



***„Válsághelyzetek hatása a
pénzügyi és a rendvédelmi
szektorra”***

Tanulmánykötet

2022

*„Válsághelyzetek hatása a pénzügyi és a
rendvédelmi szektorra”*

Tanulmánykötet

Dr. Szendi Antal 60. születésnapjára

Kézirat lezárva: 2022.

Kiadja:
a Magyar Rendészettudományi Társaság
Vám- és Pénzügyőri Tagozata

Szerkesztette:
Szabó Andrea
Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes

Felelős kiadó:
Szabó Andrea

ISBN: 978-615-6456-05-2

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalomjegyzék

Szerzők	8
Lektorok	10
Előszó és köszöntő!	12
Baráti köszöntések	14
Tanulmányok	24
Balázs Zsolt - Csaba Zágon - Nagy Klaudia: Válságkezelés az adó- és pénzügyi nyomozásban – a Covid19 világjárványra adott válaszok.....	26
Bogotyán Róbert Lajos: A felderítő tevékenység kiemelt szerepe a büntetés-végrehajtási intézetekben a Covid19 humánjárvány idején	40
Borzán Anita - Szekeres Bernadett: Gazdaságvédelem: számviteli értékelés szerepe a világjárvány hatásainak kezelésében.....	50
Czene-Polgár Viktória: Az óra körbe jár, de a forint marad – pénzügyi válságok és megoldási kísérletek 1892-től 1947-ig	62
Czenczer Orsolya: A koronavírus okozta válsághelyzet hatása a büntetés-végrehajtásra – rövid kitekintés	74
Erdős Ákos: Egyes „jövedéki drogok” iránti kereslet alakulása Magyarországon a Covid19 járvány első időszakában	82
Halasi Nóra: Az élelmiszerfogyasztás tendenciái az Észak-alföldi régióban.....	94
Lippai Zsolt - Csatári Károly: A budapesti Gozsdu-udvar rendezvényei biztosításának magán és közbiztonsági aspektusai	108
Magasvári Adrienn: A pénzügyőri szolgálat utánpótlásának kihívásai	124
Nagy Zoltán András: A lezárások kriminogén veszélyei.....	138
Pajor Andrea: Válság-adó-válságadó	150
Potoczki Zoltán: Válságadók az orosz-ukrán konfliktus tükrében.....	160
Suba László: Egy kommunikációs csatorna reneszánsza: Az újra „feltalált” telefon	170
Szabó Andrea: Rendvédelmi szervből központi hivatal – elemzés a jogszabályok tükrében	176
Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes: A járványok elleni védekezésben használt leggyakoribb védőeszközök tarifális besorolása, különös tekintettel a Covid19-re	186

Szerzők

- Balázs Zsolt, dr., mesteroktató,
pénzügyőr ezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék,
balazs.zsolt@uni-nke.hu
- Bogotyán Róbert, dr., mb. tanszékvezető,
bv. ezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Büntetés-végrehajtási Tanszék,
bogotyán.robert@uni-nke.hu
- Borzán Anita, Dr., PhD, egyetemi docens,
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar,
Számviteli Tanszék,
borzán.anita@uni-bge.hu
- Czenczer Orsolya, Dr., PhD, egyetemi docens, tudományos főmunkatárs,
bv. alezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Rendészettudományi Kar,
Büntetés-végrehajtási Tanszék,
czenczer.orsolya@uni-nke.hu
- Czene-Polgar Viktória, Dr., PhD., tanársegéd,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék
czene-polgar.viktoria@uni-nke.hu
- Csaba Zágón, Dr., PhD., adjunktus,
pénzügyőr alezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék
csaba.zagon@uni-nke.hu
- Csatári Károly, kapitányságvezető-helyettes,
rendőr alezredes,
Budapesti Rendőr-főkapitányság, VII. kerületi Rendőrkapitányság,
CsatariKa@budapest.police.hu
- Erdős Ákos, tanársegéd,
pénzügyőr őrnagy
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék
erdos.akos@uni-nke.hu
- Halasi Nóra, kockázatkezelési referens,
Nemzeti Adó- és Vámhivatal Hajdú-Bihar Megyei Adó- és Vámigazgatósága,
Kockázatkezelési Osztály,
halasi.nora@nav.gov.hu
- Lippai Zsolt, mesteroktató
rendőr alezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Tanszék,
doktori hallgató, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskola,
lippai.zsolt@uni-nke.hu

- ▶ Magasvári Adrienn, tanársegéd,
 pénzügyőr alezredes,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
magasvari.adrienn@uni-nke.hu
- ▶ Nagy Klaudia,
 pénzügyőr főhadnagy,
 NAV Bűnügyi Főigazgatóság
- ▶ Nagy Zoltán András, Dr., PhD., egyetemi docens,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Gazdaságvédelmi-, Kiberbűnözés Elleni Tanszék.
nagy.zoltan.andras@uni-nke.hu
- ▶ Pajor Andrea, dr., mesteroktató,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
pajor.andrea@uni-nke.hu
- ▶ Potoczki Zoltán dr., mesteroktató
 pénzügyőr alezredes,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
potoczki.zoltan@uni-nke.hu
- ▶ Suba László, dr., tanársegéd,
 pénzügyőr alezredes,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
suba.laszlo@nav.gov.hu
- ▶ Szabó Andrea, Dr., PhD, tanszékvezető egyetemi docens,
 pénzügyőr ezredes,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
szabo.andrea@uni-nke.hu
- ▶ Szekeres Bernadett, Dr., PhD, egyetemi adjunktus,
 Eötvös Loránd Tudományegyetem,
 Gazdálkodástudományi Intézet,
szekeres.bernadett@gtk.elte.hu
- ▶ Zsámbokiné dr. Ficskovszky Ágnes, mesteroktató,
 pénzügyőr alezredes,
 Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
 Vám- és Pénzügyőri Tanszék
zsambokine.ficskovszky.agnes@uni-nke.hu

Lektorok

- Magasvári Adrienn, tanársegéd,
pénzügyőr alezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék
magasvari.adrienn@uni-nke.hu
- Molnár Katalin, Dr., PhD., egyetemi docens,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Magatartástudományi Tanszék,
molnar.katalin@uni-nke.hu
- Nábrádi András, Dr., PhD., egyetemi tanár,
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
nabradi.andras@econ.unideb.hu
- Németh Zsolt, Dr., PhD, egyetemi docens,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Kriminológiai Tanszék,
kriminologus@gmail.com
- Pallo József, Dr., PhD, habilitált egyetemi docens,
bv. ezredes, főtanácsos,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Tudományos dékánhelyettes,
pallo.jozsef@uni-nke.hu
- Szabó Andrea, Dr., PhD., tanszékvezető egyetemi docens,
pénzügyőr ezredes,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Vám- és Pénzügyőri Tanszék
szabo.andrea@uni-nke.hu
- Szendrei Ferenc, Dr., Ph.D., tanszékvezető egyetemi docens,
rendőr ezredes, rendőrségi főtanácsos,
Nemzeti Közszerológálati Egyetem Rendészettudományi Kar,
Bűnügyi, Gazdaságvédelmi és Kiberbűnözés Elleni Tanszék
szendrei.ferenc@uni-nke.hu
- Szlifka Gábor, Dr., PhD.,ellenőrzési igazgatóhelyettes
NAV Pest megyei Adó- és Vámigazgatóság
szlifka.gabor@nav.gov.hu
- Vágó Zoltán dr., főosztályvezető
bv. ezredes,
BVOP Felderítési Főosztály
- Vörös Géza, Dr. PhD., történész, levéltáros, főosztályvezető
Állambiztonsági Szolgáltatok Történeti Levéltára
voros.geza@abtl.hu
- Zsitnyánszky Lilla, okl. vámszakértő

Magasvári Adrienn*: A pénzügyőri szolgálat utánpótlásának kihívásai

Absztrakt

A közszféra szervezetei – köztük a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) is – komoly kihívásokkal néznek szembe a toborzás és a munkaerő megtartása terén. Folyamatosan nő a megüresedő álláshelyek száma, viszont ezzel párhuzamosan csökken a közszféra, mint munkahely iránti érdeklődés, főleg a fiatalok, a Z generációhoz tartozók körében. Mindez a NAV-on belül a pénzügyőri szolgálat ellátását is nehezíti, a pénzügyőri hivatás is utánpótlás-problémákkal küzd. Ez a tanulmány ennek körülményeit igyekszik körbejárni.

Kulcsszavak: *tisztjelölt, pénzügyőri hivatás, Z generáció, utánpótlás*

Abstract

Public sector organizations – including the National Tax and Customs Administration (NAV) – face serious challenges in terms of recruitment and retention. The number of vacant positions is constantly increasing, but at the same time, interest in the public sector as a workplace is decreasing, especially among young people, members of Generation Z. All of this makes it difficult to provide the finance guard service within the NAV, and the finance guard profession also struggles with recruitment problems. This study tries to go around the circumstances of this.

Keywords: *officer candidates, finance guard profession, Generation Z, recruitment*

Bevezetés

A közszféra szervezeteinek – itthon és az OECD tagállamaiban egyaránt – évek óta jelentős fejtörést okoz, hogy hogyan tudnak megfelelő létszámban jól kvalifikált munkaerőt toborozni és hogyan lehet a munkatársak szervezeti elkötelezettségét hosszútávon fenntartani. Az utóbbi időszakban elsősorban a baby boom generáció nyugdíjba vonulása eredményezett jelentős fluktuációt (Linos & Riesch, 2020), de ezzel párhuzamosan a közszférabeli állások iránti érdeklődés is egyre inkább csökkent. A közszféra – elsősorban gyenge vonzereje miatt – kezd alulmaradni a munkaerőpiacon egyre kisebb létszámban jelen lévő gazdaságilag aktív, tehetséges munkaerőért folytatott küzdelemben (Bright & Graham, 2015; Hollósy-Vadász & Szabó, 2016; Hazafi, 2017; Hajnal, 2020). Csutorás (2016) azt is kiemeli, hogy leginkább a fiatal pályakezdőket nehéz a közszolgalati szervezetekhez vonzani. Tovább rontja a helyzetet, hogy az utóbbi években nemcsak a közigazgatási és rendészeti szervek vonzereje, hanem munkaerő-megtartó képessége is visszaesett. Nyilvánvalóan ezt a negatív tendenciát a kedvezőtlen demográfiai változások még tovább erősítik.

A közigazgatási és a rendészeti szakterületet sújtó munkaerőválsággal és az utánpótlás kihívásaival számos hazai szerző (Belényesi et al., 2018; Beregnyei, 2019; Christián, 2018; Christián & Erdős, 2020; Erdős et al., 2020; Hazafi, 2016; Kovács, 2019; Paksi-Petró, 2018; Paksi-Petró, 2019; Tegyei, 2019; Tózsér, 2019) is foglalkozik. A NAV egyik oldalról a munkaerőpiac részeként, másik oldalról pedig a Nemzeti Közszolgalati Egyetem

* Magasvári Adrienn, pénzügyőr alezredes, tanársegéd, Nemzeti Közszolgalati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Vám- és Pénzügyőri Tanszék, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-0246> magasvari.adrienn@uni-nke.hu

Rendészettudományi Karán (NKE RTK) folyó „pénzügyőri alapképzésben” résztvevő pénzügyőr tisztjelöltek leendő munkaadójaként szembesül az említett problémákkal. Hiszen a Z generációhoz tartozó fiatalok már a rendészeti felsőoktatás felvételi rendszerével (fizikai, egészségi és pszichikai alkalmassági vizsgálat), a rendészeti alapfelkészítés követelményeivel, illetve a tisztjelölti jogállás sajátos kritériumaival, valamint a leendő munkáltató elvárásaival is nehezen azonosulnak (Erdős et. al., 2019). Hosszú távú szervezeti elköteleződésük kialakítása, a tehetséges munkatársak, a kulcsmunkakörökben foglalkoztatottak megtartása pedig – a korábbi évek gyakorlatához képest – teljesen más motivációs eszközök alkalmazását igényli (Magasvári & Szabó, 2020; Hegedűs et al., 2021; Hegedűs & Fekete, 2018). A pályán tartást jelentősen nehezíti az elmúlt években bekövetkezett szervezeti- és jogállásváltozások okozta bizonytalanságérzet is.

A fentiekén túl a folyamatos létszámzárlatok és az évről évre csökkenő engedélyezett létszám sem könnyíti meg a NAV feladatellátását. A hatóság engedélyezett létszáma 2011-ben, a két jogelőd szervezet egyesítésekor, 23060 fő volt, amely az elmúlt évtizedben folyamatosan csökkent, 2021-re 20%-kal esett vissza. A fluktuáció mértéke 2021-ben 5% volt. A szervezetben dolgozók átlagéletkora 44-47 év és ez az adat akkor sem sokkal kedvezőbb, ha kizárólag a pénzügyőri munkakört betöltők esetében vizsgáljuk a korfát. A NAV foglalkoztatottjainak alig több mint 20%-a (3644 fő) tölt be jelenleg pénzügyőri munkakört. A pénzügyőrök között a fiatalok hányada némileg magasabb, mint a teljes foglalkoztatotti kör tekintetében, azonban a 42 év felettiek aránya az „egyenruhás” állomány esetében is közel 60%, amely a pénzügyőri munkakörök (pl. járőr, nyomozó) specialitásából adódóan közép- vagy hosszú távon szintén jelentős nehézségeket okozhat, hiszen az idősödő munkatársak várhatóan egyre nehezebben tudnak majd megfelelni a munkakörük betöltéséhez szükséges alkalmassági (elsősorban egészségi és fizikai) követelményeknek.

A NAV egy elöregedő szervezet, amely az elvándorlás, a megüresedő státuszok elvonása, a létszámfelvételi zárlatok miatt folyamatosan munkaerőhiánnyal küzd. A munkatársak hosszabb távú megtartása a gyakori változások okozta bizonytalanság miatt nem könnyű, a fiatal pályakezdeők számára pedig az adó- és vámhatóság – más közigazgatási és rendészeti szervekhez hasonlóan – kevésbé vonzó. Mindez a pénzügyőri szolgálat ellátását is nehezíti, a pénzügyőri hivatás is utánpótlás problémákkal küzd, amelyre a megoldást a tiszt állomány körében elsősorban (jelenleg szinte kizárólagosan) a rendészeti felsőoktatásba felvételt nyert Z generációs tisztjelöltek jelentik. Az utánpótlás kihívásai azonban már a rendészeti felsőoktatásban is jelentkeznek.

A tisztjelölti szolgálati jogviszony

Az előbbi problémák felismerését igazolja, hogy a tisztképzést, a korábban az NKE RTK-n bevezetett tisztjelölti jogállást és az erre vonatkozó szabályozást az idei évben megreformálták. A tisztképzés rendszerének fejlesztésére egyértelműen a tiszt pályára vonzóvá tétele érdekében került sor.

A tisztjelölti jogállást a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (új Hszt.) XXVII. fejezete vezette be, az első tisztjelöltek (köztük a pénzügyőr tisztjelöltek is) a 2016-os tanév őszi félévében kezdhették meg tanulmányaikat. Ebben az időszakban a pénzügyőr tisztjelöltekkel kapcsolatos alapvető szabályokat is az új Hszt. tartalmazta. Az új Hszt. tisztjelöltekre vonatkozó rendelkezései szinte teljesen azonos tartalommal 2021. január 1-jétől átmenetileg kerültek a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV Szj. tv.) szabályai közé. Az új Hszt.-vel azonos módon hatályba lépésekor a NAV Szj. tv. is önálló, a pénzügyőri jogviszonyhoz közelítő, de annak nem minősülő jogviszonyként határozta meg a tisztjelölti jogállást (Boda, 2018). A 2021-es szabályok szerint a tisztjelölti státusz

ösztöndíjszerződéssel jött létre, hidat képezett a hallgatói és a pénzügyőrök szolgálati jogviszonya között. Erdős (2018) ezt úgy fogalmazta meg, hogy mivel a tisztjelölti jogviszony magán viseli a hivatásos jogviszony (esetünkben a pénzügyőri státusz) egyes sajátosságait (pl. eskütételi kötelezettség, fegyver és egyenruha viselésének joga), tulajdonképpen egy quasi hivatásos (pénzügyőri) szolgálati jogviszonynak tekinthető. Korábban a tisztjelöltek a vele szerződést kötő adó- és vámhatóság személyi állományába tartoztak, de nem minősültek foglalkoztatottnak.

Ez az átmenetet képező jogállás 2022. január 1-jétől megváltozott, hiszen az egyes pénzügyi és gazdasági tárgyú törvények módosításáról szóló 2021. évi CXXXV. törvénnyel új rendelkezések léptek hatályba a NAV Szj. tv.-ben. Ennek értelmében az eddig ösztöndíjszerződéssel létesített tisztjelölti jogviszony 2022. augusztus 1-jén – a törvény erejénél fogva – tisztjelölti szolgálati jogviszonnyá alakult át és jelentős változásokat vezetett be a tisztjelöltek jogai és kötelezettségei tekintetében [2021. évi CXXXV. törvény 24. § (1)].

A pénzügyőr tisztjelölt havonta a miniszter rendeletében meghatározottak szerinti illetményre jogosult, ami alapilletményből, tanulmányi díjból, valamint illetménypótlékból áll. Az alapilletmény legalább a garantált bérminimumnak megfelelő összeg. Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyba történő kinevezését követően a tisztjelölt legalább 10 év időtartamban köteles a NAV-nál szolgálatot teljesíteni. A tisztjelölt a NAV tisztjelölti állományában, a hallgatói előmenetelének megfelelő tisztjelölti rendfokozati jelzéssel teljesít szolgálatot. A rendfokozatok a tiszthelyettesi állománycsoport rendfokozati jelzéseire igazodnak, viselésük azonban kizárólag a tanulmányok idejére szól. A tisztjelöltek szolgálatteljesítési helye a NKE RTK Rendvédelmi Tagozata (Boda, 2018; Szabó, 2018a), amely felelős a hivatásos, illetve pénzügyőri jogviszonyra történő felkészítés keretében a kiképzési és szocializációs feladatok végrehajtásáért (Borbély, 2019). A tisztjelöltek tanulmányaik első hat hónapjában rendészeti alapfelkészítésen vesznek részt, amelynek zárásaként, az első félév végén tisztjelölti vizsgát, majd esküt tesznek (Dzsupsin, 2021), amely tartalmában megegyezik a pénzügyőrök számára előírt eskü szövegével.

A pénzügyőr tisztjelöltek élete nem könnyű. A jogszabályi előírások szerint a jogviszonyuk lényegét a szolgálat adja. Ez az esetükben elsősorban a tiszt pályára való felkészülést, a tanulmányi kötelezettségeik teljesítését, másodsorban a NAV Szj. tv. által előírt feladatok végrehajtását jelenti. A nehézségekkel való szembesülés, a stresszhelyzet már az egyetemi felvételi eljárás során is megjelenik. A felvételi eljárás részét képező alkalmassági vizsgálatok (egészségi, pszichikai és fizikai) közül a legnagyobb kihívást a fizikai állapotfelmérés jelenti a pályázók számára. Az elmúlt időszak számadatai szerint a jelentkező fiatalok harmada már az első alkalmassági teszten, a fizikai felmérésen meg sem jelenik (Erdős, 2019; Erdős et. al., 2019; Christián & Erdős, 2020).

A felvételt nyert tisztjelöltek számára a tényleges szocializáció a rendészeti alapfelkészítés első időszakának, egy öthetes alapkiképzésnek a teljesítésével kezdődik. Ez egy erősen szabályozott, zárt rendben végrehajtott felkészítési időszak, amely a rendészeti hivatások specialitásaival (egyenruha, fegyverviselés, szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyok, parancsuralmi rendszer, alaki szabályok) való ismerkedést szolgálja. A tisztjelöltek ezt egy újabb megmérettetésnek érzik, amely vagy a képzés folytatását, a pályán maradást segíti, vagy ösztönzi a pálya minél gyorsabb elhagyását. Erdős 2019-ben, illetve Christián és Erdős 2020-ban vizsgálta a rendészeti alapkiképzés során leszerelő tisztjelöltek pályaelhagyásának okait. A kutatás rávilágított arra, hogy az utóbbi években a felvételt nyert tisztjelöltek nagyjából 11-16%-a még az alapfelkészítés során meggondolja magát és távozik az egyetemről. A pályaelhagyás leginkább az alacsony kötelezettségtűrésre (a tisztjelölti jogállás és/vagy a hivatás sajátosságaiból fakadó kötöttségek elutasítása), a pályatévésztésre (átgondolatlan, téves elképzelésekre épülő vagy elvárt mintakövetésből eredő döntés), a személyes túlvállalásra (saját fizikai, mentális teherbírás vagy tanulási képességek helytelen megítélése), egészségi problémákra (korábbi sérülés kiújulása vagy

időközben szerzett sérülés akadályozza a kiképzés teljesítését) vezethető vissza (Erdős, 2019; Christián & Erdős, 2020).

A tisztjelölt – fentiek mellett – hozzájárul életvitelének folyamatos ellenőrzéséhez (Szabó, 2018b), elfogadja a szigorú függelmi rendet, a magatartási követelményeket, amelyek egyes alapjogai érvényesítésében is korlátozhatják. És esküjében vállalja akár az életének- és a testi épségének kockáztatásával járó feladatok ellátását is (Magasvári, 2018a). Igazodva a pénzügyőri lét elvárásaihoz, a képzés további részében is elvárt az egyenruha-, illetve szabályozott feltételek szerint a fegyverviselés, a folyamatos fizikai felkészítések, felmérések, lökiképzések teljesítése, továbbá a rendészeti szocializációs foglalkozásokon való részvétel. Mindemellett a tisztjelölteknek fel kell készülniük arra is, hogy folyamatos időnyomásnak (szoros időbeosztás, sorakozó, létszámmellenőrzés, kötött órarend) lesznek kitéve, valamint köti őket a lojalitás kényszere (mindenképpen a NAV-ban kell dolgoznia, különben a tartozást vissza kell fizetni) is (Kovács, 2016; Borbély, 2019; Erdős et. al., 2019; Szabó, 2021).

Természetesen, a NAV-ot is terhelik bizonyos kötelezettségek. Egyrészt, a diploma megszerzését követően adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban foglalkoztatja a tisztjelölteket, másrészt pedig a rendészeti képzés teljes időtartama alatt támogatja őket – az illetmény folyósítása mellett – tanszertámogatással, egyen- és sportruházat, kollégiumi férőhely biztosításával, az étkezéshez való hozzájárulással.

A tisztjelölti jogviszony tehát komoly vállalás, komoly elköteleződést feltételez, sok lemondással jár, a kihátrálás, a tanulmányok megszakítása vagy a későbbiekben a szolgálati viszonyról való idő előtti lemondás pedig súlyos következményeket vonhat maga után.

A tanulmányom következő részében – szekunder kutatásaim eredményeire alapozva – feltárom a Z generációhoz tartozók generációs mintázatát, amely segíthet megérteni a fiatalok munkához való viszonyát, munkáltató szervezettel kapcsolatos elvárásait, a fiatalok pénzügyőri hivatással való azonosulási képességét, hajlandóságát. A Z generáció szemszögéből történő megközelítést az indokolja, hogy a pénzügyőr tisztjelöltek ebbe a generációs makroközegbe tartoznak.

Generációs mintázat

A generáció kifejezést a szakirodalomban több oldalról közelítik meg. Egyesek a generáció fogalmát egyszerűen a hasonló korosztályba tartozók csoportjával azonosítják, míg mások szerint a generációt – Mannheim (1952) vizsgálataiból kiindulva – az ugyanazon korcsoporthoz való tartozáson túl az azonos társadalmi és történelmi események megélése is meghatározza (Meretei, 2017). A Z generációt vizsgáló kutatások gyakran ellentmondásosak, kevés a tényszerűen alátámasztott, empirikusan igazolt vizsgálati eredmény. Ennek a nemzedéknek a tagjai még nagyon fiatalok, így nem állnak rendelkezésünkre olyan adatok, amelyek igazolnák, hogy személyes érésükkel megőrzik-e majd a nekik tulajdonított generációs jegyeket (Csutorás, 2020). Mi több, ezt a generációt is egyének alkotják, akik sokszínűek, önálló személyiséggel, egyéni preferenciákkal és szemléletmóddal bírnak (Nemes, 2019), ez pedig árnyalhatja a levont következtetéseket. Ezen elvek mentén én is csak arra vállalkozom, hogy a generációs mintázatot bemutassam, de a túlzott általánosítást mindenképpen szeretném elkerülni.

A tisztjelöltek között nap mint nap tapasztaljuk, hogy az elmúlt években végbemenő gazdasági-társadalmi-informatikai változások az egyének életére is hatással vannak. A Z generáció tagjai már a világháló, az internet, a mobil applikációk, a mobiltelefonok, tabletek között és a közösségi média világában nőttek fel, intenzíven használják is ezeket az eszközöket, felületeket (Nádai & Garai, 2014; Konczosné, 2016). Ez erőteljesen befolyásolja a társas kapcsolataikat is, amelyet jellemzően az online térben alakítanak ki és élnek meg (Bittner et al., 2013). A technikai eszközök, online alkalmazások – gyakran együttes – használatának is köszönhetően a Z generációt nagyon erős multitasking készségek jellemzik (Smith, 2012), ugyanakkor a

koncentrációs képességük gyengébb (Cotet et. al., 2020; Konczosné, 2017). Az internetes játékok pozitív hatással vannak – elsősorban online – együttműködési képességük fejlődésére. Értelmi képességeik érettek, ezt azonban nem követi kellő gyorsasággal az érzelmi képességeik fejlődése, lélekben sokáig gyerekek maradnak (Tari, 2011; Galán, 2018).

A mostani fiatalok énközpontúak, erős a szabadság és a függetlenség iránti vágyuk. Ehhez kellő önbizalom és önbecsülés párosul, nem kételkednek a saját képességeikben, viszont kevésbé alázatosak (Nógrádi-Szabó & Neulinger, 2017; Bittner et al., 2013; Twenge et al., 2008; Hegedűs, 2015). Az egyéniség szerepének és az önmegvalósítási váagnak az erősödése azt eredményezi, hogy kevésbé akarnak megfelelni a társadalmi elvárásoknak (Sabaityté & Davidovičius; 2017) és egyre kevésbé toleránsak. A magánélet fogalma az ő megközelítésükben teljesen más értelmet nyer, hiszen életüket, társas kapcsolataikat megosztják a nyilvánossággal (Pál, 2013). Leginkább önmagukban bíznak, személyközi kapcsolataikban pedig általában a saját korcsoportjukhoz tartozók véleményére adnak (Lazányi & Baimakova, 2016; Tari, 2011; Törőcsik et al., 2014). A tekintélyről és a tiszteletről is másképp vélekednek, mint a korábbi generációk. Az ő szemükben nem a pozíció, nem az életkor alapozza meg a tiszteletet és a tekintélyt, szerintük azt ki kell érdemelni (Tegyey, 2018; Beregnyei, 2019; Balázs, 2020; Törőcsik et. al., 2014).

A mai fiatalok azonban más preferenciákkal bírnak az iskola- vagy a pályaválasztás terén is. Nem úgy gondolnak a munkahelyre, a munkatársakkal és a vezetőkkel való kapcsolatra, nem ugyanazt tekintik jól működő szervezetnek, mint a korábbi generációk tagjai. Ezek a fiatalok nem élethosszig tartó foglalkoztatásra, nem „nyugdíjas állásra” vágnak. A munkahelyükre úgy tekintenek, akár egy használati tárgyra, ha megunták, ha már nem az elvárásaik szerint funkcionál, lecserélik. *„Többségük számára a munkahelyek cserélgetése már nem megbökentő, hanem természetes dolog [...] nem ragadnak le egy-egy foglalkoztatónál, nem aggódnak amiatt, hogy adott pillanatban nincs biztos fizetésük, állásuk”* (Beregnyei, 2019, p. 108.). A Deloitte Millennial Survey 2020-as felmérésének eredménye szerint (Deloitte, 2020), amely több ezer Y generációs és Z generációs fiatal részvételével zajlott, a fiatalok lojalitása erősödött. Nagyobb azoknak a válaszadóknak az aránya, akik még legalább 5 évig a jelenlegi munkahelyükön kívánnak dolgozni, mint ahányan 2 éven belül váltanának. Ilyen eredményre először volt példa a felmérésben ide vonatkozó kérdés 2016-os szerepeltetése óta. Az, hogy a járvány miatti munkahely elvesztések befolyásolták-e ezt az eredményt, nem derült ki.

A PwC Magyarország is rendszeresen vizsgálja a középiskolában vagy felsőoktatási intézményben tanuló diákok és hallgatók körében a munkahelyválasztási preferenciákat. Az ebből született 2018-as eredmények azt mutatták, hogy a fiatalok olyan munkahelyen dolgoznak szívesen, ahol lehetőség van rugalmas munkavégzésre, megfelelő alapfizetést biztosítanak és jó a munkatársak közti együttműködés. A kutatási eredmények arra is rámutattak, hogy a leendő munkavállalók számára egyre fontosabb az a környezet, amely a munkahelyükön körülveszi őket (infrastruktúra, vezetők és munkatársak), a cafetéria és a távmunka lehetősége, valamint az őszinte és nyílt kommunikáció a vezetés részéről (PWC, 2018). A PwC 2021-ben is lefolytatta ezt a felmérést, közel 30000 válaszadó részvételével, de már 2020 óta a Z és Y generáció mellett a tapasztaltabb munkavállalókra és korcsoportokra is összpontosít. Az eredmények azonban korcsoportok szerinti bontásban is elérhetőek, amely alapján az látható, hogy az alapbér továbbra is a legfontosabb tényező.

A rugalmas munkarend és a kiszámítható időbeosztás szintén a lista élén szerepel. A fiatalabb munkavállalók még azt is elfogadják, hogy a rugalmasság alkalmanként túlterheléshez vezet, de ennek megfelelő kompenzálását is elvárják. A közvetlen munkatársakkal való kapcsolat és a vezetői stílus, hozzáállás szerepe is felértékelődött (PWC, 2021).

A Z generációhoz tartozókra jellemző „címke”, hogy valamennyi elkötelezettséget növelő tényező közül az egyik legfontosabbnak a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését tartják, szívesen élnek az atipikus foglalkoztatási formák adta lehetőségekkel, mint rugalmas munkaidő, távmunka, kiszámítható időbeosztás (Beregnyei, 2019; Pregolato et al., 2017; Tari, 2011; Tari, 2017; Kissné András, 2013; Haeger & Lingham, 2014; Bencsik et al., 2016; Borbély et al., 2018; Krajcsák, 2018), ahogyan ezt az előbbi adatfelvételek eredményei is alátámasztják. Preferálják a csapatmunkát, ha a munkatársaik is hasonlóan együttműködőek, a vezetők pedig példamutatóak és folyamatos visszacsatolást adnak számukra (Bencsik et al., 2016).

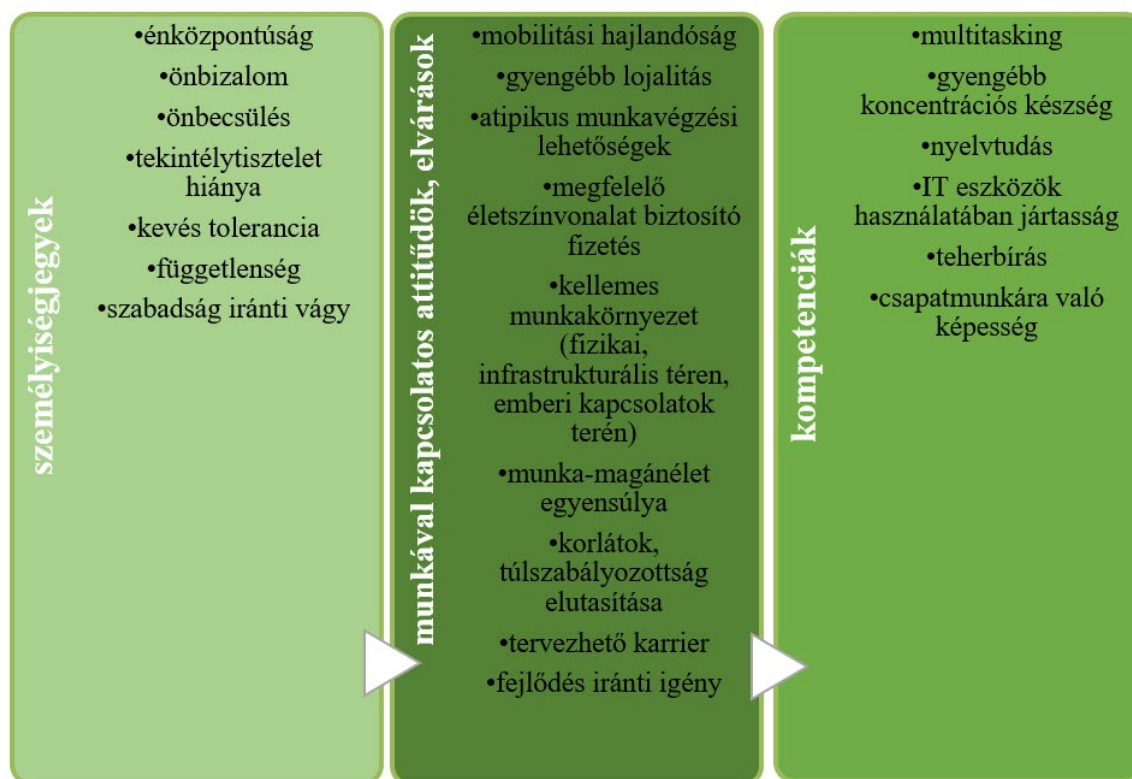
A példamutató vezetés mellett megfelelő megélhetést és életstílust biztosító bérezésre, tervezhető karrierre, érdekes és kihívást jelentő munkafeladatokra, kreatív munkakörnyezetre vágnak (Szabó-Szentgróti, et al., 2019; Magasvári, 2018b). Sok olyan kompetenciával is rendelkeznek (IT eszközök használata, nyelvtudás, multitasking képessége, siker- és eredményorientáltság), amelyekkel hatékony munkatársai lehetnek egy-egy szervezetnek (Erdős et al., 2020). Olyan fiatalokról beszélünk tehát, akiket munkabírásuk, technológiai tudásuk és nyelvi ismereteik kiváló munkaerővé tehetnek.

A Z generáció sajátosságaival a rendőrség, mint munkáltató szervezet szempontjából foglalkozik Kovács (2019). Nem reprezentatív vizsgálatában az előbbiekkal azonos megállapításokra jut a fizetés, a munka-magánélet összhangja, a vezetői hozzáállás terén. A kutatásban résztvevő fiatalok több mint háromnegyede azonban – visszavezethetően a szabadság iránti feltétlen vágyra és a korlátozások elutasítására – *„nem lenne rendőr, és valamivel kevesebb mint az egyharmaduk lenne csak büszke a rendőri mivoltára, és vállalna rendőri feladatokat”* (Kovács, 2019, p. 135.).

A késői Y és a korai Z generációhoz tartozó, korábban az NKE RTK NAV által támogatott szakirányainak egyikén diplomázott pénzügyőrök körében végzett kutatások (Magasvári & Szilágyi, 2019; Magasvári & Szabó, 2020) eredményei is segítenek abban, hogy jobban megismerjük a pénzügyőri pályát választó fiatalok hivatással, munkahellyel kapcsolatos elvárásait. A felmérések eredményei szerint elsősorban a munkaterheket kellene csökkenteni és ezzel biztosítható lenne a munkahelyi lét és a magánélet összhangjának megteremtése is, amely mind a munkaerő megnyerése, mind a megtartása tekintetében kulcskérdés. A NAV iránti elkötelezettséget erősítené, ha a vezetők munkatársakhoz való hozzáállása a támogató és odafigyelő attitűd felé mozdulna el.

A szervezetet és a pénzügyőri hivatást is vonzóbbá teheti, ha az illetményrendszer a kezdő pénzügyőrök számára is biztosítja a megfelelő egzisztencia kialakítását. Az előbbieket mellett olyan szervezeti intézkedéseket várnak el a munkaadótól, ami segíti az egyéni fejlődést, lehetőséget ad a tervezhető előmenetelre, jó munkakörülményeket nyújt, támogatja az atipikus munkavégzési formákat.

A Z generáció sajátosságai



Forrás: szakirodalmi források alapján saját szerkesztés

A következőkben azt vizsgálom, hogy a tisztjelölti szolgálati jogviszony, illetve a pénzügyőri szolgálat elvárásai mennyire harmonizálnak a tisztjelöltek generációs sajátosságaiból fakadó igényeivel. A vizsgálat során leginkább a munkával kapcsolatos attitűdökre, igényekre helyezem a hangsúlyt.

A tisztjelölti jogviszony és a pénzügyőri hivatás támasztotta elvárások vs. generációs sajátosságok

Ahogy arról korábban már szóltam, a pénzügyőr tisztjelölteket köti a lojalitás kényszere, hiszen a tisztjelölti szolgálati jogviszony létesítésének (ezáltal az egyetemi tanulmányok megkezdésének) feltétele annak vállalása, hogy a tisztjelölt a pénzügyőri kinevezését követően legalább 10 év időtartamban a NAV-nál teljesít szolgálatot. Ami pedig a hivatás gyakorlását illeti, a pénzügyőr szolgálatát élethivatásként teljesíti, ami tartós foglalkoztatásra való hajlandóságot és erős szervezet, hivatás iránti elkötelezettséget feltételez. Ezzel pedig kevésbé áll összhangban a fiatal generáció esetében jellemzőnek tartott gyengébb fokú lojalitás.

A pénzügyőr tisztjelölt havonta illetményre jogosult, ami alapilletményből, tanulmányi díjból, valamint illetménypótlékból áll. Az alapilletmény legalább a garantált bérminimumnak megfelelő összeg. A NAV illetményrendszerében a pályakezdő pénzügyőr tiszték bruttó fizetése (alapilletmény + munkaköri pótlék) a NAV Szj. tv. 5. számú melléklete és a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál rendszeresített pénzügyőri munkakörökről, a képesítési előírásokról, valamint a munkaköri pótlékról szóló 21/2020. (XII. 30.) PM rendelet 3. számú melléklete alapján – munkakörtől függően – 420.000,- és 500.000,- Ft között mozog. Az egyetemi képzés során, illetve a pályakezdőként kapott illetmény – meglátásom szerint – vonzóvá teszi a pénzügyőri

hivatást. A probléma inkább később jelentkezik, hiszen „garantált” illetményemelésre csupán a fizetési fokozatokban való előrehaladás vagy az időpótlék jelent alapot, először 8, illetve 10 év után. Ez pedig korai pályaelhagyáshoz vezethet.

A Z generáció igényei között igen előkelő helyen szerepel a tervezhető karrier, a rendészeti szocializáció folyamatában előmenetelre azonban csupán rendfokozatban van lehetőség. A NAV Szj. tv. általános indokolása szerint az új jogszabály megalkotásának alapvető céljai közé tartozott a korábbi „előmeneteli rendszer életpálya jellegének megtartása, vagyis a bizonyos fajta területek, előrelátható, reálisan elérhető előmenetel biztosítása” a pályán. Ezzel szemben azonban a pénzügyőri jogviszonyban előrelépésre – ugyanazon munkaköri feladatok ellátása esetén – kizárólag fizetési fokozatban nyílik alkalom (soron vagy soron kívül). Magasabb besorolású munkakörbe helyezésre kevés a mozgástér, szakértői vagy vezetői kinevezés esetén kerülhet rá sor, azonban ez – az érintett munkakörök korlátozott száma miatt – csak kivételes esetekben valósulhat meg. A címadományozást a megfelelő mértékű kötelező szolgálati idő hiánya akadályozhatja évekig. Az érdemeken alapuló előmenetel pedig nem tervezhető. Előbbieknek megfelelően – szemben a NAV. Szj. tv. általános indokolásában megfogalmazott elvekkel – az előmenetel valójában igencsak korlátozott és ez nem áll összhangban a fiatal generáció előre látható, jól tervezhető karrier iránti igényével.

A tisztjelölti szolgálati jogviszony, illetve a későbbiekben az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony létrejötté szigorú feltételeket támaszt a magatartási követelmények betartása, egyes alapjogok szabad gyakorlása és az életvitel ellenőrzése, a megbízhatóság vizsgálata terén. A szervezeti hierarchia, az egyenruha és a fegyver viselése, az élet- és a testi épség megóvása pedig erőteljesen megköveteli a szabálykövetést, ami szintén nem harmonizál a fiatalokra jellemző korlátok, kötöttségek elutasításával.

A fiatalok által vágyott munkahelyi és magánélet összhangját jelentősen korlátozzák a NAV-ban a munkaidőre vonatkozó szabályok, a túlmunka, a készenlét, továbbá a kifogástalan életvitel követelményeinek való megfelelés, amelynek munkaidőn kívül is köteles eleget tenni a pénzügyőr. A jogszabály azonban az atipikus munkavégzés jegyében egyre több lehetőséget biztosít a rugalmas feladatellátásra (távmunka, home office, rugalmas munkarend, részmunkaidő). Az otthoni munkavégzés lehetősége már önmagában is vonzóbbá teheti a munkahelyet (Kardos et. al., 2020). Megkönnyíti a családi és munkahelyi életszerepek összeegyeztetését, kevesebb konfliktust okoz, és ennek köszönhetően erősíti a munkamotivációt és növeli a produktivitást, ami – valószínűleg – a munka rugalmas beosztásából és az autonómiából fakadhat (Hill et. al., 2003). A pénzügyőri munkakörök többsége esetében azonban a feladatok jellege nem teszi lehetővé az atipikus munkavégzés igénybe vételét.

A mobilitást a fiatalok esetében a könnyedén meghozott munkahelyváltással kapcsolatos döntés miatt emelik ki a szakirodalmi források, illetve a kutatási eredmények. Amennyiben ezt a pénzügyőri szolgálat viszonylatában vizsgáljuk, akkor az látható, hogy a szervezet színes, széles spektrumon mozgó hatásköri rendszere alkalmas lehet a változtatási igények kielégítésére, amennyiben ezek az igények a feladatrendszerrel és nem pedig az egységes szervezeti elvárásokkal, lehetőségekkel, szervezeti kultúrával vannak összefüggésben. A Z generáció változatos munkavégzés és mobilitás iránti igényét tehát érvényre juttathatja az adó- és vámhatóság szervezetében.

A fiatalok egyik fontos elvárása a munkával, munkahellyel kapcsolatban az, hogy tanulhassanak, fejlődhessenek. A pénzügyőri hivatásra jellemző speciális szakértelmet igénylő feladatok feltételezik a belső képzési kötelezettség teljesítését, de továbbképzésekre, tréningre, nyelvtudás fejlesztésére, saját elhatározásból történő tanulásra is lehetőséget ad a törvény, illetve adott feltételek esetén a tanulmányokat tanulmányi szerződés megkötésével is támogatja a munkáltató.

Amint az az előbbi összegzés alapján jól látható, a tisztjelöltek generációs sajátosságai, igényei és a NAV, mint munkáltató szervezet elvárásai több ponton összeütközésben állnak egymással. A fiatalok harmonikus hivatásgyakorlása érdekében az adó- és vámhatóságnak számos megoldandó feladata, felszámolandó problémája van. Elsősorban a tervezhető előmenetel, az elköteleződést (és ezzel együtt természetesen a teljesítményt) a mainál jelentősebb mértékben „díjazó” illetményrendszer, illetve a munkahelyi és a magánéletbeli szerepek összeegyeztethetősége terén lenne szükség mielőbbi és minőségi előrelépésre. Egyébként sem a toborzás, sem a megtartás terén nem érhet el a szervezet elismerésre méltó és hosszútávra hatással bíró eredményeket.

Irodalomjegyzék

- [1] Balázs B. (2020). Korszerű eszközök és módszerek a digitális nemzedék körében. *Opus et Educatio*, 7(1), 92-98. <https://doi.org/10.3311/ope.368>
- [2] Belényesi E., Kriskó E. & Pallai É. (2018). Jelentés a közigazgatási pályaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről. In Csóka G. & Szakács G., *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I.* (pp. 77-143.). Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- [3] Bencsik A., Horváth-Csikós G. & Juhász Tímea (2016). Y and Z generations at Workplace. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106.
- [4] Beregnyei J. (2019). A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*, 67(9), 97-120. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.9.6>
- [5] Bittner Z., Kehl D. & Szűcs K. (2013). *Az országos megkérdezés eredményei. Kutatási jelentés. Tudománykommunikáció a Z generációnak.* Pécs, Pécsi Tudományegyetem
- [6] Boda J. (2018). A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar fejlesztésének tapasztalatai 2015–2018. *Belügyi Szemle*, 66(11), 15-21. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2018.11.2>
- [7] Borbély Zs. (2019). Az iskolarendszerű rendőrképzés napjainkban. In Zsámbokiné Ficskovszky Á., *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében* (pp. 38-50). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2019.1.2>
- [8] Borbély Zs., Fridrich A. C. & Tőzsér E. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a szervezeti kultúrában: generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 20, 97-102.
- [9] Bright, L. & Graham Jr., C. B. (2015).: Why Does Interest in Government Careers Decline among Public Affairs Graduate Students? *Journal of Public Affairs Education*, 21(4), 575-594. <https://doi.org/10.1080/15236803.2015.12002221>
- [10] Christján L. (2018). Rendészeti szervek. In Jakab A. & Fekete B., *Internetes Jogtudományi Enciklopédia*. Forrás: <https://ijoten.hu/szocikk/rendeszeti-szervek> (letöltve: 2021. 10. 07.)
- [11] Christján L. & Erdős Á. (2020). Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11-42. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2020.12.1>
- [12] Cotet, G. B., Carutasu, N. L. & Chiscop, F. (2020). Industry 4.0 Diagnosis from an iMillennial educational perspective. *Education Sciences*, 10(21), 1-14. <https://doi.org/10.3390/educsci10010021>

- [13]Csutorás G. Á. (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(1), 92-107.
- [14]Csutorás G. Á. (2020). *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Közigazgatástudományi Doktori Iskola.
- [15]Deloitte (2020). *A Deloitte 2020-as felmérése a millenniumi generációról*. Letöltés dátuma: 2022. 03. 14., forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberieroforras/articles/millennial-survey.html>
- [16]Dzsupin O. (2021). Gondolatok a rendészeti felsőoktatásban megvalósuló rendőrségi követelményekről. *Magyar Rendészet*, 21(különszám), 89-99. <https://doi.org/10.32577/mr.2021.1.ksz.6>
- [17]Erdős Á. (2018). Alkalom vagy tervszerűség? – A pénzügyőr tisztjelöltek pályára lépésének rövid vizsgálatáról. In Czene-Polgár V. & Zsámbokiné Ficskovszky Á., *Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment. Tanulmánykötet* (pp. 115-130). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata.
- [18]Erdős Á. (2019). A rendészeti tisztté válás első nehézségei. *Új Pedagógiai Szemle*, 69(1-2), 76-99.
- [19]Erdős Á., Magasvári A. & Szabó A. (2019). Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In Gaál Gy. & Hautzinger Z., *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából* (pp. 89-102). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság.
- [20]Erdős Á., Magasvári A., Molnár K., Pócsi A., Szabó A. & Vas A. (2020). NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, 20(1), 149-177. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.1.10>
- [21]Galán A. (2018). *Digitális egyenlőtlenségek a debreceni fiatalok körében*. Doktori értekezés. Debrecen, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola.
- [22]Haeger, D. L. & Lingham, T. (2014). A trend toward Work-Life Fusion: A multi-generational shift in technology use at work. *Technological Forecasting & Social Change*, 89, 316-325. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.009>
- [23]Hajnal Gy. (2020). „A versenyképes közszolgalat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása.” Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. Luxemburg, Az Európai Unió Kiadóhivatala. Letöltés dátuma: 2022. 01. 04., forrás: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22691&langId=hu&>
- [24]Hazafi Z. (2016). A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(3), 92–105.
- [25]Hazafi Z. (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgalat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 48-83.
- [26]Hegedűs H. (2015). XXI. századi kihívások. HR-megoldások a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány (Online)*, 25, 102-107.
- [27]Hegedűs J., Fibiné Babos B. & Szatmári A. (2021). A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1469-1483. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.9>

- [28] Hegedűs J. & Fekete M. (2018). A rendészeti felsőoktatás megújulásának lehetőségei. In: Dobák I. & Hautzinger Z., *Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére* (pp. 289-298). Budapest, Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft.
- [29] Hill, E. J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- [30] Hollósy-Vadász G. & Szabó Sz. (2016). Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(2), 138-151.
- [31] Kardos R., Matuszka B., Sallay V. & Martos T. (2020). Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(1), 83-99.
- [32] Kissné András K. (2013). *A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése*. Doktori értekezés. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola. <https://doi.org/10.17625/NKE.2014.002>
- [33] Konczosné Szombathelyi M. (2016). Generációk és infokommunikációs technológiák használata az európai kommunikációs szakemberek körében. In Lőrincz I., *Gondolkodási struktúrák és kreativitás* (pp. 81–89). Győr, SZE Apáczai Kar.
- [34] Konczosné Szombathelyi M. (2017). Munkahelyek, irodák, generációk és nemek: Hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete a generációs és nemi elvárásokhoz? *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 7(1), 90-106. Letöltés dátuma: 2021. 12. 30., forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/tntef/article/view/33810>
- [35] Kovács G. (2016). A Nemzeti Közszerológiai Egyetem alapképzésben végzett rendőrtisztekkel szemben támasztott követelmények változásai. *Pécsi Határőr Tudományok Közlemények*, 17, 259-264.
- [36] Kovács I. (2019). Egy valós kihívás: toborzás vezetői szemmel – Avagy hogyan tehet vonzóbbá a rendőri hivatás a pályaválasztás előtt álló Z generáció számára? *Rendőrségi Tanulmányok*, 2(2), 75–138.
- [37] Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38-44. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- [38] Lazányi K. & Baimakova, K. (2016). Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében. In Csiszárík-Kocsir Á., *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. VI. tanulmánykötet*. Budapest, Óbudai Egyetem. Letöltés dátuma: 2019. 06. 18., forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_Lazanyi-Kornelia.pdf
- [39] Linos, E. & Riesch N. (2020). Thick Red Tape and the Thin Blue Line: A Field Study on Reducing Administrative Burden in Police Recruitment. *Public Administration Review*, 80(1), 92-103. <https://doi.org/10.1111/puar.13115>
- [40] Magasvári A. & Szabó A. (2020). A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 19(2-3), 143-162. <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.8>
- [41] Magasvári A. & Szilágyi T. (2019). Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In Zsámbokiné Ficskovszky Á., *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a*

- bevételei hatóságok működésében (pp. 142-156). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2019.1.9>
- [42]Magasvári A. (2018a). A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának jogviszonyára vonatkozó általános szabályok. In Erdős Á., *Integrált pénzügyőri ismeretek I. Kezdő pénzügyőrök kézikönyve* (pp. 44-64). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata.
- [43]Magasvári A. (2018b). A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya. In Erdős Á., *Integrált Pénzügyőri Ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve* (pp. 25-43). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőri Tagozata.
- [44]Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In Kecskemeti, P., *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London, Routledge.
- [45]Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- [46]Nádai J. & Garai A. (2014). Applications, smart phones and value assessment. Digital information in academic studies. *European Journal of Sustainable Development*, 3(3), 159-165. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n3p159>
- [47]Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok*. Budapest, HVG-Könyvek.
- [48]Nógrádi-Szabó Z. & Neulinger Á. (2017). Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. In Bányai E., Lányi B. & Töröcsik M., *Tüköröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 115-121). Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- [49]Paksi-Petró Cs. (2018). Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(2), 106 -127.
- [50]Paksi-Petró Cs. (2019). Ki akar ma a magyar közigazgatásban dolgozni? In Budai B. B., *Ünnepi kötet a 65. éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére* (pp. 160-168). Budapest, Panem Kiadó.
- [51]Pál E. (2013). *A Z generációról... Irodalmi áttekintés*. TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 Tudománykommunikáció a Z generációnak. Pécs.
- [52]Pregolato, M., Bussin, M. H. R. & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15.804>
- [53]PWC (2018). *Az idejük feletti erősebb kontroll lehetőségét, magasabb fizetést és őszinte kommunikációt várnak el a jövő munkavállalói*. Letöltés dátuma: 2019. 01. 10., forrás: https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2018/evp_2018.html
- [54]PWC (2021). *Pénz, rugalmasság, jó fej főnök - így választanak munkahelyet a fiatalok*. Letöltés dátuma: 2022. 03. 14., forrás: https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2021/munkaeropiaci_preferencia_felmeres_2021.html
- [55]Sabaityté, J. & Davidovičius, S. (2017). Challenges and solutions of adopting public electronic services for the needs of Z generation. *International Journal of Learning and Change*, 9(1), 17-28.
- [56]Smith, E. E. (2012). The Digital Native Debate in Higher Education. A Comparative Analysis of Recent Literature. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 38(3), 1-18.
- [57]Szabó A. (2018a). A pénzügyőri képzésektől az adóigazgatási szakirányig. *Belügyi Szemle*, 66(11), 71-80. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2018.11.7>

- [58]Szabó A. (2018b). Sub pondere crescit palma, avagy a pénzügyőr tisztjelölt erőpróbája. In Dobák I. & Hautzinger Z., *Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére* (pp. 599-612). Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- [59]Szabó A. (2021). A tisztjelölti jogállás sajátosságai. In Erdős Á., *Integrált pénzügyőri ismeretek 1.* (pp. 108-142). Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata.
- [60]Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E. & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.04.08>
- [61]Tari A. (2011). *Z generáció*. Budapest, Tericum Kiadó.
- [62]Tari A. (2017). *Bátor generációk. #SzorongokTebeVagyok. Klinikai pszichológiai és társadalomlélektani szempontok az Információs Korban*. Budapest, Tercium Kiadó.
- [63]Tegyey A. (2018): A „Z generáció” címke – Jogos féltelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(3), 81-97.
- [64]Tegyey A. (2019): Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései. Marton Zs., Németh K. & Péter E., III. *Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmánykötet* (pp. 25-32). Nagykanizsa, Pannon Egyetem.
- [65]Törőcsik M., Szűcs K. & Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás. A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(különszám), 3-15.
- [66]Tózsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In Baráth N. E. & Pató V. L., *A haza szolgálatában. Konferenciakötet 2019.* (pp. 165-173). Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- [67]Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. & Campbell, K. W. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-901. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>

