeretek*, és ezekhez kötődően, vagy ezek következményeként a munkaköralapú rendszerrel összefüggésben felmerülő elképzelések, esetleges averziók, de a *remények* is.

A munkaköralapú rendszer előnyei:

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

A munkaköralapú rendszer hátrányai:

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

6.3.1 A munkakör alapú rendszer bevezetésének hazai előzményei

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

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

A Belügyminisztérium 1999-2000-ben a hozzá tartozó szervezetek tekintetében a „Forrás program” keretében saját munkakör-elemzési rendszert dolgozott ki. Az elemzések a Rendőrség, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, valamint a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal munkaköreit érintették. 2004-ben a Belügyminisztérium hivatali

apparátusa, a rendészeti szakközépiskolák, a Rendőrtiszti Főiskola munkaköreinek (mintegy 2400) elemzése, értékelése és relatív fontossági sorrendbe állítása is megtörtént. Eredményeként munkakör családokat hoztak létre.

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

Ezt követően született döntés a MAR projekt elindításáról, amely már a munkakör alapú rendszer tényleges bevezetését célozza.³⁹ A MAR projekt esetében már mindhárom jogállásra egységesen történne a rendszer bevezetése, azonban feltétlenül szükséges volna a három terület sajátosságainak figyelembevétele. Természetesen a hivatásos állományok jogviszonyának munkakör alapra történő helyezése lehetséges, ahogyan azzal már mindhárom hivatásrend kísérletezett is. A MAR rendszer bevezetésének előkészületeként a MÉR projektben tesztelt módszertan alapján le is zajlott a munkakörök feltétele –és értékelése (a három hivatásrend kiképzett kérdezőbiztosai által), jóval szélesebb mintán, és munkaköri katasztert alakítottak ki, munkakör családok jöttek létre (funkcionális, vezetői, szakértői stb.). A felmérések eredményeiről kormány-előterjesztés készült, amely alapján a munka továbbviteléről születhet döntés. Az elemzések hatására már elkezdtek körvonalazódni a hozzá *kapcsolódó illetményrendszer irányvonalai* is, azonban ezeket a bérrendszerekkel kapcsolatos elemzések alaposabb kidolgozást igényelnek a jövőben.

³⁹ A közszolgálati életpálya bevezetésének előkészítésével kapcsolatos egyes feladatokról szóló 1004/2013 (I. 21) kormányhatározat előírásai értelmében. A MAR projekt az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” projekt keretében valósul meg.

6.3.2 Munkakör alapú bérezési rendszer lehetséges felépítésének irányai

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

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

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

- ki hol (területi elv);
- mióta (szolgálati időpótlék és fizetési fokozatok);
- milyen iskolai végzettséggel (I – II. besorolási osztály);
- milyen címmel (címpótlék) és/vagy rendfokozattal (rendfokozati, illetve honvédelmi pótlék) dolgozik, továbbá;
- a munkáltató kinek a bérét téríti el (+ 50 – 20%, illetve + 30 – 20% között) és/vagy egészíti ki (10-80% között);
- ki milyen egyéb olyan pótlékban részesül, amelyet egyébként a munkakör-értékében kellene kifejezni (például: vezetői, idegen-nyelvi, integrált ügyfélszolgálati, képzettségi, illetve munkaköri, különleges bevetési, lovasjáróri, kutyavezetői, gépjárművezetői, különleges gépjárművezetői, díszelgési, hajóvezetői, nyomozói, zenekari, veszélynek kitett beosztásban szolgálatot teljesítők, veszélyes katasztrófavédelmi beosztási, veszélyes tűzoltói, közterületi/határrendészeti, személyi, tanácsosi, főtanácsosi, közterületi, őrzési, ügyeleti, gyakorlati, osztályba sorolási, különleges igénybevételi, oktatói, repülőműszakiak mester-kiegészítői, repülőgép-

berepülési, egészségügyi munkahelyi pótlék, továbbá a teljesített óránként és naponta járó egyéb pótlékok sora);

- kit, milyen kedvezmény és egyéb illetményen kívüli juttatás, jutalom, vagy cafetéria illet meg (a vonatkozó törvényi előírások alapján, illetve kinek, milyen mértékű e körbe tartozó juttatást ítélnék meg az illetékesek).

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

A közszolgálati hagyományokra, az életpálya alapú munkáltatás fenntartására, az egyes állományviszonyban foglalkoztatott némileg eltérő munkavégzés jellegére, valamint a rendészeti és a katonai ágazatok hivatásos állományú tagjainak a szolgálati viszony sajátos jellegéből adódó önkéntesen vállalt élethivatáshoz rendelt törvényi megszorításaira tekintettel (szigorú függelmi rend, élet és testi épség kockáztatása, az alaptörvénybe foglalt egyes alapjogok korlátozása) az alaprendszert indokolt lenne *kiegészíteni a munkakört betöltő személyéhez köthető, illetményen kívüli juttatások* körével. Ez a megoldás ugyan némileg idegen a versenyszférában alkalmazott tisztán munkaköralapú rendszertől, de a fenti, méltányolható okokra tekintettel az érintettek túlnyomó többsége számára elfogadható, egységes rendszerben működtethető megoldás jöhetne létre.

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

Az egyéni és a szervezeti teljesítmény elismerése a juttatás rendszerbe építésére többféle lehetőség is kínálkozik. Például elképzelhető az alapilletmény meghatározott hányadát a teljesítmény elismerésére fordítani. Ebben az esetben jelentősen növeli az egyén motivációját,

ha a teljesítmény alapján megítélt alapilletmény(rész) évente megemelheti alapilletményét. Viszont a tartósan jól teljesítők viszonylag gyorsan elérhetik az adott bérsáv tetejét, aminek következtében csak alacsonyabb emelésre jogosultak. Amennyiben nem tudnak a karrierlétrán előre lépni, csökkenhet a motivációjuk és így a teljesítményük is. Másik elképzelés lehet, ha az egyéni teljesítmény nem az alapilletményben fejeződik ki, hanem jutalom formájában az illetményen kívüli juttatások között jelenik meg. Ha az alapilletménybe nem épül be a munkakört betöltő aktuális teljesítményéért járó részbe, a kiemelkedően teljesítők motivációja, illetve teljesítménye csökkenhet, a megoldást igazságtalannak, méltatlannak tarthatják.

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

Mindezek ellenére a *munkaköralapú rendszerben is megmaradhatna a rendfokozati és címrendszer*, illetve az ehhez kötődő díjak, de használatuk célján és módján szükséges lenne változtatni. Ennek az elképzelésnek a lényegét két gondolatban lehet megfogalmazni: „civilizálás” és „alvó” *jellegű civil cím, illetve rendfokozati* rendszer.

A nemzetközi tendenciákra jellemző a hagyományos címrendszer visszazorítása. A mai magyar valóságban ez nem a teljes megszüntetést, hanem annak korlátozását, átalakítását, differenciált alkalmazását jelentené. A katonai típusú címrendszer, vagyis a rendfokozati

rendszer – társadalomlélektani okok miatt - a rendészet azon területeinél, illetve munkaköreinél tartható fenn, ahol közvetlenül, fegyveresen, kényszerítő eszközöket alkalmazva, a közrendet, a közbiztonságot biztosítva, illetve csapaterővel fenntartva érintkeznek a lakossággal. Minden egyéb munkakörben új, civil címrendszer kerülhet bevezetésre. A hatályos törvények lehetővé teszik a hivatásos állományúak számára a katonai jellegű cím (rendfokozat) használata mellett a civilnek tekinthető címek (tanácsos, főtanácsos) megszerzését, és a mindkettő után járó illetményrész együttes igénybevételét. A katonai és a civil címek használata nincs szinkronban egymással, nem egységes szemléletűek és ami ennél is lényegesebbnek tűnik nem terjednek ki az adott szervezet valamennyi munkatársára.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

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

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

2. Mely magyarországi kísérleteket ismeri munkakör-alapú rendszerek bevezetésére?

MÉR projektek, Belügyi projektek, MAR projekt.

3. Foglalja össze a munkakör alapú rendszer előnyeit!

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

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

Felhasznált irodalom jegyzéke

BAKACSI GYULA – BOKOR ATTILA – CSÁSZÁR CSABA – GELEI ANDRÁS – KOVÁTS KALUDIA – TAKÁCS SÁNDOR (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Budapest, Akadémiai Kiadó

BALÁZS ISTVÁN (2007): Az Európai Unió közzszolgálati bérrendszerei: tanulságok a magyar bérrendszer fejlesztéséhez In: Láttelek a magyar közigazgatásról, LŐRINCZ (szerk.) (2007)

BALÁZS ISTVÁN (2009): Nemzetközi tendenciák a közzszolgálat fejlődésében In: Új Magyar Közigazgatás, 2009/3., 6–12. p.

DÁVID Péter: A közzszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása. Résztanulmány, Budapest, 2013. (megjelenés alatt)

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

GYÖRGY – HAZAFI: Közzszolgálati életpályák (közös modul) Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 2013.

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

HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” VAGY RUGALMASSÁG? Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselői (és kormánytisztviselői) törvényben In. Pro publico bono

KRAUSS Ferenc Gábor: A közzszolgálat személyi állományának véleménye a közzszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Közzszolgálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013.

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/0b/a0000/10_HR_KompenzacioJavadalmazas_AROP2217.pdf (a letöltés ideje: 2014. május 31.)

LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. in: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005.

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

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

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

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

Lynda GRATTON: Szabad döntés. Az innovatív vállalat megteremtése. In Marc Effron – Robert Gandossy (szerk): Human Resources into the 21st Century. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004.

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

Michael ARMSTRONG - Helen MURLIS: Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2005.

PETRÓ Csilla: A Közszolgálati életpálya elemei. E-learning tananyag, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Budapest, Complex, 2012.

POÓR József: Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2005.

Richard KANTOR: Globális átfogó ösztönzés. Teljes kompenzáció helyett átfogó ösztönzés. In Marc Effron – Robert Gandossy (szerk): Human Resources in the 21st Century. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004.

SIVÁK József: Helyben járás? (Trendek és kényszerek a közigazgatás korszerűsítésében, In: Magyar Közigazgatás, 2005., LV. évf. 1. sz.

A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek (Dr. Poór József - Karoliny Mártonné Dr.)

http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf (2014. május 15.)

Felhasznált jogszabályok jegyzéke

Törvények:

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról
1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról
1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról
1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
1997. évi LXVIII. törvény az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról
2011. évi CCII. törvény Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről
2011. évi CXCI. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról
2013. évi CCXXX. törvény Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről

Kormányrendeletek:

- 210/2003. (XII. 10.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) megállapításáról
- 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról
- 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
- 295/2009. (XII. 21.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
- 298/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
- 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet Kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
- 321/2008. (XII. 29.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
- 327/2004. (XII. 11.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) megállapításáról

337/2010. (XII. 27.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról

390/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról

420/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a gyermek születése esetén az apát megillető pótszabadsággal összefüggő költségek megtérítéséről

483/2013. (XII. 17.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról

85/2007. (IV.25.) Korm. rendelet a közforgalmú személyszállítási utazási kedvezményekről

Miniszteri rendeletek, utasítások:

1/2013. (I.8.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter által adományozható elismerésekről

10/2014. (II.14.) HM utasítás a kormányzati szolgálati jogviszonyban állók cafetéria-juttatásáról

11/2013. (IV. 23.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak, közalkalmazottainak és a hivatásos állományból nyugállományba helyezettek fogászati ellátással, valamint szemüveggépzéssel kapcsolatos költségeinek megtérítéséről, illetve támogatásban részesítéséről

11/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a baleseti járadékra való jogosultság vizsgálatának, valamint a kiegészítő támogatások megállapításának és folyósításának szabályairól

12/2013. (VIII. 15.) HM rendelet az egyes pénzbeli, természetbeni és szociális juttatásokról

13/2013. (VIII. 21.) HM rendelet a kondicionáló-kiképzési, valamint a katonai kiképzési és oktatási célú rendezvényekről, továbbá a regeneráló pihenés és a rekreáció rendjéről

15/2013. (VIII.22.) HM rendelet a honvédelmi miniszter és a Honvéd Vezérkar főnöke által alapítható és adományozható elismerésekről

17/2013. (IX. 3.) HM rendelet az étkezési utalvánnyal való ellátásról

172/2012. (VII. 26.) Korm. rendelet a tartós külszolgálatról és az ideiglenes külföldi kiküldetésről

19/2013. (IX. 6.) HM rendelet az egyes költségtérítésekről

2/2009. (III.10.) KÜM rendelet a külügyminiszter által adományozható elismerésekről

20/2013. (IX. 16.) HM rendelet a ruházati ellátásról

21/2013. (IX. 17.) HM rendelet a honvédek illetményéről, illetményjellegű juttatásairól, jutalmazásáról, valamint a honvédelmi ágazatban foglalkoztatott közalkalmazottak jutalmazásáról

26/2014. (III.31.) HM utasítás az egyes illetményen kívüli juttatások mértékének és összegének megállapításáról

3/2014. (I. 31.) BM utasítás a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományának választható béren kívüli juttatásairól, valamint a személyi juttatás terhére 2014. évben teljesítendő egyes kifizetésekről

3/2014. (I.31.) NFM rendelet a nemzeti fejlesztési miniszter által adományozható elismerésekről

37/2012. (VIII.2.) BM rendelet a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről

44/2012. (VIII. 29.) BM rendelet a lakáscélú munkáltatói kölcsönről

58/2012. (VI.25.) VM rendelet a vidékfejlesztési miniszter által adományozható díjakról és elismerésekről

6/2011. (II.24.) KIM rendelet a közigazgatási és igazságügyi miniszter által adományozható elismerésekről

6/2013. (III. 27.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos és közalkalmazotti állománya részére adható szociális támogatásról és a kegyeleti gondoskodással kapcsolatos egyes feladatokról

64/2011. (XII. 30.) BM rendelet a belügyminiszter felügyelete, irányítása alá tartozó egyes fegyveres szervekkel hivatásos szolgálati viszonyban állók szolgálati viszonyáról és a személyügyi igazgatás rendjéről

66/2011. (XII. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól

7/2013. (III.1.) EMMI utasítás az emberi erőforrások minisztere által adományozható elismerések és egyes állami kitüntetések kezdeményezésének részletes szabályairól

7/2013. (VII. 25.) HM rendelet a kegyeleti gondoskodásról és az ehhez kapcsolódó egyes szociális feladatokról

8/2013. (VIII. 9.) HM rendelet a Honvédelmi Minisztérium rendelkezése alatt lévő lakások és nem lakáscélú helyiségek elidegenítésének feltételeiről

9/2013. (III. 29.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó költségvetési szervek hivatásos állományú tagjainak 2013. évi ruházati utánpótlási ellátmánya felhasználási rendjéről

9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

3/2014. (I. 31.) BM utasítás a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományának választható béren kívüli juttatásairól, valamint a személyi juttatás terhére 2014. évben teljesítendő egyes kifizetésekről

10/2014. (II.14.) HM utasítás a kormányzati szolgálati jogviszonyban állók cafetéria-juttatásáról

20/2002. (IV. 10.) HM rendelet Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről

84/2013. (XII. 21.) HM utasítás a munkaköri pótlékra jogosító szolgálati beosztások körének és a pótlék mértékének meghatározásáról

FOGALOMTÁR, RÖVIDÍTÉSEK

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

Bónuszok: a többletteljesítményért járó prémium és jutalom összefoglaló elnevezése.

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

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

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

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

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

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

Hszt.: 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Normatív: Irányadó, szabályozó, mértékül szolgáló.

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

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

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

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

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

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: A hatályos közszolgálati illetménytáblázatok összehasonlítása

I. besorolási osztály													
rendvédelmi hivatások ⁴⁰					közszolgálati tisztviselők ⁴¹					honvédelmi hivatások ⁴²			
besorolási kategória	fizetési fokozat	besorolásban eltöltött idő	szorzószám	rendfokozat	szorzószám	besorolási fokozat	fizetési fokozat	jogviszony időtartama	szorzószám	besorolási kategória	rendszeresített rendfokozat	besorolási kategória szorzószáma	honvédelmi szorzó
pályakezdő	1	0-1	3,1	hadnagy	0,56	gyakornok	1	0-1	3,1	I.	hadnagy	3,0	0,60
I.	2	2-3	3,2	főhadnagy	0,59	fogalmazó	2	1-2	3,2	II.	főhadnagy	4,0	0,70
	3	4-6	3,3	százados	0,63		3	2-3	3,3	III.	százados	5,0	0,80
	4	7-9	3,4	őrnagy	0,69	tanácsos	4	3-4	3,5	IV.	őrnagy	5,5	0,90
	5	10-	3,5	alezredes	0,75		5	4-6	3,7	V.	alezredes	6,0	1,00
II.	6	0-3	3,6	ezredes	0,84		6	6-8	3,9	VI.	ezredes	7,0	1,10
	7	4-6	3,85	dandártábornok	0,95	vezető-tanácsos	7	8-10	4,2	VII.	dandártábornok	7,5	1,20
	8	7-9	4,0	vezérőrnagy	1,06		8	10-12	4,4	VIII.	vezérőrnagy	8,0	1,30
	9	10-	4,25	altábornagy	1,28		9	12-14	4,6	IX.	altábornagy	8,5	1,40
III.	10	0-3	4,45	vezérezredes	1,5		10	14-16	4,8	X.	vezérezredes	9,0	1,50
	11	4-6	4,7			főtanácsos	11	16-19	5,1				
	12	7-9	4,9				12	19-22	5,2				
	13	10-	5,1				13	22-25	5,3				
IV.	14	0-3	5,3			vezető-főtanácsos	14	25-29	5,6				
	15	4-6	5,4				15	29-33	5,7				
	16	7-	5,6				16	33-37	5,8				
V.	17	0-3	5,7				17	37 év felett	6,0				
	18	4-	5,8										
VI.	19	0-3	5,9										
	20	4-	6,0										
II. besorolási osztály													
pályakezdő	1	0-1	1,6			gyakornok	1	0-2	1,79	I.	közkatona	2,0	0,35
I.	2	2-3	1,9	örvezető	0,34	előadó	2	2-4	1,9	II.	örvezető	2,1	0,40
	3	4-6	2,0	tizedes	0,35		3	4-6	2,0	III.	tizedes	2,2	0,45
	4	7-9	2,1	szakaszvezető	0,36		4	6-8	2,2	IV.	szakaszvezető	2,4	0,50
	5	10-	2,2	őrmester	0,38		5	8-10	2,55	V.	őrmester	2,6	0,55
II.	6	0-3	2,3	törzsőrmester	0,40		6	10-12	2,3	VI.	törzsőrmester	2,8	0,60
	7	4-6	2,4	főtörzsőrmester	0,41	főelőadó	7	12-15	2,5	VII.	főtörzsőrmester	3,0	0,65
	8	7-9	2,5	zászlós	0,42		8	15-18	2,6	VIII.	zászlós	3,3	0,70
	9	10-	2,6	törzszászlós	0,43		9	18-21	2,65	IX.	törzszászlós	3,6	0,75
III.	10	0-3	3,0	főtörzszászlós	0,44		10	21-24	2,7	X.	főtörzszászlós	4,0	0,80
	11	4-6	3,2				11	24-27	2,8				
	12	7-9	3,4				12	27-29	2,85				
	13	10-	3,6				13	29-31	2,9				
IV.	14	0-3	4,1			főmunkatárs	14	31-33	3,3				
	15	4-6	4,2				15	33-35	4,0				
	16	7-9	4,3				16	35-37	4,2				
	17	10-	4,4				17	37 év felett	4,4				

⁴⁰ A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény 6. és 6/A számú melléklete alapján (hatály: 2014. május 01.).

⁴¹ A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 1. melléklete alapján (hatály: 2014. május 01.).

⁴² A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény 5. melléklete alapján (hatály: 2014. május 01.).

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

	Szenioritáson alapuló rendszer	Munkakör alapú rendszer	Teljesítményalapú rendszer	Kompetenciaalapú rendszer	Vegyes rendszer*
Jellemzői	<p>Az idő függvényében változik a dolgozók fizetése: hosszabb szolgálati idő után nagyobb fizetség. A szolgálati idő szerinti bérezés tartós munkaviszony létesítésében teszi érdekeltté a dolgozókat. Máig megtalálható a közszolgálatban, de a versenyszférából kiszorult, mivel nem járul hozzá hatékonyan a szervezet versenystratégiájához.</p>	<p>A munkakör értékét díjazza. Megteremt egy munkakörökre alkalmazható, szervezeten belül érvényes méltányossági rendszert, és összehasonlítható egyéb szervezetekben megtalálható ugyanazon munkakörökkel. A munkavállaló számára ez egy átlátható rendszer, amelyben megfelelő fejlődési lépéseket megtéve kiszámítható az előre jutása (előmenetel és karriermenedzsment).</p>	<p>Az egyéni teljesítményt ismeri el. Célja az, hogy nagyobb teljesítményre serkentsen a dolgozókat, differenciáljon teljesítmények között. Célja, hogy a törekvő, lendületes embereket vonzza a szervezethez, megtartsa a legjobb szakembereket. Rugalmasabbá teszi a bérköltiséget. Ha azonban rosszul alakítják ki a rendszert, annak demotiváló hatása jelentősebb lehet, mint a jól kiépített motiváló hatása.</p>	<p>Az inputon alapul, tehát a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén. A bérezés az elismert kompetenciától függ. Minden munkakörhöz meg lehet határozni a szükséges kompetenciákat, és a kompetenciák függvényében a munkakörök csoportosíthatóak. Az így kialakított munkakörcsoportokhoz (kompetenciasávokhoz) eltérő fizetési sávok tartoznak. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye, amit a kompetencia igények alapján minősítenek.</p>	<p>Többféleféleképp is párosíthatóak a bérelemek. Például: munkaköri alapon járó alapilletmény, ehhez szenioritáson alapuló előmenetel, valamint kisebb részben egyéni teljesítmény alapján járó kiegészítés. Ezzel komplex, a szervezetek (szervezetek) egyéni sajátosságaihoz illeszkedő, ideális bérrendszer alakítható ki.</p>
Előnyei	<p>előre kiszámítható az előmenetel, tárgyilagos, vitathatatlan, a munkatársak ismerik egymás bérét, így kapcsolatuk ebből a szempontból zavartalan, egyszerű elkészíteni és adminisztrálni.</p>	<p>kiszámítható, a munkakör tényleges értéke szerinti díjazást tesz lehetővé, igazságosabb bérrendszer, igazodik a munkakör jellemzőihez (képzettség, felelősségi viszonyok stb.).</p>	<p>képes az egyéni teljesítmény differenciálására, közvetlenül ösztönzi a dolgozókat, a szervezet szempontjából nagyobb produktivitásra ösztönöz.</p>	<p>kitűnően alkalmazható azokon a szakterületeken, ahol a munka gyümölcse később érik be, azon területek mérését és értékelését is lehetővé teszi, ahol az eredmények inkább csak minőségileg (s nem mennyiségileg) megítélhetők, a dolgozók kompetenciáinak gazdagítása növeli a vállalat rugalmasságát és versenyképességét,</p>	<p>a munkakör szervezetben elfoglalt helye, és tényleges értéke alapján jelölhető meg a díjazás formája, igazságosabb bérrendszer, a rugalmasabb előmenetel, teljesítményarányos illetmény és javadalmazás, az igényekhez igazított kiválasztási, képzési, továbbképzési rendszer működtetése, képes többféle karrierpályát</p>

				- jövőorientált, fejlődésre koncentrált és készlet.	felvázolni, pályára állítani a tisztviselőt, és támogatni előmenetelét.
Hátrányai	nem motivál (önképzésre, teljesítménynövekedésre, kreativitásra stb.), a leszolgált idő növekedése bármilyen teljesítése esetén is folyamatos keresetnövekedést biztosít, nem igazságos azokkal szemben, akik jobb teljesítményt nyújtanak, nincs látványos, gyors karrierlehetőség, ezért az alacsonyan motivált, kevésbé lendületes munkaerőt vonzza.	az egyéni teljesítményt a rendszer kevésbé jutalmazza, a munkavállaló nem közvetlenül motivált a nagyobb produktivitásban, a rendszer folyamatos karbantartást és informatikai háttértámogatást igényel, figyelemmel kell lenni és átvezetni az új és megszűnő munkaköröket.	a szubjektív alkalmazás (egyesekkel történő kivételezés) aláássa a rendszer hatékonyságát, a munkatársak igazságtalannak érzik, ha nincs igazi különbség a dolgozók teljesítménye között nem tud differenciálni, ha nem biztosítottak a feltételek, nem alkalmazható: külső okokból határidőcsúszás, a folyamatok nagymértékű szabályozottsága, kötött ütemű munkavégzés.	- az érvényes kompetencia modell kialakítása sok időt, átgondolást igényel és drága is, - nem könnyű a kompetenciák mérése, értékelése, - a kompetenciákon alapuló bér tiszta formájában elszakad a ténylegesen végzett tevékenységtől, - ha nem elég megfontoltással alkalmazzák a rendszert, nagyon megugorhatnak a bérköltségek.	nagyon komplex rendszer, ezért körültekintő tervezést igényel, oda kell figyelni az alkalmazó személyek felkészítésére.
Alkalmazás területe	Stabil szervezetek esetében alkalmazható.	Stabil technológiával és állandó munkakörökkel rendelkező szervezetek esetében.	Innovatív, gyorsan változó környezetben, lapos szervezeti struktúrák esetében.	Nyugati nagyvállalati körben kísérleteznek vele ('90-es évek óta).	Stabil, hierarchikusan felépülő szervezetekben is sikerrel alkalmazható.

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

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



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