

Magasvári Adrienn

## FELKÉSZÜLT, ELKÖTELEZETT, ELHIVATOTT... A NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIVATAL PÁLYAKEZDŐKKEL SZEMBENI KOMPETENCIAELVÁRÁSAI

*Prepared, Committed, Dedicated... Competence Requirements of the National Tax and Customs Administration for Career-starters*

**Magasvári Adrienn** okleveles közigazgatási menedzser, NKE RTK, Vám- és Pénzügyőri Tanszék, [magasvari.adrienn@uni-nke.hu](mailto:magasvari.adrienn@uni-nke.hu)

*A magyar közszolgálat utánpótlásának tervezése és biztosítása stratégiai kérdés. A kormányzati stratégiai célkitűzések szerint a szolgáltató állam működése megfelelő mennyiségű és minőségű, felkészült és elkötelezett munkatársat feltételez. Fontos azonban az is, hogy a közsféra szervezetei milyen elvárásokat támasztanak a pályakezdőkkel szemben. Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie azoknak az új belépőknek, akik a közszolgálatban (a közigazgatásban és a rendvédelemben) szeretnének elhelyezkedni?*

*A tanulmány egy empirikus kutatás egyes részeredményeit mutatja be. Azt vizsgálja, hogy vajon milyen pályakezdeket várnak a jelenlegi vezetők a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz, és milyen követelményeket támasztanak velük szemben. Felveti a generációváltás, a pályaaorientáció, a beillesztés és a megtartás problémáját is.*

### KULCSSZAVAK:

emberierőforrás-menedzsment, generációmenedzsment, kiválasztás, munkaerő megtartása, pályaaorientáció

*Designing and assuring the replacement of the Hungarian public service is a strategic issue. In accordance with the Government's strategic objectives, the operation of the service state requires sufficient quantity and quality, prepared and committed staff. However, it is also important to see what the public sector organizations are expecting from the career-starters. What competences should the new entrants have if they want to work in the public service (in public administration*

*and in law enforcement)? The paper presents some partial results of an empirical research. It examines what kind of career-starters wait for the current leaders at the National Tax and Customs Administration and what requirements they expect from beginners. It also raises the problem of generational change, career orientation, integration and retention.*

**KEYWORDS:**

human resource management, generation management, selection, retention of workforce, career orientation

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020) szerint nagy jelentősége van annak, hogy milyen a közszolgálat személyi állománya, ezért a kormányzat kiemelt célkitűzései között szerepel a közigazgatásban és a rendvédelem területén a megfelelően felkészült, elkötelezett és elhivatott személyi állomány biztosítása, megtartása, illetve a hasonló kompetenciákkal bíró munkaerő közszolgálati pályára vonzása.

A bárhol, bármikor és bárki számára elérhető szolgáltató állam megvalósítása és működtetése azonban nem nélkülözheti a szolgáltató szemlélettel azonosuló, felkészült és motívált személyi állományt.<sup>1</sup>

De vajon a felkészültség, az elkötelezettség és az elhivatottság mellett melyek azok a kompetenciák, amelyeket a közszféra szervezetei elvárnak a hozzájuk belépő fiatal pályakezdőktől? Tanulmányomban egy empirikus kutatás egyes részeredményeit szeretném bemutatni. Arra szeretnék választ adni, hogy milyen pályakezdőket várnak a jelenlegi vezetők a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz (a továbbiakban: NAV), és milyen elvárásokat támasztanak velük szemben.

## 1. A KÖZSZFÉRA MUNKERŐPIACI VONZEREJE

A lakosság elöregedése ismert jelenség a legtöbb EU-tagállamban. Ennek két oka van, egyrészt a várható élettartam növekedése, másrészt a termékenységi ráta, a születésszám csökkenése, illetve stagnálása.

Egy OECD-jelentés<sup>2</sup> szerint ez a változás a közszférára méginkább hatással van, hiszen azoknak az alkalmazottaknak a száma, akik 50 év feletti, minden tagállamban évről évre nő. A baby boom generáció (1945 és 1964 között születettek) tagjai vagy már nyugdíjasok, vagy legkésőbb 10–15 éven belül nyugdíjba mennek. Ugyanakkor ma már árnyaltabban kell megítélni a közigazgatás elöregedését. Egyrészt azért, mert a kelet-európai országokban az 50 év feletti aránya átlagosan jóval alacsonyabb (30,8%), mint a nyugat-európai államokban (41,4%), és a különbség, tendenciáját tekintve, tovább nő.<sup>3</sup> Másrészt azért, mert a magyar közigazgatásban az utóbbi néhány évben megvalósított fiatalítás hatására – főleg a központi közigazgatási szerveknél – már nem annyira a munkaerő megszerzése, hanem sokkal inkább annak megtartása okoz problémát.<sup>4</sup> Összességében

<sup>1</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. (2015). 60. Elérhető: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)

<sup>2</sup> EUPAN survey: *Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce* (2015). Elérhető: [www.eupan.eu/files/repository/20160219150114\\_Survey\\_-\\_Managing\\_a\\_diverse\\_public\\_administration\\_\(Final\\_Version\)\\_-\\_EUPAN\\_-\\_Luxembourgish\\_Presidency\\_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-_EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.) 9.

<sup>3</sup> HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz.

<sup>4</sup> HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 3. sz. 102.

azonban továbbra is irányadó, hogy a szolgáltatások megfelelő minőségű biztosításához a generációváltás problémáját kezelni kell, s a fiatalabb generációt a közzsférába kell vonzani.<sup>5</sup> De vajon hogyan lehet ezt elérni?

A Jó Állam Közigazgatási Véleményfelmérés közigazgatási munka presztízsére irányuló kérdésére adott válaszok elemzési eredménye szerint a válaszadók 26,9%-a szívesen dolgozna a biztos állást jelentő közzszektorban. Ők a közzszféra legfőbb vonzerejének a kiszámítható munkahelyet, a biztos fizetést és megélhetést, a hosszú távú munkalehetőséget, a tervezhető és belátható életpályát tartják. Ugyanakkor a megkérdezettek több mint 40%-a egyértelműen elutasítja a közzszektorban történő munkavállalást. Ha ehhez hozzáadjuk a bizonytalanokat is (a válaszadók 30%-a), arra a következtetésre juthatunk, hogy a közigazgatás és a rendészeti igazgatás munkaerőpiaci vonzereje alacsony.<sup>6</sup>

Bár a közzszféra (főleg a rendvédelmi szervek) általánosan még nem küzd munkaerőhiánnyal, de idővel (15–20 év múlva) ezeknek a szervezeteknek az utánpótlási igénye is ug-rásszerűen nőni fog. Ahogy pedig az az előbb említett véleményfelmérés alapján látszik, a fiatalok nem szívesen, vagy ha igen, akkor is csak rövid időre kötelezik el magukat a közszolgálat irányába. A karrierutak kötöttsége nem erősíti a közszolgálat „vonzerejét”, munkaerő-megtartó képességét. A pályakezdőket egyre kevésbé motiválja, hogy a foglalkoztatásuk stabil és kiszámítható, sokkal inkább széles körű karrierlehetőségekre vágyanak.<sup>7</sup> Ezért mindenképpen kiemelt figyelmet kell fordítani a fiatalok pályára vonzására, megfelelő szervezeti integrálására, fejlesztésére, a karrierlehetőségek biztosítására, és ezáltal a munkaerő megtartására. További fontos jellemzője a Z generációnak, hogy a gyors karrierlehetőségen túl meglehetősen magas pályakezdő bérigénnyel érkeznek meg a munkaerőpiacra, amely igény kielégítésére a közszolgálaton belül főként az állami tisztviselői jogviszony javadalmazási rendszere nyújt lehetőséget, míg például a kormánytisztviselők bértáblázata egyre inkább elmarad a versenyképes szinttől.<sup>8</sup> Ugyanígy megemlíthetjük a közalkalmazottak besorolási illetményét, mint a közszolgálati pályára vonzás egyre jelentősebb gátját.

A fenti problémák áthidalásához elengedhetetlen, hogy a közigazgatási és rendvédelmi szervek kiemelten kezeljék a személyzeti utánpótlás kérdéskörét.

<sup>5</sup> SZABÓ Szilvia – BIBA Sándor (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az y-z generációra. *Munkaügyi Szemle*, 6. sz. Elérhető: [www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elo-fizetes/02961506.pdf](http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elo-fizetes/02961506.pdf). 17. (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)

<sup>6</sup> KAISER Tamás szerk. (2017): *Jó Állam Jelentés 2017*. Budapest, Dialóg Campus. 168. Elérhető: <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentes-2017> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)

<sup>7</sup> HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. In HR Megoldások a XXI. században – nemzetközi kitekintéssel – fókuszban a közzszféra és a magánszféra című szakmai-tudományos konferencia. *Hadtudomány*, 25. évf. elektronikus ksz. 15. Elérhető: [http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 11. 28.)

<sup>8</sup> KRAUSS Ferenc Gábor (2016): *A civil közigazgatás bérrendszerének megújulása és fenntarthatósága*. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály. 99–101.

## 2. JELENLEGI HELYZET – KIINDULÁSI ALAPOK

Egy, a közelmúltban végzett, a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodást vizsgáló kutatás<sup>9</sup> ugyanis a helyzet elemzése keretében a közszolgálati utánpótlás-menedzsment rendszer kapcsán az alábbi problémákra mutatott rá:

- a közszolgálat valamennyi területén folyik munkaerő-tervezés és létszámgazdálkodás, ez azonban a legtöbb helyen nem közép- vagy hosszú távra szól, és nem kapcsolódik a szervezet humánstratégiai céljaihoz,
- a szervezetek nem tulajdonítanak egyforma jelentőséget a tervszerű utánpótlás biztosításának, általában nem fordítanak kellő figyelmet a toborzási politikára, módszerekre, akciókra, valamint az ezeket támogató PR-tevékenységre,
- a kiválasztással kapcsolatban a szervek többsége a „jól bevált” eljárásokhoz folyamodik, az önéletrajzokon, motivációs leveleken és a vezetővel folytatott interjúkon kívül csak a jogszabályi előírások (kifogástalan életvitel, nemzetbiztonsági vizsgálat, egészségügyi, fizikai és pszichikai alkalmassági vizsgálat) betartását tartja szem előtt,
- beillesztési tevékenységgel gyakran foglalkoznak, de ennek formája, tartalma, módszere általában az adott vezetőre van bízva,
- azokban a munkakörökben, amelyekben alacsonyabb az anyagi és erkölcsi megbecsülés, kevesebb az esély az előrejutásra, nehezebb a munkaerő megtartása,
- hiányoznak a kompetencia-térképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek a szervezetnél rendszeresített munkakörök eredményes betöltéséhez,
- az alapvető kompetenciák meghatározása, definiálása, valamint a rájuk vonatkozó vizsgálati eljárás hiánya miatt nem tudják vizsgálni a jelentkezők kompetenciák szerinti alkalmasságát.

## 3. AZ ALAPKOMPETENCIA-KUTATÁS KERETEI<sup>10</sup>

Ennek a problémakörnek a megoldását célozza a KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001. számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt, amelynek fontos részét képezi – többek között – a pályaaorientációs tevékenység fejlesztése, a kompetenciaalapú kiválasztási rendszer alapjainak letétele, a tehetségek

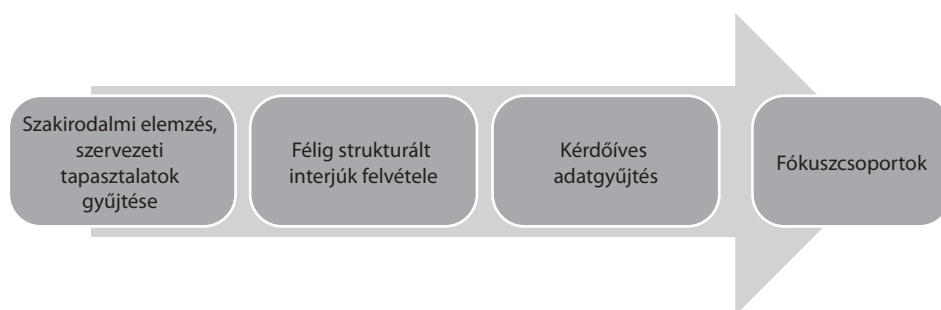
<sup>9</sup> SZAKÁCS Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. In *Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 83–96.

<sup>10</sup> A Belügyminisztérium irányítása mellett (kutatásvezető: Malét-Szabó Erika) elindult KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-0001 azonosító jelű, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében végzett alapkompétencia-kutatás alapján.

támogatása, kompetenciáinak erősítése, a mentori rendszer kialakítása, a mentorok képzése, kompetenciáinak fejlesztése.

A projekt teljes körű megvalósítása azonban feltételez egy *egységes közszolgálati alapkompentencia-rendszert*, ezzel azonban a közsféra ezidáig nem rendelkezett. Így, a projekt keretében, a Belügyminisztérium irányítása mellett megkezdődött egy úgynevezett alapkompentencia-kutatás, amely az utánpótlás biztosítása érdekében a közszolgálati pálya iránt érdeklődők belépési kompetenciáinak egységes meghatározását irányozta elő.

A kutatásban az alapkompentenciák feltárását célzó szakirodalmi elemzést és szervezeti tapasztalatok megismerését követően a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel, illetve a fókuszcsoportos egyeztetés módszerét alkalmaztuk. A felmérés kiterjedt mind a közigazgatási szervek, mind a rendvédelmi szervek vezetőinek, illetve irányítói feladatokat ellátó munkatársainak vizsgálatára.



### 1. ábra • A kutatás módszertana

(Forrás: KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-0001 azonosító jelű, *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt keretében végzett alapkompentencia-kutatás alapján, saját szerkesztés)

Az interjúk felvételének elsődleges célja a pályakezdőktől elvárt alapkompentenciák megismerése volt, ennek érdekében elsősorban stratégiai szintű vezetőket kerestünk meg. Másodsorban a felvett interjúk eredményei, tapasztalatai, illetve a kompetencia-rendszerrel kapcsolatos, korábbi szervezeti tapasztalatok feltárása alapozta meg a kérdőíves kutatás konkrét vizsgálati szempontjait. Az interjúk tartalomelemzését követően a kutatócsoport egy 19 elemből álló kompetencialistát állított össze, amelyhez viselkedési jegyeket határoztak meg.

A kérdőívek felvételének célja az volt, hogy felmérjük a vezetői munkakört betöltők, illetve a mások munkáját megszervező, irányító, ellenőrző kollégák véleményét arról, hogy szerintük milyen kompetenciákkal kell annak a személynek rendelkeznie, aki a közszolgálat (specifikusan pedig a közigazgatás és a rendvédelem) területén szeretne elhelyezkedni, ezért a kérdőíves kutatásba elsősorban a középvezetőket, illetve az irányítói feladatokat ellátó munkatársakat vontunk be. A kérdőíves adatgyűjtés eredményeként egy 10 kompetenciát és ezek megnyilvánulási formáit tartalmazó kompetencialista-javaslat született.

A fókuszcsoportban zajló irányított beszélgetések célja az említett javaslat áttekintése, esetleges kiegészítése, módosítása, illetve az új belépő, pályakezdő személyi állománnyal kapcsolatos tapasztalatok alapján a kompetenciák definiálása, a viselkedéses jegyek kiegészítése, módosítása volt, amennyiben szükségesnek tartotta ezt a csoport.

Jelen tanulmányban ennek a kutatásnak egyes, kizárólag az általam felmért, a NAV vezetőinek véleményét tükröző részeredményeit szeretném bemutatni.

#### 4. A NAV SZEREPE A KUTATÁSBAN

A NAV két teljesen eltérő múltú, kultúrájú és jogállású szerv integrációjának eredménye. Létrehozása kapcsán – a minőségileg új szervezet kialakítása és a hatékonyabb működés biztosítása mellett – fontos célkitűzés volt a rendészeti jelleg, és a hivatásos szolgálati jogviszony megőrzése is.<sup>11</sup>

A NAV tehát egy speciális államigazgatási szerv, amely fegyveres, rendvédelmi feladatokat is ellátó központi hivatalként működik, azaz, valahol a közigazgatási szervek és a rendészeti szervek között – félúton – helyezkedik el. Épp e kettősség okán, a NAV dolgozóinak széles körű szakmai elvárásoknak kell megfelelniük. A jogalkotó elvárásai, illetve az alkalmazott jogszabályok specifikus halmazában sokszor az egyetlen közös pont a végrehajtásért felelős szerv maga, azaz a NAV és annak személyi állománya.<sup>12</sup> Az effajta összetettség ugyanis a szervezet személyi állományában is megjelenik, hiszen a hivatal egyaránt foglalkoztat hivatásos szolgálati jogviszonyban állókat, kormánytisztviselőket, kormányzati ügykezelőket, valamint munkavállalókat<sup>13</sup>, vagyis a szervezetben egyszerre van jelen a rendészeti (hivatásos szolgálati jogviszonyban álló pénzügyőrök) és a civil (kormánytisztviselők, kormányzati ügykezelők és munkavállalók) jogállás. Az eltérő munkajogi jogviszonyokat pedig több esetben eltérő jogszabályi környezet (hivatásos szolgálati jogviszonyban állók esetén a Hszt., kormánytisztviselők tekintetében a Kttv. és a munkavállalók esetében az Mt. a NAV-törvény mellett alkalmazandó jogszabály) is rendezi.<sup>14</sup> Ebben a vonatkozásban a NAV vegyes jogállású szervnek tekintendő. Ebben a szerepkörében pedig nagyon jó példát ad az egységes, közigazgatási és rendészeti alapkompenciák meghatározásához.

Fentiekén túlmenően a szervezet megalkotta a NAV 2.0 címet viselő stratégiai programját, amelynek kiemelt célkitűzései között szerepel az emberierőforrás-gazdálkodás megújítása,

<sup>11</sup> MAGASVÁRI Adrienn (2016): Szervezeti integráció stratégiai szemszögből. In KERESZTES Gábor szerk.: *Tavaszi Szél 2016 – Spring Wind 2016 Tanulmánykötet*. 3. kötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége. 62.

<sup>12</sup> ERDŐS Ákos (2015): Gyógyszerrendészet – egy speciális feladat kihívásai In SZABÓ Andrea – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes szerk.: *Az adó- és vámşzolgálatok aktuális kihívásai*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság. 66–68.

<sup>13</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 15. § (1) bek. a)–d) pontok.

<sup>14</sup> SZABÓ Andrea (2016): Egy új „státusú” központi hivatal rendvédelmi feladatai In DEÁK József – GAÁL Gyula – SALLAI János szerk.: *A toll sokszor erősebb, mint a kard: rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Fórizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére*. Budapest, NKE. 202.

a kollégák megtartása, a tehetségek felismerése és megbecsülése.<sup>15</sup> Az új emberierőforrás-gazdálkodási megoldások sorában a munkatársak kiválasztását, a munkakörök kialakítását, az életpálya fejlesztését, a teljesítményértékelést, a képzést és a vezető kiválasztást, illetve –utánpótlást is kompetenciaalapon látják megvalósíthatónak. Ehhez pedig megfelelő alapot jelentenek az alapkompentencia-kutatás eredményei.

#### 4.1. A NAV működésében megjelenő kompetenciák (szervezeti tapasztalatok)

##### 4.1.1. Az EU vámügyikompentencia-keretrendszere

Az EU vámügyikompentencia-keretrendszerét a tagállamok, a Vámigazgatások Világszervezete és más nemzetközi szervezetek<sup>16</sup> résztvevőinek közreműködésével alakították ki.<sup>17</sup> Az uniós vámjogi szabályrendszer kötött, egységesen alkalmazandó valamennyi tagállam számára, a vámigazgatások alkalmazottai azonban különbözőek, tudásuk, képességeik nem azonosak.<sup>18</sup> Erre figyelemmel alkották meg a vámügyikompentencia-keretrendszert, amelynek alapját az *alapvető értékek* jelentik. Minden, az EU-ban vámigazgatási területen dolgozó alkalmazottnak meg kell felelnie ezeknek az értékeknek. Tulajdonképpen nem is kompetenciák, hanem inkább egyfajta hitvallásnak tekintendők. Olyan kategóriák sorolandók ide, mint az etikai értékek, a biztonság és védelem, vagy a közszolgálati elkötelezettség.

A keretrendszer<sup>19</sup> a továbbiakban a kompetenciákat három különböző, szakmai-, működési- és vezetői kompetencia-csoportokba sorolja.

A *szakmai kompetenciák* olyan általános személyiségjegyek, képességek, készségek, amelyek nem vámspecifikusak. Ide sorolható például a csapatmunka, a kommunikációs készség, a stresszkezelés, a konfliktusok megoldása, a döntéshozatal, vagy az időgazdálkodás.

A *működési kompetenciák* leginkább a vám- és pénzügyőri területen elvárt tudással, ismerettel kapcsolatos követelmények, az uniós vámkódex szabályrendszeréhez kötődnek.

<sup>15</sup> KALOCSAI Kornél (2017): NAV 2.0. A megújulás stratégiai programja. (Előadás a Nemzeti Adókonferencián.) Elérhető: <http://konferenciak.advalorem.hu/uploads/files/09.29.%20Plen%C3%A1ris%20-%20Kalocsai%20Korn%C3%A9l,%20NAV.pdf> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)

<sup>16</sup> SZABÓ Andrea (2016): Világméretű hálózat a vámszakmai felsőoktatás területén. In ZSÁMBOKINÉ FICS-KOVCSZKY Ágnes szerk.: *Válogatott tanulmányok a Vám- és Pénzügyőri Tanszék fennállásának 25. évfordulója alkalmából*. Budapest, NKE RK Vám- és Pénzügyőri Tanszék. 123.; Ilyen szervezet például az International Network of Customs University (INCU).

<sup>17</sup> European Commission Taxation and Customs Union: *CFW – Competency Framework*. Elérhető: <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 06.)

<sup>18</sup> MAGASVÁRI Adrienn (2016): „Pénzügyőrt keresünk... De milyen legyen?” Az EU vámügyi kompetencia-keretrendszere. *Magyar Rendészet*, 16. évf. 3. sz. 148.

<sup>19</sup> SZABÓ Szilvia (2016): Competency management in the HR management of Public Service. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 369. Elérhető: [http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2016/2016\\_2/16\\_2\\_alt\\_szabosz.pdf](http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2016/2016_2/16_2_alt_szabosz.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)



A vezetői kompetenciák a vezetői felelősséggel bíró munkatársakra vonatkoznak,<sup>20</sup> ebbe a körbe tartozik például a változáskezelés, az innovációs készség, a stratégiai agilitás, a konfliktuskezelés, vagy a folyamatmenedzsment ismerete.<sup>21</sup>

#### 4.1.2. A NAV 2.0 által elvárt értékek

A NAV 2.0 stratégiai programban a következő, a szervezet által legfontosabbnak tartott, a foglalkoztatottaktól elvárt, általuk betartandó értékeket fogalmazták meg: törvényesség, szakmaiság, elkötelezettség, feddhetetlenség, megbízhatóság.

##### 4.1.2.1. A NAV egyéni teljesítményértékelési rendszerében alkalmazott kompetenciák

A szervezet kormánytisztviselői, illetve hivatásos állományú tagjaira vonatkozó teljesítményértékelés szabályait a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény és belső rendelkezés határozza meg. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet szabályai ugyanis a NAV kormánytisztviselőire és hivatásos állományú tagjaira nem terjednek ki [10/2013. Korm. r. 1. § (6) bekezdése]. A NAV egyéni teljesítményértékelésében a szakmai ismeretek meglétére, a kapcsolatteremtési képességre, a csapatmunkára és a hivatástudatra vonatkozó kompetenciákat értékelik.

##### 4.1.2.2. A NAV Foglalkoztatási Szabályzatában meghatározott munkaköri kompetenciák

A szervezet munkatársainak besorolása a Foglalkoztatási Szabályzatban meghatározott munkaköröknek megfelelően történik. A Foglalkoztatási Szabályzat szerinti munkaköri adatlapok tartalmazzák a munkakör betöltéséhez szükséges 5 legmeghatározóbb kompetenciát. A hivatásos szolgálati jogviszonyban állók, illetve a kormánytisztviselők által betölthető munkakörök legjellemzőbb (leggyakrabban előírt) kompetenciái: kommunikációs készség, együttműködési készség, csapatmunka, pontosság, logikus gondolkodás. Leginkább a hivatásos szolgálati jogviszonyban állóktól elvárt a pszichés terhelhetőség és a konfliktuskezelés, valamint a határozott fellépés, a kormánytisztviselők által betölthető munkakörök esetében pedig többször jelenik meg követelményként a monotónia-tűrés és az önállóság.

<sup>20</sup> SZABÓ Szilvia (2016): Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, Vol. 15, No. 3. 273. Elérhető: [www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf](http://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)

<sup>21</sup> European Commission Taxation and Customs Union: *i. m.*

Amint az előbbiek alapján látható, a NAV működésében több humánfunkció kapcsán is megjelennek a kompetenciák. A kompetencia mint rendezőelv alkalmazása számos humánfunkció alapját jelenti. Az alapok azonban nem egységesek (egyes humánfunkciók esetében más és más kompetenciákat várnak el), nincs meghatározva a kompetenciák tartalma, nincsenek definiálva, nem alkotnak rendszert, nem épülnek egymásra, és kizárólag az alkalmassági vizsgálatok kapcsán mérik ezeket. A kompetenciamentedzsment-rendszer működéséhez, a kompetencialapon szervezett humánfolyamatokhoz azonban közös alapok kellene, amelyeknek megteremtésében sokat segíthet az egységes közszolgálati alapkompentencia-rendszer kidolgozása, amely megfelelően támogatja a tudatos és a személyi állomány képességeit figyelembe vevő, stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodást.

#### **4.2. A NAV vezetőivel felvett interjúk eredménye**

Ahogy már említettem, a NAV speciális jellegéből adódóan kormánytisztviselőket és hivatásos szolgálati jogviszonyban állókat egyaránt foglalkoztat. Az egységes közszolgálati alapkompentenciák és specifikus rendészeti alapkompentenciák meghatározása szempontjából ezért fontos volt, hogy a vezetői interjúkban hivatásos szolgálati jogviszonyban álló vezetők és kormánytisztviselői jogviszonyban álló vezetők is részt vegyenek, illetve olyan vezetőket kérdezzek meg, akik kapcsolatban állnak mindkét jogviszonyba tartozó munkatársakkal.

Ennek megfelelően az interjúban részt vett 4 fő hivatásos állományú, és 2 fő kormánytisztviselői jogviszonyba tartozó vezető. A NAV kétszintű struktúrában működő szerv (központi irányítás és területi szervek), a központi szintet képviselve 4 fő vezetővel, a területi szintről pedig 2 fő vezetővel készült interjú. A hatóság tevékenységében három szakterület tölt be jelentős szerepet, az adóigazgatási, a vám- és pénzügyőri, illetve a bünyügyi szakterület. A mintából 1 fő az adóigazgatási szakterületet, 1 fő a bünyügyi szakterületet, 1 fő a vám- és pénzügyőri szakterületet képviselte, illetve 3 fő vezető olyan funkcionális területen dolgozik, amely mindhárom szakterület munkatársaival szoros kapcsolatban áll. Az interjúalanyok mindegyike több mint 15 éve a NAV-nál, illetve jogelőd szerveinél dolgozik, és mindannyian legalább 10 éve vezetői munkakört töltenek be. Többen közülük külföldi szakterületeken és más-más vezetői pozícióban is dolgoztak már karrierjük során.

A NAV vezetőivel készített interjúk közben az alábbi, pályakezdőkkel szemben elvárt kompetenciák merültek fel:

- elkötelezettség, elhivatottság
- tisztesség, becsület, feddhetetlenség
- precizitás, pontosság
- szabálykövetés
- magabiztosság, határozottság
- együttműködési készség
- kommunikációs készség

- problémamegoldó képesség
- nyelvtudás

Amit szakterülettől és szervezeti szinttől függetlenül minden vezető kiemelten fontosnak tartott, az az, hogy a pályakezdők hivatástudattal bírjanak, azért akarjanak ennél a szervezetnél dolgozni, mert ezt tekintik életcélnak, élethivatásnak. Többen is követelményként fogalmazták meg, hogy a pályakezdőknek tisztességesen és becsületesen kell ellátniuk a feladataikat és feddhetetlennek kell lenniük.

„A közigazgatási, rendvédelmi szakemberek – sajnos, előforduló – etikátlansága, korrumpálhatósága az adómorál szintjének növelése ellen hat. Ezért rendkívül fontos e személyi kör szemléletének alakítása, amire az integritás-menedzsment szolgál.”<sup>22</sup> „Úgy tűnik, hogy felnőttkorban (különösen a vállalkozók körében) már nagyon nehezen változtathatók meg a közteherviseléssel kapcsolatos attitűdök, ezért célszerű a fiatalok felé fordulni ezekkel az üzenetekkel.”<sup>23</sup>

A válaszadók szerint annak, aki ebben a szervezetben szeretne dolgozni, szabálykövetőnek is kell lennie, amely alatt értik a szervezetrendszer, a rend és a hierarchia elfogadását is. Mind az írásbeli, mind a szóbeli kommunikáció elengedhetetlenül szükséges a NAV munkatársai számára, hiszen a feladatainak ellátása ezt minden szinten megköveteli. Ezzel párhuzamosan érthető az is, hogy az együttműködési készség hangsúlyt kapott a válaszokban, hiszen a szolgáltató, ügyfélbarát adó- és vámhatóság ezt megköveteli.

Meglepő volt, hogy a határozottságot és magabiztosságot is elvárják a válaszadó vezetők a kormánytisztviselőktől, és a hivatásos állományú pénzügyőröktől egyaránt. Ez jelenti a szabályok pontos ismeretét, a helyzetfelismerést, hiszen ez adhat alapot a magabiztossághoz és ennek birtokában képesek a munkatársak határozottan fellépni.

Az ismeretek tekintetében a nyelvtudás szükségességét szinte valamennyi interjúalany kiemelte, leginkább az angol nyelvismeretet várják el a vezetők a pályakezdőktől.

Ahogy arról már korábban szó volt, a NAV személyi állománya és feladatrendszere is nagyon összetett. Ez azt jelenti, hogy az említett alapkompenciák minden szakterületen fontosak, csak nem ugyanolyan mértékben. Illetve vannak olyan feladatkörök, amelyek más, speciális kompetenciák meglétét is elvárják.

Az adóigazgatási területen leginkább az irodai munkavégzés a jellemző, legtöbb esetben kormánytisztviselők dolgoznak itt, akik sokkal konzolidáltabb ügyféli körrel találkoznak. Ezen a területen az ügyfelekkel való kapcsolattartás miatt fontos elvárás az empátia és a tolerancia, illetve az adóigazgatási szakterületen ellátandó feladatok sokszor megkövetelik a monotónia-tűrőképesség meglétét is.

<sup>22</sup> SUBA László (2017): Az adózói magatartás alakításának kommunikációs lehetőségei. In CZENE-POLGÁR Viktória – ZsÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes szerk.: *Mérföldkövek az adó- és vámigazgatás történetéből: Válogatott tanulmányok az évfordulók tükrében*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 246.

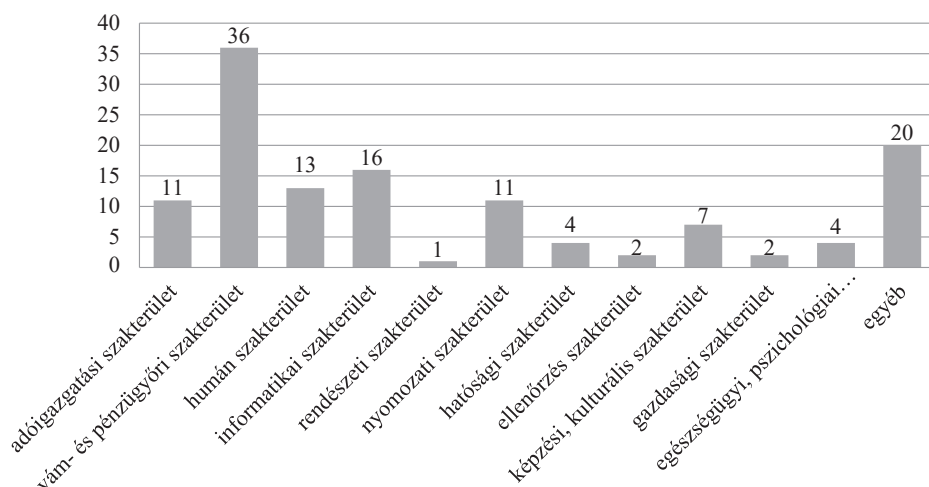
<sup>23</sup> SUBA László (2016): Tax moral – tax authority – communication. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 350.

Ezzel ellentétben a *rendészeti, bűnügyi vagy vámigazgatási területen* szolgálatot teljesítő pénzügyőrök esetében a legfontosabb kompetencia a határozottság és a magabiztosság, illetve a döntésképeség. Az egyenruhásokkal szemben az is elvárt, hogy mind pszichésen, mind fizikálisan terhelhetőek legyenek, megfelelő önkontrollal és stressztűrő képességgel rendelkezzenek.

### 4.3. A NAV-ban végzett kérdőíves adatgyűjtés eredménye

Az alapkompentencia-kutatás keretében az online kérdőívet a NAV 170 fős mintájából 133 fő töltötte ki, 41 fő nő és 92 fő férfi. A szervezetben a vezetői munkakörök a következők: főigazgató, szakfőigazgató, főigazgató-helyettes, igazgató, igazgató-helyettes, főosztályvezető, főosztályvezető-helyettes, osztályvezető. A kérdőívet kitöltők 76%-a ezekben a munkakörökben dolgozó vezető, 24%-a pedig ügynevezett irányítói feladatokat ellátó (például: osztályvezető-helyettes, ellenőrzési vezető, járőrvezető).

A felmérésben részt vevők szakterületi megoszlását az alábbi ábra szemlélteti.



### 2. ábra • A NAV-válaszadók szakterület szerinti megoszlása

(Forrás: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-0001 azonosító jelű, A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projekt keretében végzett alapkompentencia-kutatás alapján, saját szerkesztés)

A kérdőívben szereplő kompetenciákat (19 elem – közszolgálati alapkompentenciákra vonatkozó javaslat), illetve ezek viselkedési jegyeit (94 elem) az alapkompentencia-kutatócsoport szakértői állították össze, figyelembe véve a szervezetekben eddig megjelenő kompetenciákat, a korábbi közigazgatási-rendészeti, egyes kompetenciák meghatározására

irányuló kutatások eredményeit, illetve a szakértők által felvett félig strukturált vezetői interjúkban megjelenő elvárásokat.

A közszolgálati alapkompenciák listája a következő kompetenciákat tartalmazta: önfejlesztési készség, szabálytudat – fegyelmezettség, rugalmasság –, alkalmazkodóképesség, döntési képesség, együttműködési készség, felelősségvállalás, problémamegoldó képesség, konfliktuskezelés, kommunikációs készség, önbizalom – magabiztosság, önállóság, önkontroll képessége, pszichés terhelhetőség, empátia, minőségre törekvés, teljesítményorientáció, szervezőkészség, kreativitás, helyzetfelismerés –, lényeglátás.<sup>24</sup>

A kérdőíves adatgyűjtés során a válaszadóknak meg kellett jelölniük – többek között – azt az 5 kompetenciát, amelyet elengedhetetlennek tartanak ahhoz, hogy a pályakezdő hatékonyan tudja ellátni a feladatait a NAV-ban, illetve azt az 5 kompetenciát is, amelynek megléte legkevésbé szükséges a hatékony munkavégzéshez. Ezen szempontok mentén a NAV válaszadói a kérdőívben szereplő 19 közszolgálati alapkompencia közül – a válaszgyakoriság alapján – az alábbi 10 kompetenciát ítélték a legfontosabbnak.

**1. táblázat • Legfontosabb alapkompenciák a NAV-szervek vezetői szerint**  
(Forrás: KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-0001 azonosító jelű, A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projekt keretében végzett alapkompencia-kutatás alapján, saját szerkesztés)

A kompetencia megnevezése alapján	A viselkedési jegyek alapján
<i>helyzetfelismerés, lényeglátás</i>	szabálytudat, fegyelmezettség
<i>problémamegoldó képesség</i>	minőségre törekvés
szabálytudat, fegyelmezettség	felelősségvállalás
<i>együttműködési készség</i>	döntési képesség
döntési képesség	<i>önkontroll képessége</i>
felelősségvállalás	kommunikációs készség
pszichés terhelhetőség	<i>teljesítményorientáció</i>
önállóság	pszichés terhelhetőség
minőségre törekvés	önállóság
kommunikációs készség	<i>önfejlesztési készség</i>

Összevetve a szervezetben fontosnak tartott, definíciók nélküli kompetenciák fontossági sorrendjét a viselkedési jegyek alapján felállított kompetencia-sorrenddel, azt tapasztalhatjuk, hogy a NAV-válaszadók szerint a legfontosabb kompetenciák között újak is megjelennek. Megjelenik például az önkontroll képessége, a teljesítményorientáció és az önfejlesztési készség is. A kérdőívet kitöltők a viselkedési jegyek alapján viszont kevésbé tartják

<sup>24</sup> MALÉT-SZABÓ Erika et al. (2017): Rendőri alapkompenciák az egyes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Szemle*, 1. évf. 1. sz. 44–45.

a pályakezdőktől elvártak a helyzetfelismerés, a lényeglátás, az együttműködés, illetve a problémamegoldó készség kompetenciákat.

Mindez arra enged következtetni, hogy egyes kompetenciákat eltérően értékelték a válaszadók a definíciók nélküli kérdések és a viselkedési jegyeket tartalmazó kérdések alapján. Azaz e kompetenciák tartalmát nem megfelelően fedik le az előzetesen meghatározott viselkedési jegyek.

#### 4.4. A NAV-specifikus fókuszcsoporthoz tartozó eredmények

A fókuszcsoporthoz 6 vezető vett részt a NAV részéről. Hárman az adószakmai vonalat, ketten a vám- és pénzügyőri szakterületet képviselték, egy fő pedig a bünyügyi szakmai ág delegáltjaként vett részt az irányított munkában.

A csoportmunka legfontosabb eredményei:

- 10 kompetencia egyszerű és letisztult definíciója;
- a viselkedési jegyek pontosítása, logikai sorrendjének a magartatás, a tevékenység, és a munkavégzés folyamatához igazítása;
- új kompetencia beépítése és definiálása (konfliktuskezelés);
- a pszichés terhelhetőség kapcsán pedig a monotóniatűrés mint új viselkedési jegy meghatározása.

A kutatás alapvetően az egységes közszolgálati alapkompentenciák meghatározását célozta. A kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos korábbi nemzetközi gyakorlatok (az EU vámjogkompetencia-keretrendszere), és a NAV szervezeti tapasztalatainak feltárása segítette az empirikus vizsgálat kereteinek kijelölését, a kutatás előkészítését. A NAV vezetőivel felvett interjúk eredményei (természetesen más rendészeti és közigazgatási szerveknél végzett felméréssel egyetemben) megalapozták a kérdőíves adatgyűjtés szempontrendszerét, ezekre építve határozta meg a kutatócsoport a kérdőívben szereplő 19 kompetenciát. A kérdőíves adatfelvételt követően a kompetencialistát szűkítették, és egyes kompetenciamegnevezések, illetve viselkedési jegyek vonatkozásában kijavították. A fókuszcsoporthoz már csak az eléjük tárt 10 alapkompentenciára szűkített listával kellett dolgozni. Végül, a fókuszcsoporthoz munkájának eredményeképpen megszületett egy 12 elemből álló, a kompetenciák definícióját és a hozzájuk kapcsolódó viselkedési jegyeket is tartalmazó jegyzék.<sup>25</sup>

## 5. KONKLÚZIÓ

Összegezve a fentieket, meglepő volt számomra, hogy mindkét jogviszony esetében ugyanazon kompetenciákat tartották fontosnak a vezetők. Mind a pénzügyőr, mind a „civil”

<sup>25</sup> Lásd bővebben: MALÉTSZABÓ et al. (2017): *i. m.* 14–73.

vezetők kiemelték, hogy leginkább olyan munkatársakra van szükségük, akik elkötelezettek, elhivatottak, hivatástudattal bírnak. Olyan pályakezdőkkel szeretnének dolgozni, akik tisztességesek, becsületesek, fegyelmezettek és szabálykövetők, de képesek precízen és pontosan dolgozni, illetve jól is kommunikálnak. Ennek alapja pedig kétség kívül a megfelelő tudás és szakértelem, valamint az ezek elengedhetlenségébe vetett szilárd hit.<sup>26</sup> Ezek a jellemző kompetenciák jórészt a kérdőívekből is visszacsengtek.

Vajon készen állnak-e erre, vajon megfelelnek-e az elvárásoknak „*ezek a mai fiatalok...*”? Hiszen ők már az Y, sőt a Z generáció tagjai, eltérő szemlélet- és gondolkodásmóddal rendelkeznek. A digitális kor gyermekei, akik hozzászoktak a rugalmassághoz, okosak, kreatívak, jó a problémamegoldó képességük, viszont az érzelmi intelligencia, elsősorban az önkontroll, illetve a konfliktuskezelés, az együttműködés, a szabálykövetés nem erős oldaluk. Identitásuk alapjait egészen más komponensek szolgáltatják, és eltérő módon is működtetik azt.<sup>27</sup>

Bár a következő Szókratész-idézet<sup>28</sup> arra utal, hogy a fiatalokkal mindig is baj volt, azért nem árt, ha a közszolgálati szervezetek felismerik a generációs különbségeket, és hatékony működésük biztosítása érdekében emberierőforrás-gazdálkodásukat, stratégiájukat is ennek megfelelően alakítják, változtatják.

„*Fiatalságunk [...] rosszul nevelt, fittyet hány a tekintélyre és semmiféle tiszteletet nem támaszt az idősek iránt. Manapság fiaink [...] nem állnak fel, amikor a helyiségbe belép egy idős ember, feleselnek a szüleikkel [...] ahelyett, hogy dolgoznának. Egyszerűen kiállhatatlanok.*”

<sup>26</sup> BALASSA Bence (2016): Consensus sapientium, avagy a hanyatlás szimptomái. *Polgári Szemle*, 12. évf. 1–3. sz. 161.

<sup>27</sup> BALASSA Bence (2017): Egy dicstelen történet. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. sz. 203.

<sup>28</sup> THUMA Orsolya (2016): Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In FENYVESI Éva – VÁGÁNY Judit szerk.: *Korkép. XXI. századi kihívások*. Budapest, BGE. 213.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BALASSA Bence (2016): Consensus sapientium, avagy a hanyatlás szimptómái. *Polgári Szemle*, 12. évf. 1–3. sz.
2. BALASSA Bence (2017): Egy dicstelen történet. *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. sz.
3. ERDŐS Ákos (2015): Gyógyszerrendészet – egy speciális feladat kihívásai. In SZABÓ Andrea – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSZKY Ágnes szerk.: *Az adó- és vám szolgálatok aktuális kihívásai*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság.
4. HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 3. sz. 92–105.
5. HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. In HR Megoldások a XXI. században – nemzetközi kitekintéssel – fókuszban a közszféra és a magánszféra című szakmai-tudományos konferencia. *Hadtudomány*, 25. évf. elektronikus ksz. Elérhető: [http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus\\_kulonszam/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 11. 28.)
6. HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 48–83.
7. KAISER Tamás szerk. (2017): *Jó Állam Jelentés 2017*. Budapest, Dialóg Campus. Elérhető: <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentes-2017> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)
8. KALOCSAI Kornél (2017): *NAV 2.0. A megújulás stratégiai programja*. (Előadás a Nemzeti Adókonkultáció. konferencián.) Elérhető: <http://konferenciak.advalorem.hu/uploads/files/09.29.%20Plen%C3%A1ris%20-%20Kalocsai%20Korn%C3%A9l,%20NAV.pdf> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)
9. KRAUSS Ferenc Gábor (2016): *A civil közigazgatás bérrendszerének megújulása és fenntarthatósága*. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály.
10. MAGASVÁRI Adrienn (2016): „Pénzügyőrt keresünk... De milyen legyen?” Az EU vámügyi kompetencia-keretrendszere. *Magyar Rendészet*, 16. évf. 3. sz. 145–153.
11. MAGASVÁRI Adrienn (2016): Szervezeti integráció stratégiai szemszögéből. In KERESZTES Gábor szerk.: *Tavaszi Szél 2016 – Spring Wind 2016 Tanulmánykötet*. 3. kötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége.
12. MALÉTSZABÓ Erika – HEGYI Hella – HEGEDŰS Judit – SZELES Erika – IVASKEVICS Krisztián (2017): Rendőri alapkompenciák az egyes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Szemle*, 1. évf. 1. sz.
13. SUBA László (2016): Tax moral – tax authority – communication, *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz.
14. SUBA László (2017): Az adózói magatartás alakításának kommunikációs lehetőségei. In CZENE-POLGÁR Viktória – ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSZKY Ágnes szerk.: *Mérföldkövek az adó- és vámigazgatás történetéből: Válogatott tanulmányok az évfordulók tükrében*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata.



15. SZABÓ Andrea (2016): Egy új „státusú” központi hivatal rendvédelmi feladatai. In DEÁK József – GAÁL Gyula – SALLAI János szerk.: *A toll sokszor erősebb, mint a kard: rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Fórizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére*. Budapest, NKE.
16. SZABÓ Andrea (2016): Világmeretű hálózat a vámszakmai felsőoktatás területén. In ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes szerk.: *Válogatott tanulmányok a Vám- és Pénzügyőri Tanszék fennállásának 25. évfordulója alkalmából*. Budapest, NKE RK Vám- és Pénzügyőri Tanszék.
17. SZABÓ Szilvia (2016): Competency management in the HR management of Public Service. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 369. Elérhető: [http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2016/2016\\_2/16\\_2\\_alt\\_szabosz.pdf](http://archiv.uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2016/2016_2/16_2_alt_szabosz.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)
18. SZABÓ Szilvia (2016): Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, Vol. 15, No. 3. 273. Elérhető: [www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf](http://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)
19. SZABÓ Szilvia – BIBA Sándor (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgáltatásban, különös tekintettel az y-z generációra. *Munkaügyi Szemle*, 6. sz. Elérhető: [www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elfizetes/02961506.pdf](http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elfizetes/02961506.pdf). 17. (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)
20. SZAKÁCS Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgáltatásban. In *Közszolgálati Humán Tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
21. THUMA Orsolya (2016): Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In FENYVESI Éva – VÁGÁNY Judit szerk.: *Korkép. XXI. századi kihívások*. Budapest, BGE.

#### Egyéb források

1. EUPAN survey: *Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce*, (2015). Elérhető: [www.eupan.eu/files/repository/20160219150114\\_Survey\\_-\\_Managing\\_a\\_diverse\\_public\\_administration\\_\(Final\\_Version\)\\_-\\_EUPAN\\_-\\_Luxembourgish\\_Presidency\\_2015.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20160219150114_Survey_-_Managing_a_diverse_public_administration_(Final_Version)_-_EUPAN_-_Luxembourgish_Presidency_2015.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 09. 27.)
2. European Commission Taxation and Customs Union: *CFW – Competency Framework*. Elérhető: <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp> (Letöltés dátuma: 2017. 11. 06.)
3. *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*. (2015). Elérhető: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (Letöltés dátuma: 2017. 11. 27.)

**Magasvári Adrienn** okleveles közigazgatási menedzser, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Vám- és Pénzügyőri Tanszékének tanára, illetve a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola doktorandusz hallgatója. Tizenhét éve dolgozik a közzolgálatban, illetve ennek részeként a rendészeti igazgatásban, ahol emberierőforrás-gazdálkodási, stratégiai, illetve képzési és fejlesztési területen szerzett vezetői tapasztalatot. Kutatását az emberierőforrás-gazdálkodás területén folytatja, kiemelten foglalkozik a közzolgálati életpálya és az utánpótlás-menedzsment kérdésköreivel.