

KATONAI ILLETMÉNY- ÉS ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER

Humánstratégiai koncepció – 55–25–20 modell

A megtartást, a munkára ösztönzést, a szakmai tudás és a beosztási felelősség egyensúlyát szolgáló javadalmazási architektúra



Szakpolitikai munkaanyag

2026. szeptember

A dokumentum koncepciót és szabályozási irányokat tartalmaz. Nem minősül jogszabálytervezetnek vagy egyedi jogi véleménynek; a kodifikáció előtt tételes hatályossági és költségvetési vizsgálat szükséges.

Vezetői összefoglaló

A katonai bérrendszernek egyszerre kell négy, egymással részben versengő célt szolgálnia: megfelelő élet- és jövedelembiztonságot kell nyújtania; meg kell fizetnie a tényleges beosztási felelősséget; el kell ismernie a honvédség számára hasznosítható tudást és szakmai kompetenciát; valamint képesnek kell lennie gyorsan reagálni azokra a munkaerőpiaci és szolgálati helyzetekre, amelyek egy általános bértáblával nem kezelhetők hatékonyan. A javasolt modell ezért nem egyetlen bértáblában próbál minden problémát megoldani, hanem világosan elkülöníti a stabil illetményt, a pótlékokat, a teljesítményprémiumot és a nem bérjellegű megtartási eszközöket.

A modell központi tétele

A beosztás fizeti a felelősséget; a képzettség a ténylegesen hasznosuló tudást; a rendfokozat a katonai státuszt és hierarchikus felelősséget. A pótlék az időleges vagy rendkívüli terhet, illetve a munkaerőpiaci torzulást korrigálja. A prémium az előre meghatározott célhoz kötött, bizonyítható többletteljesítményt fizeti meg.

Rendszerelem	Javasolt súly / nagyságrend	Humánstratégiai funkció
Beosztási komponens	55% a stabil illetményen belül	Felelősség, döntési súly, munkaköri komplexitás, szervezeti és műveleti hatás.
Képzettségi és kompetencia-komponens	25% a stabil illetményen belül	A beosztásban szükséges és ténylegesen hasznosított szakmai tudás piaci és szervezeti értéke.
Rendfokozati komponens	20% a stabil illetményen belül	Katonai jogállás, hierarchikus helyzet, parancsadási és szolgálati felelősség.
Túlmunka ellenértéke	A stabil illetményen felül	A ténylegesen teljesített rendes szolgálati időn felüli munka elkülönült megfizetése.
Speciális feladat / körülmény pótléka	Idő- vagy feladatarányos	Veszély, különleges igénybevétel, fokozott készenlét, terepi/műveleti körülmény.
Munkaerőpiaci korrekciós pótlék	Jellemzően 5–30%	A tartósan hiányos, civil piacon kurrens és katonai rendszerben alulárazott szakmák megtartása.
Éves célprémium	Célérték 8%; normál 5–10%; felső korlát 15%	Előre rögzített szervezeti, egyéni és kiemelt célok teljesítésének ösztönzése.
Nem bérjellegű total reward	Célzott jogosultságok	Lakhatás, család, képzés, regeneráció, szolgálati életpálya, veterán- és nyugdíjjelemek.

A 55–25–20 arány nem azt jelenti, hogy minden katona teljes jövedelmének pontosan 55%-a beosztási, 25%-a képzettségi és 20%-a rendfokozati tétel. Az arány a stabil illetmény értéképítő logikáját rögzíti: a rendszerben a bérkülönbségek elsődleges hajtóereje a beosztási felelősség legyen, ezt kövesse a hasznosítható tudás, és csak harmadik elemként a rendfokozat. A pótlék, a túlmunka és a prémium ezen felül, elkülönült jogcímen jelenjen meg.

A nemzetközi közszolgálati bérreform-irodalom szintén a stabil alapbér dominanciáját, a munkakör-értékelésre épülő besorolást és a célzott, korlátozott változó elemeket támogatja. Az OECD/SIGMA 2024-es összefoglalója szerint az alapbérnek célszerű a havi díjazás fő elemének maradnia, lehetőség szerint 70% fölötti aránnyal; egyben hangsúlyozza a munkakör-értékelés és a konkrét szakmákra végzett piaci összehasonlítás szerepét. [1]

A katonai rendszerek gyakorlata ugyanezt a funkcionális elkülönítést mutatja. Az Egyesült Államok védelmi kompenzációs rendszere külön special and incentive pay eszközökkel kezeli a kritikus szakmák

toborzását és megtartását, a veszélyes vagy megterhelő szolgálatot és a stratégiai szempontból fontos készségek megszerzését. [3] A brit rendszer 2026-ban külön Recruitment and Retention Payments, Cyber Skills Payments, Engineering Supplement, HUMINT-, légiszemélyzeti és nukleáris készségkifizetéseket alkalmaz. [4]

A javaslat tíz döntési mondata

1. A katonai illetmény szintje és szerkezete két külön kérdés: jó struktúra alacsony bérszint mellett nem fog megtartani, ezért a 55–25–20 modell mellett rendszeres piaci és inflációs szintfelülvizsgálat szükséges.
2. A senioritás ne legyen önálló havi bérelem. Az eltöltött idő önmagában nem azonos a nagyobb felelősséggel vagy magasabb teljesítménnyel.
3. A stabil illetmény legnagyobb, 55%-os súlyú értékképzője a betöltött beosztás legyen.
4. A képzettség 25%-os súlya csak a beosztásban szükséges vagy ténylegesen hasznosítható tudást honorálja; a pusztán oklevélhalmozás ne járjon automatikus illetménynövekedéssel.
5. A rendfokozat 20%-os súlya őrizze meg a katonai státusz és hierarchia pénzügyi jelentőségét, de ne írja felül a tényleges munkaköri felelősséget.
6. A túlmunka ne jutalom és ne prémium legyen: az elvégzett többletmunka ellenértéke külön, ellenőrizhető munkaidő-elszámolás alapján járjon.
7. A speciális feladat- és körülménypótlék kizárólag addig járjon, amíg a speciális körülmény fennáll; az állandó munkaköri értéket ne pótlékkal, hanem a stabil illetményben kell megfizetni.
8. A munkaerőpiaci korrekciós pótlék évente felülvizsgált, adatvezérelt és szakmaspecifikus eszköz legyen, jellemzően 5–30%-os sávban.
9. A pénzbeli ösztönzés fő eszköze az előre meghatározott célprémium legyen; az utólagos, mérlegelésen alapuló elismerés maradjon kivételes teljesítmények, példamutató cselekedetek elismerési formája.
10. A megtartási politika ne kizárólag bérpolitika legyen: a lakhatás, családi támogatás, képzés, regeneráció, kiszámítható szolgálatszervezés és a szolgálat utáni életpálya legalább olyan fontos elemei a katonai total reward rendszernek.

Tartalom

- 1. A reform humánstratégiai célja
- 2. A bérrendszer alapelvei
- 3. A stabil illetmény 55–25–20 modellje
- 4. Beosztási komponens – 55%
- 5. Képzettségi és kompetencia-komponens – 25%
- 6. Rendfokozati komponens – 20%
- 7. A pótlékrendszer új logikája
- 8. A munkaerőpiaci korrekciós pótlék részletes modellje
- 9. A célprémium rendszere
- 10. Miért jobb a prémium a jutalmazási logikánál?
- 11. Mit ne bérként honoráljon a rendszer?
- 12. Megtartási és ösztönzési hatásmechanizmus
- 13. Irányítás, átláthatóság és felülvizsgálat
- 14. Átmenet az új rendszerre
- 15. Eredményességi mutatók
- 16. A jelenlegi magyar szabályozási környezethez való viszony
- 17. Nemzetközi tanulságok
- 18. Összegző szakpolitikai javaslat
- Melléklet A – Mintamodell a munkakör-értékeléshez
- Melléklet B – Mintamodell a prémium megállapításához
- Forrásjegyzék

1. A reform humánstratégiai célja

A katonai illetményrendszer nem egyszerűen pénzügyi elszámolási mechanizmus. A humánerőforrás-stratégia egyik legerősebb eszköze, amely folyamatosan üzenetet közvetít arról, hogy a szervezet mit tart értéknek: a formális státuszt, a tényleges felelősséget, a szakmai tudást, a szolgálati terhelést vagy a teljesítményt. Ha a bérrendszer és a szervezet által ténylegesen elvárt magatartás eltér egymástól, a rendszer saját maga termel ki megtartási, motivációs és igazságossági problémákat.

A javasolt rendszer célja ezért nem egyszerűen az illetmények emelése. A cél egy olyan javadalmazási architektúra létrehozása, amelyben a katona számára érthető, előre jelezhető és ellenőrizhető, hogy miért kap annyi illetményt, amennyit kap; milyen szakmai vagy beosztási előrelépés vezet magasabb keresethez; milyen átmeneti többletterhekért jár pótlék; és milyen többletteljesítménnyel érhet el prémiumot.

A rendszernek négy alapvető humánstratégiai problémát kell egyszerre megoldania:

- **Megtartás:** a kritikus tudás és a nehezen pótolható állomány elvándorlásának csökkentése.
- **Munkára ösztönzés:** a magasabb teljesítmény és a nagyobb felelősség vállalása érzékelhető többletjövedelmet eredményezzen.
- **Belső igazságosság:** az azonos értékű munkát és felelősséget következetesen hasonlóan, a valóban eltérő munkaköröket pedig érzékelhetően eltérően árazza a rendszer.
- **Külső versenyképesség:** a civil munkaerőpiacon kurrens szakmák esetén a honvédség képes legyen célzottan korrigálni a bérhátrányt anélkül, hogy minden állománycsoport illetményét ugyanakkora mértékben kellene emelni.

Fontos különbségtétel

A bérrendszer szerkezete és a bérek abszolút szintje nem azonos kérdés. A 55–25–20 modell azt mondja meg, hogy miért és milyen súllyal keletkezzen bérkülönbség. A megtartáshoz emellett azt is biztosítani kell, hogy a rendszer egészének bérszintje versenyképes legyen a releváns munkaerőpiaci alternatívákkal.

2. A bérrendszer alapelvei

2.1. A stabil illetmény legyen domináns

A katona havi jövedelmének normál szolgálati hónapban döntően előre kiszámítható, stabil illetményből kell állnia. A túl nagy pótlék- és jutalomfüggőség torzítja a munkakörök egymáshoz viszonyított értékét, bizonytalanná teszi a jövedelmet és a szervezeti igazságosság érzetét. Az OECD/SIGMA jó gyakorlatként azt rögzíti, hogy a base salary legyen a teljes havi díjazás fő összetevője, ideálisan 70% fölötti részaránnyal. [1] A javasolt katonai modellben ezért normál, különleges körülményektől mentes hónapban a rendszeres pénzbeli jövedelem 75–85%-át célszerű stabil illetményként biztosítani.

2.2. A senioritás ne legyen önálló bérelem

A szolgálatban eltöltött idő önmagában nem bizonyít nagyobb munkaköri felelősséget, magasabb szakmai kompetenciát vagy jobb teljesítményt. A senioritási automatikák ráadásul a bérköltség növekedését részben elvlasztják a szervezet tényleges képességnövekedésétől. Ezért az eltöltött évek ne képezzenek külön havi illetménykomponenst.

A hosszú szolgálat értékét ugyanakkor nem kell figyelmen kívül hagyni. A tapasztalat akkor jelenjen meg a bérben, ha magasabb szintű, igazolt kompetenciává válik, nagyobb felelősségű beosztásba vezet, vagy magasabb rendfokozattal jár. Az életpálya iránti hűséget és a hosszú szolgálat társadalmi értékét inkább halasztott és nem bérjellegű jogosultságok – szolgálati nyugdíj, tartalék/átmeneti állomány, veteránjogosultság, regenerációs szabadság, lakhatási vagy képzési előny – honorálják.

2.3. Egy értéket csak egyszer fizessen meg a rendszer

A rendszer egyik legfontosabb technikai szabálya a kettős megfizetés tilalma. Ha egy munkakör veszélyessége vagy különleges szaktudása állandó, és a munkakör értékének lényegi része, azt a beosztási vagy képzettségi komponensben kell árazni. Ugyanazt a tényezőt nem indokolt egyszerre magasabb beosztási illetménnyel és állandó pótlékkal is megfizetni. Pótlék csak olyan körülményre járjon, amely időleges, változó vagy a munkakör tipikus tartalmán túlmutató.

2.4. A rendszer legyen egyszerűen magyarázható

Minden állománytag számára egyetlen oldalon értelmezhető illetménykimutatás legyen adható, amely elkülönítve mutatja a beosztási, képzettségi és rendfokozati komponenst, az adott hónapban járó pótlékokat, a túlmunka ellenértékét, valamint az éves prémium időarányosan képzett vagy kifizetett összegét. A transzparencia önmagában megtartási tényező: csökkenti a „titkos egyéni alkuk”, a kivételezés és a kiszámíthatatlanság érzetét.

3. A stabil illetmény 55–25–20 modellje

A stabil illetmény három, egymástól világosan elválasztott értékkomponensből épül fel. A súlyok a rendszer egészének értékképző logikáját határozzák meg:

Komponens	Súly	Mit áraz?	Mit nem áraz?
Beosztás	55%	A munkakör felelősségét, szervezeti hatását, döntési súlyát és komplexitását.	Nem fizet életkort, szolgálati időt vagy ideiglenes terhelést.
Képzettség / kompetencia	25%	A munkakörhöz szükséges és ténylegesen hasznosított, igazolt szakmai tudást.	Nem fizet irreleváns diplomát vagy pusztán formális képesítést.

Komponens	Súly	Mit áraz?	Mit nem áraz?
Rendfokozat	20%	A katonai státuszt, hierarchikus helyet és rendfokozatból eredő szolgálati felelősséget.	Nem helyettesíti a beosztásértékelést és nem válik szolgálati idő-pótlékká.

3.1. A 55–25–20 súlyozás szakmai indoka

Az 55%-os beosztási súly biztosítja, hogy a ténylegesen végzett munka és a vállalt felelősség legyen a kereseti különbségek legfontosabb oka. A 25%-os képzettségi súly kellően erős ahhoz, hogy a szakértői karrierút vonzó legyen, és ne csak a vezetővé válás teremtsen érdemi kereseti előrelépést. A 20%-os rendfokozati súly megőrzi a katonai hierarchia anyagi jelentőségét, de nem engedi, hogy a rang önmagában felülírja a munkakör tényleges értékét.

3.2. Javasolt számítási keret

A koncepció szintjén célszerű egy katonai referenciailletményből és három, szintenként meghatározott szorzóból kiindulni. A képlet:

Stabil havi illetmény

Referenciailletmény $\times$ $[0,55 \times \text{beosztási szorzó} + 0,25 \times \text{képzettségi/kompetencia-szorzó} + 0,20 \times \text{rendfokozati szorzó}]$.

A referenciailletmény egységes, évente felülvizsgált rendszerparaméter. A három szorzó nem egyedi vezetői alkuk eredménye, hanem nyilvános besorolási táblákból következik. Így a modell egyszerre marad rugalmas és auditálható. A konkrét forintértékek meghatározása külön pénzügyi modellezést igényel; a szerkezeti reform és a bérszint-emelés pénzügyileg elkülönítendő.

4. Beosztási komponens – 55%

A beosztási komponens a rendszer gerince. A katona azért kap magasabb beosztási illetményt, mert nagyobb, összetettebb, nagyobb kockázatú következményekkel járó vagy a honvédség képességeire nagyobb hatást gyakorló feladatot lát el. A munkakör értékét nem a beosztás elnevezése, hanem egységes munkakör-értékelés határozza meg.

4.1. Javasolt munkakör-értékelési dimenziók

Értékelési dimenzió	Javasolt súly	Értelmezés
Döntési és parancsnoki felelősség	25%	Mekkora önálló döntési mozgástérrel, parancsadási jogosultsággal és döntési következménnyel jár a munkakör.
Személyi és anyagi felelősség	20%	Vezetett állomány, kezelt eszközök, fegyverrendszerek, költségvetési vagy anyagi erőforrások nagysága.
Feladatkomplexitás és autonómia	20%	A feladat változatossága, problémamegoldási igénye, szabályozhatósága és önállósága.
Szervezeti / hadrafoghatósági hatás	20%	A munkakör hibátlan vagy hibás működésének hatása az alegység, szervezet vagy képesség rendelkezésre állására.
Felelősségi következmény	15%	A hibás döntés vagy mulasztás emberi, műveleti, jogi, pénzügyi vagy reputációs következményének súlya.

Az értékelésből 8–12 beosztási értékcsoporthat alakítható ki. A túl kevés csoport összenyomja a különbségeket; a túl sok csoport újratermeli a bonyolult, nehezen áttekinthető bértáblát. A javasolt cél tíz beosztási sáv, amelyek között érzékelhető, de nem szélsőséges illetménylépcsők vannak.

4.2. Beosztási felelősség és vezetői pálya

A parancsnoki felelősséget a rendszernek érzékelhetően meg kell fizetnie. Ha egy magasabb vezetői beosztás vállalása csak minimális nettó kereseti különbséggel jár, miközben lényegesen nő a személyi, fegyelmi, anyagi és műveleti felelősség, a bérrendszer kifejezetten ellenősztöngzővé válik. A 55%-os beosztási súly célja ennek a feszültségnek a megszüntetése.

4.3. Szakértői és vezetői pálya egyenrangúsága

A beosztási rendszer ne kényszerítse a kiemelkedő szakembereket vezetői pályára pusztán azért, mert kizárólag ott érhető el magasabb illetmény. Létre kell hozni magas értékű szakértői beosztásokat – például kiber, híradó, repülőműszaki, fegyverrendszer-, egészségügyi, hírszerzési vagy speciális logisztikai területen –, amelyek vezetői beosztás nélkül is magas beosztási kategóriába sorolhatók, ha a szervezeti hatás és a szakmai felelősség ezt indokolja.

5. Képzettségi és kompetencia-komponens – 25%

A képzettségi komponens célja nem az oklevelek díjazása, hanem a honvédség számára hasznosítható tudás megtartása. Csak olyan képesítés, engedély, minősítés vagy kompetencia növelje az illetményt, amelyet a munkakör megkövetel, vagy amelynek tényleges felhasználását a szervezet igazolja.

5.1. A 25% belső felosztása

Alkomponens	A stabil illetményen belüli súly	Tartalom
Munkakörhöz szükséges képzettségi szint	15 százalékpont	Iskolai/szakmai végzettség, katonai szakképzettség, hatósági jogosultság vagy olyan végzettség, amely a beosztás ellátási feltétele.
Igazolt kompetencia és specializáció	10 százalékpont	Minősített szakmai jártasság, rendszerismeret, nyelv, licenc, oktatói vagy speciális szakértői kompetencia, amennyiben ténylegesen hasznosul.

A második alkomponens teszi lehetővé, hogy a rendszer a formális végzettségen túl a tényleges tudást is megfizesse. Például ugyanazon végzettséggel rendelkező két szakember között indokolt lehet különbséget tenni, ha az egyik olyan ritka rendszerjogosultsággal, magasabb szintű szakminősítéssel vagy műveletileg használt nyelvtudással rendelkezik, amely közvetlenül növeli az alakulat képességét.

5.2. Mit ne fizessen a képzettségi komponens?

- a beosztással szakmailag össze nem függő diploma vagy tanfolyam pusztán meglétét;
- lejárt vagy ténylegesen nem gyakorolt jogosultságot;
- olyan nyelvvizsgát, amelyet a munkakörben tartósan nem használnak;
- ugyanazon kompetencia többszörös, párhuzamos jogcímen történő díjazását;
- a pusztán szolgálati időből feltételezett, de nem igazolt szakmai jártasságot.

5.3. Kompetencia megújítása

Az időszakosan megújítandó jogosultságokhoz kötött illetményrészt rendszeres validációhoz kell kapcsolni. Ha például egy szakmai engedély, rendszerjogosultság vagy nyelvi minősítés érvényessége

megszűnik, a kapcsolódó kompetenciaelem csak türelmi idő után maradjon fenn. Ez ösztönzi a tudás karbantartását, és megakadályozza, hogy a képzettségi elem rejtett senioritási pótlékká váljon.

6. Rendfokozati komponens – 20%

A rendfokozat a katonai szervezet egyik alkotóeleme, ezért pénzügyi jelentőségét meg kell őrizni. A rendfokozat a szolgálati hierarchiában elfoglalt helyet, a katonai tekintélyt, a parancsadás és engedelmesség rendszerében viselt státuszt, valamint számos jogi és szolgálati kötelezettséget jelenít meg.

A 20%-os súly azonban tudatos korlát: a rang ne váljon a bérrendszer domináns elemévé. Két azonos rendfokozatú katona bére indokoltan eltérhet, ha az egyik jóval nagyobb felelősségű beosztást tölt be vagy olyan magasabb szakmai kompetenciát hasznosít, amelyet a másik nem. Ugyanakkor előléptetéskor az illetménynövekedésnek mindig érzékelhetőnek kell lennie, mert a rendfokozati előmenetel a katonai életpálya egyik legfontosabb státuszjelzése.

6.1. A senioritás kizárása a rendfokozati komponensből

A rendfokozati illetmény egy adott rendfokozathoz kötött összeg vagy szorzó legyen. Ugyanazon rendfokozaton belül ne legyen automatikus, szolgálati évek alapján emelkedő lépcső. A fejlődést a magasabb beosztási kategória, az új kompetencia megszerzése, a rendfokozati előléptetés vagy a teljesítményprémium honorálja.

7. A pótlékrendszer új logikája

A pótlékoknak nem szabad a bértábla hiányosságait tartósan elfedő „második illetményrendszerre” válniuk. A pótlék funkciója az, hogy olyan többletterhet vagy külső piaci torzulást korrigáljon, amelyet nem célszerű vagy nem lehet a stabil illetménybe beépíteni. A javasolt rendszerben három fő pótlékkör maradjon.

Pótléktípus	Mikor jár?	Javasolt elszámolás	Megszűnés
Túlmunka ellenértéke	A rendes szolgálati időn felüli, nyilvántartott és elrendelt/elismerhető szolgálatteljesítés esetén.	Óra- vagy műszakalapú; a stabil illetményből képzett óradíj és pótlékszorzó alapján.	A konkrét többletmunka kompenzálásával/kifizetésével.
Speciális feladat- és körülménypótlék	Veszélyes, rendkívül megterhelő, különleges készenléti, terepi vagy műveleti körülmény tényleges fennállásakor.	Lehetőleg nap-, műszak- vagy feladatalapú fix összeg; csak indokolt esetben százalékos.	A speciális körülmény megszűnésével automatikusan.
Munkaerőpiaci korrekciós pótlék	Adatokkal igazolt hiányszakmában, ahol a civil bérkülönbség és az utánpótlási nehézség megtartási kockázatot okoz.	A stabil illetmény 5–30%-a, évente felülvizsgálva.	Ha a szakma piaci és feltöltöttségi mutatói tartósan normalizálódnak.

7.1. Túlmunka: nem teljesítmény, hanem elvégzett többletmunka

A túlmunka díjazását fogalmilag el kell választani mind a jutalmazástól, mind a prémiumtól. Az a katona, aki a rendes szolgálati idején túl dolgozik, nem azért jogosult többlet-ellenértékre, mert „jobban teljesített”, hanem azért, mert több időt bocsátott a munkáltató rendelkezésére. Ha a túlmunka kifizetése vezetői jóindulattól vagy év végi jutalomkerettől függ, a rendszer összekeveri a munkaidő ellenértékét a teljesítmény elismerésével.

Javasolt elv: minden nem műveleti kivételbe tartozó, ténylegesen mérhető túlmunka kerüljön elektronikus időnyilvántartásba. Elsődleges kompenzáció lehet szabadidő, ha az ésszerű időn belül ténylegesen

kiadható; ennek hiányában pénzbeli megváltás járjon. Szakpolitikai kiindulópontként a rendes óradíj 150%-a alkalmazható hétköznapi túlmunka, 200%-a pihenőnapon vagy munkaszüneti napon elrendelt többletszolgálat esetén. Ezek javasolt paraméterek, amelyeket a szolgálat-szervezési és költségvetési modellezés során kell véglegesíteni.

Az uniós munkaidő-szabályozás kapcsán fontos jogi különbség, hogy a 2003/88/EK irányelv elsősorban a munkaidő és pihenőidő szervezését szabályozza, nem a túlmunka díjazásának összegét. Az Európai Unió Bírósága a C-742/19. ügyben azt is kimondta, hogy a katonai állomány nem általánosságban kivett az irányelv hatálya alól; ugyanakkor meghatározott műveleti, kiképzési, rendkívüli vagy rotációval összeegyeztethetetlen katonai tevékenységek kívül eshetnek azon. [10][11] A javasolt rendszer ezért a normál, tervezhető szolgálati tevékenység és a sajátos katonai kivétel világos elkülönítésére épül.

7.2. Speciális feladatok és szolgálati körülmények

A speciális pótlék azt honorálja, hogy a katona egy meghatározott időszakban vagy feladatban az átlagosnál nagyobb fizikai, pszichés, biztonsági vagy életviteli terhelést vállal. Tipikus jogcím lehet a különleges műveleti, tűzszerész, bűvár-, ejtőernyős, repülő-hajózó, veszélyesanyag-kezelési, tartós terepi, kiemelt készenléti vagy veszélyeztetett külföldi szolgálat.

Az azonos veszélyt vagy életviteli terhet viselő katonák között nem minden esetben indokolt a rendfokozatból vagy alapilletményből eredő arányos különbség. Ezért ahol a teher jellege objektíven azonos – például egy adott napi veszélyességi vagy terepi terhelés –, célszerűbb fix napi vagy műszakösszeggel számolni, mint az alapilletmény százalékával. Százalékos pótlék ott indokolt, ahol a többletterhelés a felelősség szintjével ténylegesen együtt nő.

8. A munkaerőpiaci korrekciós pótlék részletes modellje

A honvédség bizonyos foglalkozásokban közvetlenül versenyez a civil munkaerőpiaccal. Kiberbiztonsági szakértő, informatikus, mérnök, repülőműszaki szakember, orvos, más egészségügyi szakember vagy egyes speciális technikai munkakörök esetén egy egységes katonai bértábla könnyen alulárazhatja a piaci értéket. Ennek megoldása nem feltétlenül egy általános illetményemelés, hanem egy célzott, transzparens és visszavonható munkaerőpiaci korrekció.

A brit védelmi rendszer 2026-os jelentése kifejezetten külön Recruitment and Retention Payments és készpénzfizetéseket tart fenn, többek között kiber-, mérnöki, HUMINT-, légiszemélyzeti és nukleáris területekre. [4] Egy 2025-ös brit parlamenti válasz szerint a mérnöki kritikus készségekhez kapcsolódó kísérleti pótlék korai visszajelzései 53%-os növekedést mutattak a maradási szándékban; ezt ugyan nem szabad közvetlenül magyar hatásbecslésként kezelni, de jól jelzi a célzott eszköz humánstratégiai racionalitását. [5]

8.1. Javasolt hiányszakma-index

Mutató	Súly	Példa a mérésre
Civil-katonai bérkülönbség	30 pont	Az összehasonlítható civil munkakörök medián teljes pénzbeli díjazásához mért elmaradás.
Feltöltetlenség / üres beosztások	20 pont	Tartósan betöltetlen vagy ideiglenesen helyettesített beosztások aránya.
Önkéntes kiválás	20 pont	Az adott szakmacsoport 12 havi önkéntes kilépési aránya az állományátlaghoz képest.
Toborzási nehézség	15 pont	Betöltési idő, sikertelen pályázatok, alkalmas jelentkezők száma.
Pótlás költsége és ideje	10 pont	Kiképzési/képzési idő, tanfolyami költség, jogosultság megszerzésének időigénye.

Mutató	Súly	Példa a mérésre
Stratégiai kritikalitás	5 pont	A képesség kiesésének közvetlen hatása a hadrafoghatóságra vagy NATO-/nemzeti kötelezettségre.

8.2. A pótlék mértékének automatizált sávjai

Hiányszakma-index	Javasolt korrekció	Döntési szabály
0–59 pont	0%	Nincs rendszerszintű munkaerőpiaci pótlék; egyedi toborzási intézkedés még lehetséges.
60–69 pont	5–10%	Mérsékelt, de igazolható megtartási probléma.
70–79 pont	10–20%	Jelentős piaci elmaradás vagy tartós feltöltési nehézség.
80–89 pont	20–25%	Kritikus hiány, gyors beavatkozási igény.
90–100 pont	25–30%	Stratégiai képességet veszélyeztető szakemberhiány; felső sáv csak központi jóváhagyással.

A hiányszakma-minősítés legfeljebb két évre szóljon, de évente kötelezően újraszámolandó legyen. A pótlék csökkentése vagy megszüntetése előre meghatározott átmenettel történjen, hogy a rendszer ne okozzon hirtelen jövedelmi sokkot. A piaci pótlék nem személyhez, hanem meghatározott szakmacsoporthoz és beosztási feltételekhez kapcsolódjon; így csökkenthető az egyedi alku és a szervezeti egyenlőtlenség.

Humánstratégiai előny

Célzott piaci korrekcióval nem kell a teljes állomány bérét ugyanakkora összeggel megemelni egy néhány száz vagy néhány ezer fős kritikus szakmacsoport megtartásához. A rendelkezésre álló bérforrás így nagyobb megtartási hatást érhet el egységnyi költség mellett.

9. A célprémium rendszere

A teljesítmény ösztönzésére a javasolt modellben az előre meghatározott célprémium szolgál. A prémium nem az alapfeladatok „jó elvégzésének” automatikus pluszpénze, hanem az alapkövetelményen túlmutató, előre rögzített szervezeti és egyéni eredményhez kapcsolódó változó juttatás.

9.1. Pénzügyi keret

Elem	Javaslat
Célprémium alapja	Az éves stabil illetmény.
Normál célérték	Az éves stabil illetmény 8%-a.
Tipikus kifizetési tartomány	5–10%.
Abszolút felső korlát	15% – csak dokumentált, kiemelkedő többleteredmény esetén.
Kifizetés gyakorisága	Évente egyszer; nagy programoknál féléves részelszámolás lehetséges.

Elem	Javaslat
Finanszírozási elv	Előre elkülönített prémiumkeret, nem év végi maradványpénz-függőség.

9.2. A prémium három pillére

Pillér	Súly	Példák
Szervezeti / alegység teljesítmény	50%	Hadrafoghatóság, kiképzési célok, technikai rendelkezésre állás, határidős feladatvégrehajtás, ellenőrzési eredmények.
Egyéni teljesítmény	30%	Szakmai minőség, megbízhatóság, fejlesztési célok, vezetői/szakértői teljesítmény, dokumentált többleteredmény.
Kiemelt cél vagy projekt	20%	Új képesség bevezetése, rendszerátállítás, innováció, költség- vagy időmegtakarítás, kiemelt műveleti vagy szervezeti cél teljesítése.

A katonai szervezetben a csoportos teljesítmény aránya szándékosan magas. Sok eredmény nem rendelhető tisztán egyetlen emberhez: a hadrafoghatóság, a kiképzési szint, egy technikai rendszer rendelkezésre állása vagy egy összetett művelet sikere csapatmunka. Az OECD teljesítményberről szóló elemzései is figyelmeztetnek arra, hogy az egyéni ösztönzők együttműködő szervezetekben ronthatják a csapatmunkát, míg a csoportos vagy vegyes rendszerek képesek erősíteni azt. [2][7]

9.3. Belépési feltételek – a „gate” rendszer

A prémium kifizetésének legyenek olyan minimumfeltételei, amelyek nem kompenzálhatók más mutató túlteljesítésével. Ezek védik a szervezetet a teljesítménymutatók kijátszásától. Javasolt belépési feltételek:

- a kötelező biztonsági és munkavédelmi szabályok betartása;
- a kötelező jelentések és események valós, teljes körű rögzítése;
- súlyos fegyelmi vagy integritási szabálysértés hiánya a teljesítményidőszakban;
- a beosztáshoz kötött alapvető kiképzési, alkalmassági és szakmai minimum teljesítése;
- vezetői beosztásban a beosztottak jogszerű és fenntartható szolgálatszervezésének minimumkövetelménye.

Ezzel elkerülhető például az a torz ösztönző, amelyben a „kevés baleset” jutalmazása a balesetek elhallgatására ösztönözne. A mérőszám ne a jelentett események puszta számát, hanem a megelőző intézkedések minőségét, a szabálykövetést és a valós kockázatcsökkentést értékelje.

9.4. Javasolt pontozási képlet

Prémiumképlet

Éves célprémium = éves stabil illetmény $\times$ 8% $\times$ [0,50 $\times$ szervezeti pontszám + 0,30 $\times$ egyéni pontszám + 0,20 $\times$ kiemelt cél pontszám]. A pontszámok 0,00–1,20 közötti skálán mozognak; a végső kifizetés a stabil éves illetmény 15%-ánál nem lehet magasabb.

A 1,00 pont a teljes célérték elérését jelenti. A 0,80 alatti eredmény az adott pillérben részben vagy teljesen kizárhatja a kifizetést; az 1,00 feletti érték kizárólag előre definiált „stretch target” teljesítésére adható. Az értékelési rendszer célja nem az, hogy mindenkit mesterségesen rangsoroljon, hanem hogy a teljesítmény és a kifizetés között előre látható kapcsolatot teremtsen.

10. Miért jobb a prémium a jutalmazási logikánál?

A magyar honvédelmi szabályozás jelenleg pénzbeli teljesítményelismerést ismer: a 21/2024. (IX. 30.) HM rendelet alapján a döntésre jogosult előjáró egyösszegű pénzbeli elismerést állapíthat meg huzamosan kiemelkedő feladatellátásért, többletfeladatért vagy kimagasló teljesítményért; a rendszer teljesítményértékelési sávokhoz és éves felső korlátokhoz is kapcsolódik. [8] A 44/2025. (XII. 19.) HM utasítás részletes eljárási keretet határoz meg a teljesítményelismerési keretek megállapítására. [9]

Ez a rendszer alkalmas lehet az utólagos elismerésre, de humánstratégiai ösztönzőként más logikát követ, mint az itt javasolt célprémium. A prémium fő előnye nem az, hogy „több pénzt” ad, hanem az, hogy a teljesítmény előtt teremti meg a teljesítmény és az anyagi eredmény közötti kapcsolatot.

Szempont	Utólagos jutalmazási / elismerési logika	Előre meghatározott célprémium
Időbeliség	A teljesítmény után születik döntés az elismerésről.	A cél, a mérési mód és a pénzügyi keret a teljesítményidőszak előtt ismert.
Ösztönző hatás	Elsősorban megerősít és elismer.	A teljesítmény közben is orientálja a magatartást.
Kiszámíthatóság	A dolgozó nem feltétlenül tudja előre, hogy miért és milyen összeg járhat.	Előre ismert célérték és kifizetési logika.
Vezetői mérlegelés	Nagyobb utólagos mérlegelési tér.	A vezetői mérlegelés előre rögzített keretbe kerül.
Szervezeti igazságosság	Könnyebben kialakulhat a kivételezés érzete akkor is, ha a döntés jogszerű.	A célok és képletek összehasonlíthatók és auditálhatók.
Csapatmunka	Gyakran egyéni elismerésre épül.	A modell 50%-os szervezeti/alegységi súllyal kifejezetten védi a csapatlogikát.
Költségvetési tervezés	A keret és a kifizetés időzítése könnyen maradványforrás-érzetet kelthet.	Az éves prémiumkeret előre tervezhető.
Jogosultsági logika	Diszkrécionális elismerés maradhat.	Az előre vállalt feltételek teljesítése erősebb, kiszámíthatóbb igényt alapoz meg.

10.1. A jutalmazást nem kell teljesen megszüntetni

A prémium nem helyettesíti az erkölcsi és rendkívüli elismerést. Hősiesség, példamutató magatartás, rendkívüli helytállás, váratlan krízisben tanúsított kiemelkedő cselekedet vagy a Honvédség társadalmi megítélését érdemben javító teljesítmény nem mindig tervezhető előre KPI-ként. Ezekre továbbra is szükséges külön elismerési rendszer – lehetőleg kitüntetés, parancsnoki dicséret, előresorolási lehetőség vagy kivételes pénzbeli elismerés formájában. A lényeg az, hogy ez ne keveredjen össze a mindennapi teljesítményösztönzéssel.

10.2. Miért kell óvatosan bánni a teljesítménybérrel?

A teljesítményprémium rosszul kialakítva ugyanolyan káros lehet, mint a szubjektív jutalmazás. Ha kizárólag könnyen mérhető mutatókat fizet, a szervezet arra optimalizál, amit mérnek, nem arra, ami valóban fontos. Ha kötelező teljesítménygörbét vagy mesterséges rangsort kényszerít kis alegységekre, rombolhatja a bizalmat. Az OECD tapasztalatai ezért a világos célkitűzést, a túlzott automatizmusok elkerülését és a csoportos/egyéni elemek kombinációját emelik ki. [2][7]

11. Mit ne bérként honoráljon a rendszer?

A megtartás nem minden eleme oldható meg havi bérrel. Bizonyos juttatások értéke éppen abból fakad, hogy konkrét élethelyzeti terhet oldanak meg, vagy a szolgálati életpálya kockázatát csökkentik. Ezeket total reward elemként, nem állandó illetménynövekményként célszerű biztosítani.

Terület	Javasolt nem bérjellegű eszköz	Miért hatékonyabb, mint a havi bér?
Lakhatás	Szolgálati lakás, albérleti támogatás, költözési támogatás, kedvezményes lakhatási konstrukció.	A mobilitás és a helyőrségváltás konkrét költségét kezeli.
Család	Gyermekekellátási segítség, családi utazás, rugalmas szolgálatszervezési megoldások.	A kilépés egyik legerősebb nem pénzübeli okát, a családi terhelést célozza.
Képzés	Civil és katonai képesítések finanszírozása, tanulmányi idő, licencfenntartás.	A katona piaci értékét és a Honvédség képességét egyszerre növeli.
Regeneráció	Többlatszabadság, rekreáció, intenzív terhelés utáni garantált pihenő.	Közvetlenül a szolgálati terhelés fenntarthatóságát javítja.
Egészség és rehabilitáció	Gyors hozzáférésű szolgálati ellátás, rehabilitáció, prevenció.	Csökkenti a szolgálatképesség-vesztést és növeli a biztonságérzetet.
Életpálya-zárás	Szolgálati nyugdíj, átmeneti/tartalék állomány, veteránjogosultság.	A hosszú szolgálat és a katonai pálya sajátos kockázatának halasztott kompenzációja.
Elismerés	Kitüntetés, dicséret, szakmai cím, reprezentatív elismerés.	Az erkölcsi és közösségi megbecsülés nem redukálható pénzre.

11.1. A hosszú szolgálat elismerése senioritási bér nélkül

A senioritás havi bérelemből való kivétele nem jelentheti a hosszú szolgálat értékének tagadását. Éppen ellenkezőleg: azt a megfelelő eszközzel kell elismerni. A tartós szolgálatért járó nyugdíj- és veteránjogosultság, a hosszabb regenerációs szabadság, a lakhatási vagy képzési prioritás és az életpálya végének biztonsága sokkal közvetlenebbül kapcsolódik ahhoz a kockázathoz és áldozathoz, amelyet a több évtizedes katonai szolgálat jelent.

12. Megtartási és ösztönzési hatásmechanizmus

A rendszer megtartási hatását nem egyetlen elem adja, hanem az elemek egymást erősítő kombinációja. A stabil illetmény biztonságot és belső igazságosságot teremt; a képzettségi komponens szakértői karrierutat nyit; a beosztási komponens megfizeti a felelősségvállalást; a piaci pótlék gyorsan reagál a hiányszakmákra; a prémium a szervezeti teljesítmény irányába terel; a nem bérjellegű elemek pedig csökkentik a katonai életformából fakadó életviteli költséget.

12.1. A megtartás három szintje

Szint	Kérdés	Fő eszköz
1. Alap-versenyképesség	Megéri-e általában katonának maradni?	Versenyképes stabil illetményszint, inflációs és kereseti felülvizsgálat, lakhatás és életpálya-biztonság.
2. Szakmai megtartás	Megéri-e ebben a szakmában a Honvédségnél maradni?	25%-os képzettségi komponens, szakértői beosztások, 5–30%-os piaci korrekció.
3. Teljesítmény és felelősség	Megéri-e többet vállalni és jobban teljesíteni?	55%-os beosztási komponens, előléptetés, célprémium, szakmai fejlődés.

A RAND katonai kompenzációs kutatásai a javadalmazást kifejezetten stratégiai humán erőforrás-eszközként kezelik: a rendszernek nemcsak létszámot kell vonzania és megtartania, hanem a megfelelő embereket a megfelelő szakmákba, beosztásokba és rendfokozatokba kell terelnie, továbbá ösztönöznie

kell a teljesítményt és mindezt költséghatékonyan kell tennie. [6] Ez a szemlélet közvetlenül illeszkedik a 55–25–20 modellhez.

13. Irányítás, átláthatóság és felülvizsgálat

13.1. Éves katonai bér- és munkaerőpiaci felülvizsgálat

A bérrendszert évente egyszer, előre rögzített módszertan alapján felül kell vizsgálni. A vizsgálat ne csak inflációs adatot nézzen, hanem a katonai toborzás, megtartás, üres beosztások, civil összehasonlító bérek, szakmankénti fluktuáció és a pótlékok eredményességének adatait is. A brit Armed Forces' Pay Review Body feladata is a toborzás, megtartás és motiváció, a szolgálati sajátosságok, a rendelkezésre álló források, az infláció és a civil bérekkel való összehasonlíthatóság együttes mérlegelése. [12]

13.2. Javasolt intézményi megoldás

Célszerű létrehozni egy állandó Katonai Illetmény- és Munkaerőpiaci Tanácsot vagy ennek megfelelő szakmai testületet. Feladata ne az egyedi illetmények megállapítása legyen, hanem a rendszer paramétereinek éves szakmai ajánlása: referenciailletmény, beosztási sávok, hiányszakma-index, piaci pótlékok, prémiumkeretek és a total reward elemek eredményessége.

A testületben jelenjen meg a honvédelmi humánpolitika, a pénzügyi/költségvetési terület, a katonai szakmai vezetés, a személyügy, a munkaerőpiaci/adatelemző szakértelem és az állomány érdekképviselői nézőpontja. A szakmai ajánlás legyen írásban indokolt és a minősített adatok kivételével átlátható.

13.3. Egyéni átláthatóság és jogorvoslat

Az állománytag kapjon tételes tájékoztatást arról, hogy mely beosztási kategóriába, képzettségi szintre és rendfokozati kategóriába tartozik; milyen pótlékokra miért jogosult; és a prémiumcéljai hogyan kerültek megállapításra. A besorolással szemben legyen szabályozott felülvizsgálati út. A transzparens besorolás különösen fontos akkor, ha a rendszer a jelenleginél nagyobb mértékben differenciál a beosztások között.

14. Átmenet az új rendszerre

A szerkezeti reform egyik legnagyobb kockázata az, hogy az új logika helyes, de az átmenet egyes állománytagok számára azonnali nominális keresetcsökkenést okozna. Ez a reform elfogadottságát és a megtartást egyszerre veszélyeztetné. Ezért az átmenetet külön humánstratégiai projektként kell kezelni.

Szakasz	Időtáv	Fő feladat
0. Diagnózis	0–3 hónap	Béradatok, fluktuáció, üres beosztások, piaci béradatok és pótlékrendszer teljes feltérképezése.
1. Munkakör-értékelés	3–9 hónap	A beosztások objektív értékelése, tíz körüli beosztási sáv kialakítása, kompetenciakatalógus elkészítése.
2. Árnýékszámolás	9–15 hónap	Az új rendszer 6 hónapos próbaszámítása tényleges kifizetés nélkül; feszültségek és költségvetési hatás mérése.
3. Bevezetés	15–24 hónap	Új belépők és új kinevezések az új rendszer szerint; meglévő állomány védett átvezetése.
4. Konszolidáció	24–36 hónap	Piaci pótlékok, prémiumcélok és munkakör-értékelések első teljes felülvizsgálata.

14.1. Nominális illetményvédelem

A rendszer bevezetésekor indokolt átmeneti „védett illetmény” alkalmazása: aki az új besorolás alapján alacsonyabb stabil illetményre kerülne, annak nominális illetménye ne csökkenjen. A különbség külön átmeneti tételként maradhat fenn, amelyet a későbbi általános emelések és előmenetelek fokozatosan „utolérnek”. Így a reform nem büntet visszamenőleg, miközben hosszabb távon kialakul az új bérstruktúra.

14.2. A költségsemlegesség korlátja

A rendszer szerkezete részben átrendezhető azonos bértömeg mellett, de nem szabad azt állítani, hogy egy megtartási válság pusztán átcsoportosítással mindig megoldható. Ha a katonai bérek teljes szintje tartósan elmarad a releváns civil alternatíváktól, a reformhoz többletforrás is szükséges. A szerkezeti reform azt biztosítja, hogy a többletforrás ne egyenlőtlenül, átláthatatlanul vagy megtartási hatás nélkül kerüljön elköltésre.

15. Eredményességi mutatók

A reform sikere nem az, hogy elkészül egy új illetménytábla, hanem az, hogy javulnak a humán mutatók és a katonai képesség. Az eredményességet legalább három éven át, szakmacsoportonként kell mérni.

Mutató	Célirány	Miért fontos?
Önkéntes éves kiválás	Csökkenés	A megtartás közvetlen kimeneti mutatója.
Kritikus szakmák feltöltöttsége	Növekedés	A piaci pótlék célzottságának fő próbája.
Átlagos betöltési idő	Csökkenés	Toborzási versenyképességet mutat.
Képzést követő 24/36 havi megtartás	Növekedés	Megmutatja, elveszik-e a drága képzési befektetés.
Magasabb felelősségű beosztásokra jelentkezés	Növekedés	A beosztási komponens ösztönző erejét jelzi.
Prémium és objektív teljesítménymutatók kapcsolata	Erősödés	Az ösztönzőrendszer hitelességét méri.
Túlmunka volumene és kiadott kompenzáció	Átláthatóság + indokolatlan túlmunka csökkenése	Kimutatja, hogy a szervezet nem jutalommal leplezi-e a létszámphányt.
Bérigazságosság és rendszerérthetőség	Javulás	Éves állományi felmérésben mérhető bizalmi mutató.

16. A jelenlegi magyar szabályozási környezethez való viszony

A 137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet jelenlegi keretében az állomány tagja alapilletményre és – jogosultság esetén – egyéb illetményelemre jogosult. A rendelet az alapilletmény megállapítását műveleti vagy adminisztratív besoroláshoz köti, továbbá lehetőséget ad arra, hogy szolgálati érdekből, speciális végzettségre, képzettségre, kiemelt fontosságú vagy speciális feladatra tekintettel a melléklet szerinti rendszertől eltérő illetmény kerüljön megállapításra az állomány legfeljebb húsz százalékának. [13]

A javasolt 55–25–20 modell ezzel szemben nem kivételes eltéréssel, hanem a teljes állományra egységesen alkalmazott, transzparens értékképzéssel építené be a beosztási felelősséget, a releváns képzettséget és a rendfokozatot. A speciális munkaerőpiaci problémákra ezután külön, adatvezérelt pótlék reagálna. Ez csökkentené annak szükségességét, hogy az alapstruktúra hiányosságait széles mérlegelési jogkörben, személyenként eltérő illetménnyel kelljen korrigálni.

A jelenlegi teljesítményelismerési szabályokkal a célprémium részben párhuzamos funkciót látna el, ezért kodifikáció esetén világos szerepmegosztás szükséges. A javaslat szerint a célprémium legyen a normál, előre tervezett teljesítményösztönzés eszköze; a jelenlegi típusú teljesítményelismerés pedig szűküljön a

valóban rendkívüli, előre nem tervezhető vagy reprezentatív elismerést igénylő teljesítmények körére. [8][9]

16.1. Szabályozási feladatmátrix

Javasolt változás	Várható szabályozási szint	Megjegyzés
55–25–20 stabil illetmény jogcímei	Kormányrendeleti alap + HM rendeleti részletszabály	A három elem fogalmát, jogosultságát és súlyát magasabb szinten célszerű rögzíteni.
Munkakör-értékelési rendszer	HM rendelet / közjogi szervezetszabályozó eszköz	Módszertan, sávok, felülvizsgálat és jogorvoslat.
Képzettségi katalógus	HM rendelet vagy melléklet	Csak releváns, hasznosuló képesítések és kompetenciák.
Túlmunka ellenértéke	Jogállási és illetményszabályok	A szolgálati kivételek és kompenzáció világos rendezése.
Piaci korrekciós pótlék	HM rendelet	Éves hiányszakma-lista és objektív index.
Célprémium	Kormányrendeleti felhatalmazás + HM rendelet/utasítás	Ex ante célkitűzés, formula, keret, audit és jogorvoslat.
Total reward elemek	Több szabályozási szint	Lakhatási, családi, képzési, veterán- és életpályaelemek összehangolása.

A fenti mátrix szakpolitikai irány, nem végleges kodifikációs javaslat. A tényleges jogszabálmódosítás előtt külön hatályossági, alkotmányossági, uniós jogi, költségvetési és végrehajthatósági vizsgálat szükséges.

17. Nemzetközi tanulságok

17.1. OECD/SIGMA: stabil alaplér, munkakör-értékelés, piaci összehasonlítás

Az OECD/SIGMA 2024-es útmutatója a bérstruktúrák egyszerűségét és transzparenciáját, a munkakörök objektív értékelését és a konkrét szakmákra végzett köz- és magánszektorbeli bérösszehasonlítást hangsúlyozza. Különösen fontos tanulság, hogy a pótlékok és bónuszok túlzott használata felboríthatja a munkakörök eredeti bérhierarchiáját. [1] Ez közvetlen érv a stabil illetmény dominanciája és a pótlékok szűk jogcímei mellett.

17.2. Egyesült Államok: külön special and incentive pay eszközök

Az amerikai rendszer a különleges és ösztönző kifizetéseket kifejezetten olyan toborzási, megtartási és force management problémákra használja, amelyek alapléremeléssel nem kezelhetők hatékonyan. A rendszer külön díjazza a kritikus szakmákat, a veszélyes/megterhelő szolgálatot és bizonyos stratégiai készségek fejlesztését. [3] A tanulság nem az amerikai elemek másolása, hanem az, hogy az állandó bér és a célzott beavatkozás funkcióját érdemes szétválasztani.

17.3. Egyesült Királyság: skills payments és recruitment/retention payments

A brit rendszerben az alapilletmény mellett külön szakmai és megtartási kifizetések működnek. A 2026-os Armed Forces' Pay Review Body jelentés külön nevesíti a Cyber Skills Payments, Engineering Supplement Payment, HUMINT Skills Payment, Professional Supplement (Aircrew) és Nuclear Skills Supplements elemeket, valamint a Recruitment and Retention Payments rendszerét. [4] A jelentés emellett olyan szakmacsoportokban is vizsgál külön bérpályát, ahol a civil munkapiaci verseny és a szakmai készségstruktúra ezt indokolja.

17.4. Teljesítménybér: csapatmunka és gaming kockázat

A nemzetközi tapasztalat szerint a teljesítményhez kötött pénzügyi ösztönző nem automatikusan hatékony. A túlzottan egyéni rendszer ronthatja az együttműködést, a könnyen mérhető mutatók túlértékelése pedig „gaminghez” és torz munkaszervezéshez vezethet. [2][7] A katonai prémiumrendszernek ezért csapatteljesítmény-központúnak, többdimenziós mérésűnek és biztonsági belépési feltételekkel védettnek kell lennie.

18. Összegző szakpolitikai javaslat

A javasolt bérrendszer lényege nem egy újabb, bonyolultabb bértábla létrehozása, hanem az illetmény funkcióinak megtisztítása. A stabil bér a tartós szervezeti értéket fizeti; a pótlék a változó terhet vagy piaci hiányt; a prémium a tényleges többleteredményt; a total reward pedig azokat az életpálya- és életviteli terheket kezeli, amelyekre a havi bér nem megfelelő eszköz.

Javasolt döntési formula

STABIL ILLETMÉNY = 55% BEOSZTÁS + 25% KÉPZETTSÉG/KOMPETENCIA + 20% RENDFOKOZAT.
PÓTLÉK = TÚLMUNKA + SPECIÁLIS FELADAT/KÖRÜLMÉNY + MUNKAERŐPIACI KORREKCIÓ.
TELJESÍTMÉNY = ELŐRE MEGHATÁROZOTT CÉLPRÉMIUM. HOSSZÚ SZOLGÁLAT ÉS ÉLETVITELI TEHER = TOTAL REWARD ÉS ÉLETPÁLYA-JOGOSULTSÁGOK.

A modell legfontosabb humánstratégiai hatása az, hogy megszünteti a bérrendszer üzeneteinek keveredését. A katona pontosan láthatja, hogy a magasabb felelősség, a hasznosítható tudás, a katonai előmenetel és a többteljesítmény külön-külön milyen módon térül meg. Ettől válik a javadalmazás egyszerre igazságosabbá, megtartóbbá és ösztönzőbbé.

A következő szakmai lépés a modell pénzügyi parametrizálása: a beosztási sávok, képzettségi szintek és rendfokozati szorzók konkrét forintértékeinek meghatározása; három–öt reprezentatív katonai életpályára végzett szimuláció; valamint az átmeneti és teljes költségvetési hatás modellezése. Ezzel párhuzamosan szükséges a jelenlegi illetmény-, pótlék- és teljesítményelismerési jogcímek tételes megfeleltetése az új architektúrának.

Melléklet A – Mintamodell a munkakör-értékeléshez

Az alábbi minta nem végleges ponttábla, hanem az egységes munkakör-értékelési módszer kialakításának kiindulópontja. Minden beosztást ugyanazon öt dimenzióban kell értékelni, a munkakört és nem az aktuális munkakör-betöltőt vizsgálva.

Dimenzió	1. szint	3. szint	5. szint
Döntési/parancsnoki felelősség	Szorosan meghatározott feladat, csekély önálló döntési tér.	Önálló szakmai döntések vagy kisebb szervezeti egység vezetése.	Széles parancsnoki/stratégiai döntési tér, jelentős szervezeti következmények.
Személyi/anyagi felelősség	Saját eszközök és feladatok.	Jelentős értékű eszköz vagy több munkatárs/katona munkájának közvetlen felelőssége.	Nagy állomány, nagyértékű képesség/egyverrendszer vagy jelentős költségvetési felelősség.
Komplexitás/autonómia	Rutin, szabványosított feladatok.	Összetett szakmai problémák, több alternatívával.	Nagy bizonytalanságú, több szakterületet integráló, stratégiai problémamegoldás.
Hadrafoghatósági hatás	A kiesés helyileg könnyen pótolható.	A kiesés érzékelhető alegységi vagy képességekiesést okoz.	A kiesés közvetlenül veszélyeztet jelentős katonai képességet vagy kötelezettséget.
Következmény súlya	Hiba korlátozottan korrigálható.	Hiba jelentős idő-, eszköz-, személyi vagy működési következménnyel jár.	Hiba súlyos emberi, műveleti, jogi vagy stratégiai következményt okozhat.

A pontszámokból képzett összérték alapján történik a beosztási sávba sorolás. A rendszernek külön kalibrációs eljárást kell alkalmaznia, hogy a különböző haderőnemi, szakmai és területi kultúrák ne értékeljék fel saját beosztásaikat egymáshoz képest. Ennek eszköze lehet központi értékelőbizottság, benchmark-beosztások és rendszeres keresztkalibráció.

Melléklet B – Mintamodell a prémium megállapításához

Pillér	Célmutató	Súly a pilléren belül	Példa célérték
Szervezeti	Kiképzési célok teljesítése	30%	A kötelező kiképzések 98%-os, minőségi követelményeket is teljesítő végrehajtása.
Szervezeti	Technikai rendelkezésre állás	30%	A kijelölt technikai rendszer célérték fölötti rendelkezésre állása, manipulációt kizáró audit mellett.
Szervezeti	Feladat-végrehajtási minőség	40%	Ellenőrzések, gyakorlatok és határidős feladatok súlyozott eredménye.
Egyéni	Szakmai cél	50%	Előre kijelölt szakmai fejlesztés, jogosultság vagy minőségi teljesítmény.
Egyéni	Együttműködés/vezetői minőség	30%	Dokumentált, többforrású értékelés és konkrét viselkedési indikátorok.
Egyéni	Fejlesztési vállalás	20%	Új kompetencia megszerzése és tényleges alkalmazása.
Kiemelt	Projekt/műveleti cél	100%	Előre definiált projekt eredményének, határidejének és minőségi kritériumának teljesítése.

A célmutatókat úgy kell megfogalmazni, hogy a katona vagy az alegység érdemben befolyásolni tudja az eredményt. Nem szabad prémiumcélá tenni olyan külső tényezőt, amelyre az érintettnek nincs ráhatása. Vezetői beosztásoknál a humán mutatók – indokolatlan túlmunka, fluktuáció, kötelező képzések, szabályszerűség – is szerepeljenek a kiegyensúlyozott célrendszerben, hogy a rövid távú teljesítmény ne a személyi állomány fenntarthatóságának rovására javuljon.

Forrásjegyzék

A források a koncepció szakmai megalapozását szolgálják. A nemzetközi példák nem mechanikusan átvittetendő modellek, hanem funkcionális összehasonlítási pontok. Hozzáférés: 2026. szeptember 1.

[1] OECD/SIGMA (2024): Salary systems in public administration and their reforms. SIGMA Paper No. 71. A munkakör-értékelés, az alapbér dominanciája, a piaci összehasonlítás és a változó bérelemek korlátozásának módszertani összefoglalója.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_40fa6658/8f08a005-en.pdf

[2] OECD (2005): Performance-related Pay Policies for Government Employees. Nemzetközi tapasztalatok az egyéni és csoportos teljesítménybér előnyeiről, kockázatairól és kialakításáról.

<https://doi.org/10.1787/9789264007550-en>

[3] U.S. Department of Defense: Special and Incentive Pays. A kritikus szakmák, veszélyes/megterhelő szolgálatok és stratégiai készségek célzott kompenzációs eszközei.

<https://militarypay.defense.gov/Pay/Special-and-Incentive-Pays/>

[4] Armed Forces' Pay Review Body (UK), Fifty-Fifth Report 2026. A brit katonai bérrendszer 2026-os áttekintése, Recruitment and Retention Payments, skills payments és szakmaspecifikus modellek.

<https://www.gov.uk/government/publications/armed-forces-pay-review-body-fifty-fifth-report-2026>

- [5] **UK Parliament – Written Answer, 16 December 2025.** A mérnöki és technikai szakemberek megtartására alkalmazott célzott kifizetések és total reward kísérlet összefoglalása. <https://questions-statements.parliament.uk/written-questions/detail/2025-12-08/97846/>
- [6] **RAND Corporation: Military Compensation as a Strategic Human Resource Tool.** Katonai kompenzáció mint toborzási, megtartási, beosztási, teljesítmény- és force-management eszköz. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR3100/RR3197/RAND_RR3197.pdf
- [7] **OECD: The Public Sector Pay System in Israel – PRP challenges.** Az egyéni teljesítménybér, a csapatmunka, a gaming és a mérhetőségi problémák összefoglalása. https://www.oecd.org/en/publications/the-public-sector-pay-system-in-israel_3b6ad37f-en/full-report/towards-an-effective-and-efficient-public-sector-pay-system-in-israel_cb3032f1.html
- [8] **21/2024. (IX. 30.) HM rendelet.** A hivatásos és szerződéses katonák egyes juttatásai; teljesítményelismerés és céljuttatás szabályai. <https://njt.hu/jogszabaly/2024-21-20-15>
- [9] **44/2025. (XII. 19.) HM utasítás.** A honvédek teljesítményelismerésének eljárási szabályai. <https://njt.hu/jogszabaly/2025-44-B0-15>
- [10] **Az Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelve.** A munkaidő-szervezés egyes kérdéseiről; a díjazás összegét nem harmonizálja. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003L0088>
- [11] **EUB, C-742/19, B. K. kontra Republika Slovenija.** A munkaidő-irányelv katonai személyi állományra való alkalmazhatóságának és a katonai kivételeknek a kerete. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62019CJ0742>
- [12] **Armed Forces' Pay Review Body – Responsibilities.** A brit katonai bérfelülvizsgálat szempontjai: recruitment, retention, motivation, szolgálati sajátosságok, finanszírozás, infláció és civil összehasonlíthatóság. <https://www.gov.uk/government/organisations/armed-forces-pay-review-body/about>
- [13] **137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról.** A magyar katonai illetmény és juttatások jelenlegi keretszabályai, különösen a 24. §. <https://njt.hu/jogszabaly/2024-137-20-22>
- [14] **20/2024. (IX. 30.) HM rendelet a hivatásos és a szerződéses állomány tagjának illetményéről.** A jelenlegi alapilletmény megállapításának és illetményesávoknak a részletszabályai. <https://njt.hu/jogszabaly/2024-20-20-15>

— VÉGE —