

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

**TÉZISFÜZET**

Magasvári Adrienn

**A pénzügyőri szolgálat empirikus vizsgálata az utánpótlás- és  
hivatáskutatások tükrében**

**Témavezető: Dr. Hazafi Zoltán**

**Budapest, 2022**

## 1. A kutatás jelentősége és a tudományos probléma megfogalmazása

A közsféra szervezetei Magyarországon és más OECD-országokban is komoly kihívásokkal néznek szembe a toborzással kapcsolatban. Ennek oka elsősorban a baby boom generáció nyugdíjba vonulása, amelynek hatására megnőtt az állami szektorban a megüresedett álláshelyek száma. Szintén az objektív okok közé tartozik, hogy a fiatal munkaerőt jelentő társadalmi korcsoport létszáma az elmúlt két évtizedben radikálisan csökkent. Ezzel párhuzamosan pedig a korösszetétel is előnytelenül változik, a népesség demográfiai struktúrája fokozatosan átalakul, az idősek fiatalokhoz mért aránya növekszik. Emellett csökken a közsférabeli állások iránti érdeklődés is. A fiatal pályakezdőket egyre nehezebb a közszoigálati szervezetekhez vonzani. Ha sikerül, akkor is csak rövid távra szól, hiszen évről évre egyre több, a fiatal korosztályhoz tartozó munkatárs vált munkahelyet és hagyja el a közszoigálatot. A közelmúltban megjelent közszoigálatot vizsgáló tanulmányok gyakran foglalkoznak a toborzással, leginkább azon tényezők azonosítására összpontosítva, amelyekkel a közszoigálati pálya felé orientálás hatékonyabban megvalósítható.

Nem könnyíti meg a közigazgatási és rendészeti szervek helyzetét az sem, hogy a Z generáció tagjai egyre nagyobb arányban jelennek meg a munkaerőpiacon. Őket pedig – a korábbi generációkhoz képest gyökeresen eltérő iskola- és pályaválasztási preferenciáik, a munkával kapcsolatos sajátos értékrendszerük miatt – sokkal nehezebb a közigazgatási és rendészeti szervek személyi állományának utánpótlását biztosító felsőoktatási intézménybe, illetve a közszoigálati szervezetekhez vonzani és ott hosszú távon megtartani.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) a munkaerőpiac részeként, illetve a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Karán (NKE RTK) folyó „pénzügyőri alapképzésben” résztvevő tisztjelöltek leendő munkaadójaként több oldalról is szembesül az említett kihívásokkal. A NAV egy előregedő szervezet, amely az elvándorlás, a megüresedő státuszok elvonása, a létszámfelvételi zárlatok miatt folyamatosan munkaerőhiánnyal küzd. A munkatársak hosszabb távú megtartása nem könnyű, a fiatal pályakezdők számára pedig az adó- és vámhatóság – más közigazgatási és rendészeti szervezetekhez hasonlóan – kevésbé vonzó. Mindez a NAV-on belül a pénzügyőri szolgálat ellátását is nehezíti, a pénzügyőri hivatás is utánpótlás problémákkal küzd, amelyre a megoldást (jelenleg szinte kizárólagosan) a rendészeti felsőoktatásba felvételt nyert Z generációs pénzügyőr tisztjelöltek jelentik. Ők jelentik továbbá a szervezet számára azt a fiatal generációt is, akikre a jövőben építeni lehet, akikre a hivatás érték- és normarendszere átörökíthető, akik garantálhatják a hivatás fennmaradását.

## 2. A kutatás célja

- Céloom a pénzügyőri szolgálat ismérveinek a professziókutatások során feltárt hivatásjegyek mentén történő feltérképezése, a hivatásminőség megállapítása, ezáltal egyfajta minta biztosítása más rendészeti szakmák számára is (C1).
- Célul tűztem ki továbbá, hogy a pénzügyőri szolgálat hivatásvizsgálatával feltárom a jelenleg adott hivatásrendi értékeket, elvárásokat, azonosítom a munkaerő-kereslet elvárásait (C2).
- Majd feltérképezem a hivatásra felkészítő pályaszocializációs folyamatban résztvevő, Z generációba tartozó pénzügyőr tisztjelöltek pályaválasztási motivációját és a munkával, hivatással kapcsolatos értékrendszerét, igényeit, azonosítom a potenciális munkaerő-kínálat jellemzőit (C3).
- Céloom továbbá, hogy a kereslet és kínálat összevetésével megállapítsam a hivatás vonzerejét és megtartó képességét leginkább támogató, továbbá a tisztjelöltek igényei, elvárásai ellen ható tényezőket, illetve a magas szintű hivatásválasztási motivációval rendelkező fiatalok jellemzőit (C4).

Amennyiben a kitűzött céljaim sikerre vezetnek, beazonosíthatók lesznek azok a különböző szintű beavatkozási pontok, amelyek a jövőben, de akár már középtávon is segíthetik a pénzügyőri állomány utánpótlásával kapcsolatos egyes kérdések, elsősorban a fiatalok pénzügyőri pályára történő orientálásának megoldását.

### 3. A kutatás hipotézisei

- Feltételezem, hogy a professziókutatások eredményeként feltárt, a hivatásminőséget meghatározó kritériumok a pénzügyőri szolgálatra is jellemzőek, a pénzügyőri szolgálat is rendelkezik azokkal az ismertetőjegyekkel, amelyek mentén hivatássá minősíthető (H1).
- A Z generációra általánosságban jellemző munkaelvárások, pálya- vagy munkahelyválasztási preferenciák feltehetőleg eltérnek a pénzügyőri hivatásra jellemző ismérvekből levezethető, a hivatás biztosította lehetőségektől, illetve elvárásoktól (H2a). Feltételezem azonban, hogy a Z generációhoz tartozók között is léteznek olyanok, akik tudatosan választják a pénzügyőri hivatást, a hivatás faktorai fellelhetők a pályaválasztási motivációikban, munkaértékeikben. Azt vélelmezem, hogy a pénzügyőr tisztjelöltek esetében megvalósul az egyén–hivatás illeszkedés (H2b).
- A hivatásvizsgálatokkal összefüggésben végzett pályaszocializációs felmérések azt mutatják, hogy a fiatalok szocio-demográfiai háttere és a pálya ismerete befolyásolja a hivatásválasztást. Feltételezem, hogy kirajzolódik egyfajta mintázata annak, hogy kik választják a pénzügyőri hivatást (H3).
- A pályaszocializációs folyamatoknak nagy jelentőséget tulajdonítanak a hivatásvizsgálatok. Ennek alapján azt feltételezem, hogy a pályaszocializáció erősíti a hivatásorientációt, illetve segíti a hivatásszemélyiség kialakulását, fejlődését is (H4).

#### 4. A kutatás módszerei és eszközei

*Szekunder kutatás* keretében szakirodalmi források feltárását és elemzését végeztem el elsősorban a hivatásjegyek, illetve a generációkutatás eredményeinek feltárása érdekében. A közigazgatás-tudomány és rendészettudomány területén keletkezett dokumentumok elemzésének tapasztalatait a pénzügyőri szolgálat hivatásminőségének megállapításához használtam.

A szekunder kutatás eredményeire alapozva építettem fel a *primer kutatás*omat, amelyben többféle módszert, a kvalitatív (minőségi) és a kvantitatív (mennyiségi) adatgyűjtést és adatelemzést egymással ötvözve alkalmaztam. Kutatásomban a minőségi jellegű adatgyűjtést és elemzést a mennyiségi vizsgálat „előfutaraként” is használtam, mert így nemcsak mélyebb információkhoz jutottam a kutatás tárgyával kapcsolatban, hanem megalapoztam a későbbi kvantitatív adatfelvételt, és egy jól használható mérőeszköz (kérdőív) kidolgozását is lehetővé tette.

A kutatásom első fázisában az adatgyűjtést kvalitatív interjúk készítésével folytattam le, mivel a hivatásjegyeket olyan egyének tapasztalatain keresztül szerettem volna feltárni, akiknek a munkáját és életét egyaránt meghatározza a pénzügyőri szakma. Ezzel párhuzamosan vizsgáltam az utánpótlás helyzetére vonatkozó véleményeket is. Bizonyos speciális tényezők mentén határoztam meg a mintát, és úgynevezett tudatos (célzott) mintavételt alkalmaztam. Arra törekedtem, hogy olyan résztvevőket válasszak, akik a kutatás témájával kapcsolatban szakértőnek tekinthetők, a legtöbb tudással rendelkeznek a pénzügyőri hivatás sajátosságairól, de az utánpótlás problémakörét is ismerik. 24 db vezetői interjút készítettem. A vezetői minvonton kívül befolyásolta a mintába kerülést a foglalkoztató szerv szintje, területi elhelyezkedése, a vezetői munkakör besorolása, a vezető foglalkoztatási jogviszonya, szakterülete is.

Kutatásom második fázisában a kvantitatív adatgyűjtést kérdőívvel valósítottam meg. Online megkérdezést és önkitöltős kérdőívet alkalmaztam. Mivel nem létezik olyan standard kérdőív, amelyet a rendészeti (pénzügyőri) pályaválasztás vizsgálatára fejlesztettek ki, ezért saját mérőeszközt alakítottam ki. A kérdőív a hivatásvizsgálatok keretében a pályaszocializációt feltáró nemzetközi és hazai szakirodalmi forrásokra, felmérésekre, az ezekben már alkalmazott kérdések felhasználására, illetve a téma alaposabb megismerését is szolgáló interjúk vizsgálat eredményeire épült, de egy vizsgálati dimenzió kapcsán egy standardizált munkaértékek mérésére szolgáló teszt kérdéseit is tartalmazta. A kérdőívvel a kitöltők szocio-

demográfiai jellemzői mellett vizsgáltam pályaválasztási döntésüket, munkával kapcsolatos értékeiket, a pénzügyőri hivatás presztízsét, helyzetét. 192 fő egyetemi hallgatóval végeztem összehasonlító kérdőíves vizsgálatot. A pénzügyőr tisztjelöltek kutatásba történő bevonása – az alapsokaság nagysága (153 fő) és térbeli koncentrálttsága, egyszerű elérhetősége miatt – nem igényelt mintavételi eljárást, teljeskörű lekérdezést alkalmaztam. A kérdőívet végül 130 fő tisztjelölt töltötte ki, ami közel 85%-os válaszadási arányt jelent. A kontrollcsoport kiválasztása nem valószínűségi mintavétellel, ún. hólabda módszerrel történt. Végül 62 válasz érkezett, ami ugyan nem biztosítja a reprezentativitást, viszont bizonyos tendenciákra lehet következtetni az eredményekből.

A kutatási probléma, a célkitűzések és hipotézisek, illetve a probléma feltárását segítő kutatási módszerek összefüggéseit az alábbi táblázatban összegzem.

*1. táblázat: A kutatási probléma célkitűzésekkel, hipotézisekkel és módszerekkel való összefüggései*

**Tudományos probléma: a pénzügyőri hivatás utánpótlás gondjai vs. Z generációs pályakezdő fiatalok (tisztjelöltek)**

<b>CÉLOK</b>	<b>HIPOTÉZISEK</b>	<b>MÓDSZEREK</b>
C1: a pénzügyőri szolgálat hivatásminőségének megállapítása	H1: a pénzügyőri szolgálat rendelkezik olyan ismérvekkel, amelyek alapján hivatásnak minősül	szakirodalmi elemzés
C2: a pénzügyőri szolgálat hivatásvizsgálata, a munkaerő-kereslet elvárásainak azonosítása	H1: a pénzügyőri szolgálat rendelkezik olyan ismérvekkel, amelyek alapján hivatásnak minősül  H2a: a Z generációra jellemző pályaválasztási preferenciák és a pénzügyőri hivatásra jellemző ismérvekből levezethető elvárások nem fedik egymást	szakirodalmi elemzés; kvalitatív adatgyűjtés és adatelemzés
C3: a pénzügyőr tisztjelöltek pályaválasztási motivációinak, munkaértékeinek, hivatással kapcsolatos elvárásainak vizsgálata, a munkaerő-kínálat azonosítása	H2b: a pénzügyőr tisztjelöltek tudatosan választják a pénzügyőri hivatást, a hivatás faktorai fellelhetők a pályaválasztási motivációikban, munkaértékeikben  H4: a pályaszocializáció erősíti a hivatásorientációt	szakirodalmi elemzés; kvantitatív adatgyűjtés és adatelemzés
C4: a hivatás vonzerejét jelentő tényezők és a tisztjelöltek elvárásai ellen ható korlátok, illetve a magas szintű hivatásválasztási motivációval rendelkező fiatalok jellemzőinek azonosítása	H2a: a Z generációra jellemző pályaválasztási preferenciák és a pénzügyőri hivatásra jellemző ismérvekből levezethető elvárások nem fedik egymást  H2b: a pénzügyőr tisztjelöltek tudatosan választják a pénzügyőri hivatást, a hivatás faktorai fellelhetők a pályaválasztási motivációikban, munkaértékeikben  H3: a fiatalok szocio-demográfiai háttéré és a pályáról való ismerete alapján kirajzolódik a pénzügyőri hivatást választók "mintázata"	szakirodalmi elemzés; kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és adatelemzés

Forrás: saját szerkesztés

## 5. Az értekezés felépítése

A *bevezető* részben a vizsgálat jelentősége mellett meghatározom a tudományos problémát, majd felvázolom a kutatás célját és megfogalmazom hipotéziseimet, ismertetem a szekunder és primer kutatásom során alkalmazott tudományos megismerést szolgáló módszereket és a kutatás korlátaira is kitérek.

Ezt követően *szakirodalmi forráselemzés* keretében áttekintést adok a hivatáskutatások eredményeiről. Először a hivatást, mint kiváltságos foglalkozást mutatom be a fogalom fejlődésén, a kutatások irányzatain, modelljein keresztül. E felfogás szerint a hivatások fontos társadalmi szerepet betöltő, magas tekintéllyel bíró foglalkozási csoportok, amelyek tagjai szakmai szervezetbe tömörülnek. Gyakorlóik a feladatok ellátásához szükséges tudományos ismeretekre és elméleti szaktudásra hosszan tartó, jellemzően egyetemi képzés keretében tesznek szert. A hivatás betöltésére felkészítő szocializációs folyamatban a hivatásra készülők elsajátítják a hivatáskultúrát, a közös értékrendet és a hivatásetikai elveket. A felkészítésben egyre nagyobb teret kap a gyakorlati képzés és a készségfejlesztés is. A hivatás tagjaival szemben támasztott viselkedési elvárások a magánélet valamennyi szerepére is kiterjednek. A hivatások gyakorlóinak tevékenysége alapvetően a közjó, a közösség tagjainak szolgálatára irányul. A hivatásokat az állam is elismeri, támogatja, működésük sok esetben jogszabályok által is meghatározott. Szakmai autonómiájuk részét képezi, hogy befolyással lehetnek szakpolitikai döntésekre és a hivatás utánpótlási stratégiájára is. A közös értékrend, kulturális normák és az azonos elvekre épülő szocializáció nagyon erős kohéziót teremt a csoporttagok között és segíti a hivatással való azonosulást is.

Az elhivatott munkaként értelmezett felfogás szerint a foglalkozást és a hivatást pontosan az érdeklődés, az érzelmi alapú választás és elköteleződés, a munkavégzést motiváló belső erők, az egyéni célok határolják el egymástól. Azt tehát, hogy hivatásról beszélünk-e, nem a foglalkozás ismertetőjegyei, illetve a választott pálya jellegzetességei határozzák meg, hanem az egyén hozzáállása a döntő ebben. Ez azt jelenti, hogy bár nem minden foglalkozás hivatás, de bármelyik azzá válhat, ha abban az egyén vágyai, törekvései kiteljesedhetnek, ha megtestesíti azt a munkát, amit az egyén szívvel-lélekkel végezhet. A hivatásban a munka elválaszthatatlan az egyén életformájától, az önmegvalósítás és a szakmai kiteljesedés terepe.

Az elemzés eredményeként felállítottam a hivatásjegyek kritériumkatalógusát.



2. táblázat: A hivatás kritériumkatalógusa

A hivatást betöltő személyétől független jegyek	A hivatást betöltő személyétől függő jegyek
szaktudás (elmélet, gyakorlat, készségek)	munkaorientáció (hivatásként tekint a munkára)
szakmai szervezetek	érdeklődés, vonzódás
hivatásetika	hosszú távú elköteleződés, életre szóló választás
a társadalmi rendeltetés (szolgálat, altruizmus)	életforma
állami (jogi) keretek általi meghatározottság	kiteljesedés, önmegvalósítás
autonómia	hivatással való azonosulás (hivatáskultúra elfogadása)
társadalmi megbecsültség, presztízs	
felelősség a közösség irányába	
hatalom	
a hivatás azonosítását szolgáló szimbólumok, a hivatáskultúra elemei	

Forrás: saját szerkesztés

Az értekezésben ezután a *pénzügyőri szolgálat ismérveit* elemzem, összevetve ezeket a kritériumkatalógus hivatásjegyeivel. Ebben a fejezetben felhasználok a kvalitatív kutatásom hivatásjegyekkel kapcsolatos tapasztalatait is. A fejezet zárásaként felvázolom a pénzügyőri szolgálat hivatásprofilját.

A pénzügyőri szolgálat ismérveinek a hivatás kritériumai mentén elvégzett vizsgálata alapján a pénzügyőri szolgálat egy olyan hivatás, amelynek fő társadalmi rendeltetése az állam gazdasági és pénzügyi biztonságának védelme, az egészség-, környezet-, természet-, iparjog- és fogyasztóvédelmi feladatok ellátásával a társadalom szolgálata. Társadalmi funkcióit törvény által létrehozott szervezeti, hatásköri és illetékességi keretek között látja el, gyakorlóinak jogállását, képzését, szocializációját szintén jogszabályok határozzák meg. A társadalmi rendeltetésének megvalósításához közhatalommal és a fizikai kényszer alkalmazásának monopóliumával rendelkezik, természetesen, szintén jogszabályok által meghatározottan. A rendészeti feladatokat ellátó szervek autonómiája a hierarchikus struktúra

és működés, a függelmi rend, az alá- és fölrendeltségi viszonyokon alapuló irányítás, pénzügyőrökkel szemben támasztott feltétlen engedelmség követelménye miatt jelentősen korlátozott, leginkább az egyén szintjén, illetve az utánpótlás biztosításának terén (mint a NKE-n folyó pénzügyőri képzések „megrendelője”) jelentkezik. Gyakorló szakmai és gyakorlati tudásukat egyetemi keretek között, rendészettudományi képzésben szerezhetik meg. A szolgálat erős erkölcsi-etikai bázisra épül, a morális elvárások részben jogszabályból, részben a szakmai szervezet, a Magyar Rendvédelmi Kar által elfogadott hivatásetikai kódexből, részben az EU vámügyi kompetencia-keretrendszerének alapértékeiből, részben pedig az eskü tartalmából vezethetők le. A pénzügyőri szolgálat gyakorló felelősséggel tartoznak a magatartásuk következményeikért. Felelősségre vonásra a NAV Szj. tv. szerint lehetőség van fegyelmi eljárás, méltatlansági eljárás, etikai eljárás vagy kártérítési eljárás keretében. A szigorú elvárásoknak való megfelelés ellenére sem élvezi a pénzügyőri szolgálat a társadalom megbecsülését, mivel szerepköre a közösség előtt rejtve van. A pénzügyőri hivatás kultúrájával való azonosulást, illetve a csoporthoz tartozást olyan szimbolikus elemek szolgálják, mint az egyenruha, a rendfokozat, az eskü és a sajátos nyelvhasználat. A pénzügyőri szolgálat példamutató (kifogástalan) életvitelre ösztönöz, a vele együtt járó lemondás, áldozatvállalás és többletkötelezettségek azonban a magánéletre és az egészségre is kihatnak, befolyásolják a családi és baráti kapcsolatokat. A pénzügyőrökre jellemző, hogy életre szólóan elköteleződnek a szolgálat mellett, mert kiteljesedhetnek benne.

A pénzügyőri szolgálat olyan kollektív értékekre épül, mint tisztesség és becsület, lojalitás, bajtársiasság, megbízhatóság, őszinteség, elhivatottság, emberség és fegyelmezettség. Emellett kreatív és nyitott hozzáállást vár el gyakorlóitól. A hivatásjegyek és az értékek mentén meghatározhatók a pénzügyőri szolgálat ellátásának követelményei. Ezek a következők: kifogástalan életvitel, áldozatvállalás, minőségi munkavégzés, alkalmasság, hierarchiával való azonosulás, szabálykövetés és szakmai felkészültség.

A pénzügyőri szolgálat utánpótlási bázisát alkotó *pénzügyőr tisztjelöltekről*, sajátos jogállásukról a 4. fejezetben adok áttekintést, illetve generációs szemszögből is elemzem őket. Ugyanitt mutatom be a pénzügyőri utánpótlásra hatást gyakorló fontosabb jogszabályi rendelkezéseket. Ezeket a fejezet végén összevetem a Z generációt jellemző munkahelyi elvárásokkal. A tisztjelöltek generációs sajátosságai 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 minőségi előrelépésre.

A dolgozat soron következő része a *pénzügyőri szolgálat utánpótlásának empirikus vizsgálatára* épül, ahol a kvalitatív és kvantitatív kutatásom utánpótlással összefüggő eredményeit elemzem és értékelem.

A kvalitatív kutatás eredményei szerint a Z generációt nem a pénzügyőri hivatást jellemző értékek vonzzák. Ez a rendszer alapvetően nem az ő világuk, nehezen fogadják el a kötöttségeket, a hierarchiát, másképp értelmezik a tekintélyt, nem kedvelik a monoton munkát. Fontos viszont számukra, hogy megfelelő anyagi körülményeket és tervezhető karriert biztosítson számukra a hivatás, viszont a szabadságigényük se sérüljön. Nem hosszú távra terveznek, gyorsan váltanak, ebben csak az akadályozhatja meg őket, ha rövid idő alatt azonosulnak a hivatáskultúrával és elköteleződnek, ők azonban kevesen vannak. Az interjúban résztvevő vezetők szerint a szervezetnek kell megtalálni azokat a pénzügyőri hivatásban fellelhető értékeket, amelyek hívószavak lehetnek a Z generáció egyes tagjai számára. Egyes vélemények szerint azonban léteznek ebben a generációban is olyanok, aki számára a klasszikus értékek még fontosak, hisznek a tisztességben, becsületben és a biztonságban, csak meg kell találni őket.

A kvantitatív kutatás szerint a pénzügyőr tisztjelöltek tudatosan választják ezt a hivatást, a pályaválasztásukban erős hivatástudat (adó- és pénzügyi nyomozók esetében kevésbé jellemző) és biztonság iránti vágy motiválja őket. Érdekes, változatos munkát szeretnének, amely tervezhető karriert és megfelelő megélhetést is biztosít számukra. Tisztában vannak leendő hivatásuk sajátosságaival, elvárásaival, viszont a belső indíttatású motivációjuk évről-évre csökken, a hivatás vonzerejéhez hasonlóan, a hivatással való azonosulás is kevésbé ösztönzi őket az évek előrehaladtával.

A minőségi és a mennyiségi vizsgálatom eredményei alapján egyértelműen kimutathatóak azok a tényezők, amelyek a Z generációhoz tartozó pénzügyőr tisztjelöltek számára a hivatásban vonzerőt és a későbbiekben megtartó erőt jelentenek, illetve azonosíthatók azok a szempontok is, amelyek gátolhatják a pénzügyőri hivatás választását, a hivatás iránti elköteleződést. Ezeket a tényezőket szintén táblázatban foglaltam össze.

3. táblázat: A tisztjelöltek pályaválasztását és pályán maradását motiváló tényezők (vonzerő) és ezek korlátai a pénzügyőri hivatásban

Vonzerő	Korlátok
pályakezdők számára megfelelő megélhetést biztosító anyagi jellegű juttatások	az anyagi jellegű juttatások a hosszú távú megtartást nem ösztönzik
biztonság, kiszámíthatóság (a szervezeti és jogállási változások ezt negatívan befolyásolták)	kötöttségek, túlszabályozottság
tanulás, fejlődés lehetősége	hierarchikus, parancsuralmi rendszer
érdeklődésnek megfelelő munka (mozgalmasság, izgalmasság, egyenruha, fegyver)	munka befolyása a magán- és családi életre, baráti kapcsolatokra
változatos munkavégzés lehetősége adott a feladatok, a struktúra és a földrajzi elhelyezkedés tekintetében is, a szolgálati érdek azonban ezt korlátozhatja	karrier nem tervezhető és erősen korlátozott
munkahelyi légkör, társas kapcsolatok, csapatmunka	korszerűtlen munkahelyi környezet, modern munkavégzést támogató feltételek, eszközök hiánya
szolgálat eszménye, közösségi „hasznosság”, ez „kívülről” kevésbé látható	pénzügyőri munkakörökben korlátozott a lehetőség az atipikus munkavégzési formák igénybevételére

Forrás: saját kutatás, 2020 és 2021

Értekezésem zárásaként ismét áttekintem a hipotéziseimet, összegzem a tudományos eredményeimet és ennek mentén megfogalmazom javaslataimat, ajánlásomat a kutatási probléma kapcsán.

## 6. A hipotézisek igazolása és következtetések

*Feltételezem, hogy a professziókutatások eredményeként feltárt, a hivatásminőséget meghatározó kritériumok a pénzügyőri szolgálatra is jellemzőek, a pénzügyőri szolgálat rendelkezik azokkal az ismertetőjegyekkel, amelyek mentén hivatássá minősíthető (H1).*

A pénzügyőri szolgálat ismérvei és a hivatást betöltő személyétől független jegyek összevetéséből megállapítottam, hogy az autonómia és a társadalmi megbecsültség kivételével minden egyéntől független kritériumnak eleget tesz a pénzügyőri szolgálat. A pénzügyőri szolgálat nem látható el hivatásorientált egyéni hozzáállás hiányában. Azaz, a pénzügyőri szolgálat ellátásában nélkülözhetetlenek a hivatás betöltőjének személyétől függő hivatásjegyek.

*A H1 hipotézis alapvetően igazolást nyert, hiszen a hivatáskutatások alapján azonosított hivatásjegyek többsége (majdnem 90%-a) erősen meghatározó szereppel bír a pénzügyőri szolgálatban is, azaz, a pénzügyőri szolgálat hivatásnak minősül.* A szervezeti autonómia kritériumának ugyan korlátozottan felel meg, és az egyéni cselekvési autonómiát is támogatni kell, az önállóság és döntésképeség kompetenciáinak fejlesztésével, magabiztosabb szakmai hozzáértést biztosító ismeretekkel, továbbá az etikai-erkölcsi értékek erősítésével. A hivatás társadalmi presztízsének helyreállításával szintén foglalkozni kell. Ennek érdekében meg kell mutatni, hogy ez a hivatás létezik, ráadásul, tevékenysége a közösség tagjainak védelmét számos területen biztosítja (T1).

*A Z generációra általánosságban jellemző munkaelvárások, pálya- vagy munkahelyválasztási preferenciák feltehetőleg eltérnek a pénzügyőri hivatásra jellemző ismérvekből levezethető, a hivatás biztosította lehetőségektől, illetve elvárásoktól (H2a). Feltételezem azonban, hogy a Z generációhoz tartozók között is léteznek olyanok, akik tudatosan választják a pénzügyőri hivatást, a hivatás faktorai fellelhetők a pályaválasztási motivációikban, munkaértékeikben. Azt vélelmezem, hogy a pénzügyőr tisztjelöltek esetében megvalósul az egyén–hivatás illeszkedés (H2b).*

A második hipotézisem első részének bizonyítása érdekében a generációmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmi források adatait és az empirikus generációkutatások eredményeit elemeztem és ezek alapján felvázoltam a Z generációhoz tartozó fiatalok, elsősorban a pályaválasztáshoz kötődő, munkahellyel kapcsolatos sajátosságait. Ezeket a jellemzőket a kvalitatív kutatás eredményei is megerősítették. A Z generációs jegyeket vetettem össze a

pénzügyőri szolgálat hivatásvizsgálata során feltárt ismérvekből levezethető, illetve a jogszabályi keretek által meghatározott, a pénzügyőri hivatás és a NAV nyújtotta lehetőségekkel és elvárásokkal.

*A H2a hipotézisemet csak részben tudtam igazolni, hiszen egyes Z generációs sajátosságoknak, munkahellyel kapcsolatos preferenciáknak a pénzügyőri hivatás és a NAV eleget tesz.* A pályakezdők megfelelő megélhetését biztosító anyagi juttatások, a változatos munkavégzésre vonatkozó adottságok, a tanulási, fejlődési lehetőségek, a csapatban való feladatellátás, olyan szempontok, amelyek a pénzügyőri hivatás vonzerejét növelhetik. A pénzügyőri szolgálatra jellemző kötöttségek és korlátozások, a szabálykövetés, a magánéletre való erős kihatás, a lojalitás iránti igény és a karrier hiánya viszont súlyos korlátokat emelnek a Z generáció és a pénzügyőri hivatás közé, nem segítik sem az orientációt, sem a megtartást (T2a).

A H2 hipotézisem második felében megfogalmazott feltevés alátámasztása érdekében a kérdőíves felmérés eredményeit használtam fel. Eszerint a Z generációhoz sorolható pénzügyőr tisztjelöltek tudatosan választják ezt a hivatást, hiszen a válaszadó fiatalok többsége első helyen jelentkezett a pénzügyőri alapképzések valamelyikére, de a nem első helyen jelentkezők több mint 90%-a is a rendészeti hivatások egyikét célozta meg. A pályaválasztásukat – elsősorban a vám- és pénzügyőri szakirányra jelentkezők körében – a hivatástudat, az elkötelezettség, az önzetlen hozzáállás, a hivatás iránti érdeklődés (hivatástudat) motiválja. Erősen befolyásolja mindkét szakirány tisztjelöltjeinek pénzügyőri hivatás melletti döntését az anyagi biztonságra törekvés, a biztos állás reménye, továbbá a karrierépítéssel kapcsolatos igény (biztos jövő). Érdekes, változatos, a társas kapcsolatokra építő munkát szeretnének, amely tervezhető karriert és megfelelő megélhetést is biztosít számukra. Tisztában vannak leendő hivatásuk sajátosságaival, elvárásaival.

*A H2b hipotézisemet részben igazoltnak tekintem, mivel a pénzügyőr tisztjelöltek pályaválasztásában valóban erősen megjelennek – elsősorban a hivatás betöltőjének személyétől függő – hivatásjegyek, mint a belső indíttatás, a hosszú távú elkötelezettség és a hosszú távú választásra utaló biztos állás iránti kíváncsiság, az altruizmus, a hivatás iránti érdeklődés.* Emellett azonban egyes Z generációs jegyek is megmutatkoznak esetükben, hiszen olyan munkát szeretnének, amely változatos, csapatban végezhető, megfelelően biztosítja a megélhetést és a tervezhető karriert is támogatja. Külön figyelmet igényel továbbá, hogy a hivatástudat faktora szignifikánsan erősebben jelent meg a vám- és pénzügyőri szakirány hallgatóinál, mint az adó- és pénzügyi nyomozók esetében (T2b).

***A hivatásvizsgálatokkal összefüggésben végzett pályaszocializációs felmérések azt mutatják, hogy a fiatalok szocio-demográfiai háttere és a pályáról való ismerete befolyásolja a hivatásválasztást. Feltételezem, hogy kirajzolódik egyfajta mintázata annak, hogy kik választják a pénzügyőri hivatást (H3).***

A harmadik hipotézisem bizonyítását a kvantitatív kutatási eredményeimre alapozom. A válaszadók nemek szerinti megoszlása arra utal, hogy a pénzügyőri alapképzéseket választók többségében férfiak, a vám- és pénzügyőri szakirányon szinte kizárólag csak férfiak tanulnak. A kérdőívet kitöltő pénzügyőr tisztjelöltek több mint fele az ország keleti régióiban nőtt fel, a nyugati országrészekből csupán a hallgatók kb. negyede származik, az ország középső területén élők pedig szintén nem képviselnek számottevő létszámot a válaszadók között, a fővárosban nevelkedettek aránya nem éri el a 7%-ot. A kutatásban résztvevők településtípusok szerinti megoszlását is figyelembe véve, azt láthatjuk, hogy a pénzügyőri alapképzések a fővárosiak és a nyugati országrész nagyvárosaiból (megyeszékhelyeiről) származók számára kevésbé vonzóak. A tisztjelöltek jellemzően gimnáziumban érettségiztek. A középiskolában azonban a válaszadók kb. negyede tanult valamilyen formában rendészeti ismereteket, a pénzügyőri tevékenységről azonban a megkérdezett hallgatók mindössze 4%-a hallott. A kutatásban résztvevő tisztjelöltek kevésbé követik a családi hagyományokat. A szülők végzettségének elemzése szintén ezt erősíti meg, mivel a megkérdezett tisztjelöltek felének egyik szülője sem rendelkezik diplomával. Jellemzően tájékozódni sem a családban próbálták a pénzügyőri alapképzéseket érintően, hanem többségük az egyetemi honlap és a felvételi tájékoztató tartalma, illetve a nyílt napokon gyűjtött információk alapján jelentkezett a képzésre. A pénzügyőr tisztjelöltekre nem jellemző a korai pályaválasztás, csak kevesen jelölték, hogy kisgyermek- vagy általános iskolás korban döntötték el, hogy pénzügyőrök lesznek. Azt viszont az elemzésem eredményei egyértelműen jelzik, hogy a pályaválasztás életszakasza és a hivatástudat faktor között összefüggés van. Minél korábban választ valaki ugyanis pályát, annál inkább a hivatástudat vezérli motivációját.

***A H3 hipotézisemet sikerült igazolnom, hiszen a kvantitatív felmérés eredményei alapján területileg, település- és középiskola-típusok szerint jól körülhatárolható a jelenlegi rekrutációs bázis.*** Egy korábbi felmérés tapasztalataival szemben azonban az is jól látható, hogy elsősorban nem a pénzügyőr felmenőkkel rendelkezők között találjuk meg a hivatás utánpótlását. A pályaismeret a pénzügyőr tisztjelöltek esetében kevésbé befolyásolja a hivatásválasztást, mint ahogyan arra más hivatások esetében a már idézett pályaszocializációs folyamatokat vizsgáló források utaltak. Ennek megfelelően a toborzásban kiemelt szerepet

kell szánni a pénzügyőri pálya bemutatásának. Ezt azonban nem elegendő csak az évről évre megrendezett nyílt napok keretében megtenni. A vizsgálatom azt is igazolta, hogy a toborzási tevékenységet nem feltétlenül csak a középiskolás korosztály körében kell erősíteni, hanem akár már az általános iskolások között is érdemes népszerűsíteni a hivatást. Még ennél is fontosabb azonban, hogy a középiskolai oktatásban megjelenő rendszeti képzésben a pénzügyőri hivatás is képviseltesse magát (T3).

***A pályaszocializációs folyamatoknak nagy jelentőséget tulajdonítanak a hivatásvizsgálatok. Ennek alapján azt feltételezem, hogy a pályaszocializáció erősíti a hivatásorientációt, illetve segíti a hivatásszemélyiség kialakulását, fejlődését is (H4).***

A negyedik hipotézisem bizonyítását elsősorban a kvantitatív kutatás eredményei segítik. A hivatásra történő felkészítés, pályaszocializáció nélkülözhetetlen abban, hogy a leendő hivatást gyakorló még erősebben elköteleződjön a hivatás irányába, kialakuljon a hivatásszemélyisége. A pénzügyőr tisztjelöltek esetében azonban a felmérés eredményei mást mutatnak.

Minél közelebb áll a hallgató a diploma megszerzéséhez, annál kevésbé jelent számára motivációt a közösség szolgálata, a szakma iránti erős érdeklődés, az elköteleződés (hivatástudat) és a biztos jövő. Nem csak a motiváció erodálódik évről évre, hanem a hivatásuk helyzetét leíró egyes tényezők megítélése is. Az évek előrehaladtával egyre kevésbé érzik úgy, hogy a leendő hivatásuk biztosítja majd számukra az előrejutás, karrierépítés lehetőségét, a jó jövedelmet, a rendezett munkafeltételeket, körülményeket, a tanulás, fejlődés, megújulás lehetőségét, a biztonságot. Egyre kevésbé hisznek a pénzügyőri hivatás megbecsültségében, a szolgálat erejében és összességében abban, hogy van jövője a hivatásuknak.

***A H4 hipotézisem nem igazolódott, mivel a pénzügyőr tisztjelöltek hivatásorientációja gyengül, a hivatásszemélyiségük a felkészítés során nem fejlődik.*** A pontos okok feltárása érdekében mindenképpen további vizsgálatok, kutatások tárgyává kell tenni a pályaszocializáció folyamatát (T4).



## 7. Tudományos eredmények és gyakorlati hasznosíthatóságuk

### Tudományos eredmények

1. A hivatáskutatások szakirodalmi elemzésének eredményei alapján szintetizáltam és rendszerbe foglaltam a hivatásminőséget meghatározó, a hivatás betöltőjének személyétől független, illetve a betöltő személyétől függő hivatásjegyeket. A hivatásjegyek két csoportját integrálva megalkottam a hivatásjegyek kritériumkatalógusát.
2. A kritériumkatalógus alapján strukturáltam a pénzügyőri szolgálat ismérveit és a rendészeti területen elsőként igazoltam egy (a pénzügyőri) hivatásrend hivatásminőségét.
3. A hivatásminőség feltárásával párhuzamosan megalkottam a pénzügyőri szolgálat hivatásprofilját.
4. A pénzügyőri személyi állomány utánpótlását biztosító potenciális munkaerőkínálat (pénzügyőr tisztjelöltek) igényeivel összefüggésben definiáltam a pénzügyőri hivatás választását ösztönző és korlátozó jogi és szervezeti tényezőket.
5. A pályaszocializáció folyamatának vizsgálata során megállapítottam, hogy a képzés, a hivatásra történő felkészítés időszaka nem erősíti a pénzügyőr tisztjelöltek hivatásorientációját, és nem kellően segíti a hivatással való azonosulást, a hivatásszemélyiség fejlődését sem.

### Az eredmények hasznosítása a gyakorlatban

Vizsgálatom eredményei – akár stratégiai, akár jogalkotási, akár menedzsment szempontból – elsősorban a NAV számára hasznosíthatók. Annak ismeretében azonban, hogy a közigazgatás és a rendészeti igazgatás nagyon hasonló gondokkal küzd, mint a NAV, más közszolgálati (főként rendészeti feladatokat ellátó) szervezetek létszám- és utánpótlás-problémáinak kezelésében is modellként szolgálhatnak kutatási eredményeim és következtetésem.

- A hivatásvizsgálat és a hivatásminőség megállapítása egy kiváló eszközt ad ahhoz, hogy egy szakma feltárja a saját értékeit, elvárásait és ezekre figyelemmel erősítse meg munkaerőpiaci helyzetét.

- A pályaválasztást befolyásoló tényezők feltérképezése megkönnyíti a pálya iránt fogékony személyek, csoportok azonosítását, és lehetőséget ad a pályára irányítást hatékonyabbá tevő toborzási módszerek kifejlesztésére.
- A hivatás támasztotta elvárások és a pályakezdés előtt álló fiatalok igényeinek megismerése és összevetése lehetővé teszi azt a szervezet számára, hogy azonosítsa azokat a tényezőket, értékeket, amelyek növelik a hivatás vonzerejét és erre építse az utánpótlási- és/vagy toborzási stratégiáját.
- Az eredményeim abban is segítenek, hogy azonosítani lehessen azokat a beavatkozást igénylő pontokat, amelyek akadályozhatják (korlátozhatják) a Z generációs fiatalok pénzügyőri pályaválasztását és pályán tartását.
- A Z generáció sajátosságainak, munkahelyválasztási preferenciáinak bemutatása, illetve a Z generációs pénzügyőr tisztjelöltek vizsgálata támogatja a korábbi generációkhoz tartozó jelenlegi vezetőket és kollégákat, hogy jobban megértsék a Z generációs munkatársaik, illetve leendő pályakezdő kollégáik hivatáshoz való viszonyulását, igényeit. Ez megkönnyítheti és gördülékenyebbé teheti a fiatalok beilleszkedését és befogadását.

A pályaszocializáció folyamatának és a pályaválasztási motivációk vizsgálatának eredményei felhasználhatók az NKE RTK toborzási céljainak fejlesztéséhez, a toborzással megcélozható csoportok feltérképezéséhez, illetve segíthetik a szocializáció stratégiai irányvonalainak meghatározását, a folyamat hivatásorientációban betöltött szerepének tisztázását.

## 8. Javaslatok, ajánlások

- Vizsgálatomban azt mutattam ki, hogy léteznek olyan jellemzők, háttértényezők, amelyek mentén jól körülhatárolható azoknak a csoportja, akik ezt a pályát választják, mert számukra vonzó a pénzügyőri hivatás. A kutatási eredményeim alapján azt látom, hogy az ország keleti felében élők számára jelent leginkább vonzó alternatívát a pénzügyőri szolgálat. Sajnos az ország középső és nyugati részéből jóval kevesebben érdeklődnek a pálya iránt. A kutatásom azt is megerősítette, hogy elsősorban nem az elit gimnáziumokban tanulók jelentik a közigazgatási és/vagy rendészeti hivatások célpontját, így egy toborzó kampánnyal érdemesebb a kisvárosi gimnáziumok tanulóit megcélozni. Miután azonban az elemzésem arra is rávilágított, hogy a korai pályaválasztás erősebb hivatástudattal és elköteleződéssel párosul, megfontolandónak tartom a hivatás népszerűsítését általános iskolai tanulók körére is kiterjeszteni, így a községek és falvak közössége is elérhetővé válik.
- A népszerűsítés kapcsán megállapítottam, hogy a pénzügyőri hivatás a társadalom tagjai számára szinte teljesen láthatatlan. A rendészeti jellegű ismereteket nyújtó tantárgyak sok esetben részét képezik a középiskolai oktatásnak, de még ezen tárgykörök sem tartalmazzak a pénzügyőri hivatásra vonatkozó tudásanyagot. Ezt a hiányosságot mindenképpen orvosolni szükséges, amihez jó alapot adhat, ha az adótudatosságra neveléssel párhuzamosan a pénzügyőri hivatás társadalmi szerepének, hasznosságának bemutatására is hangsúlyt helyez a szervezet.
- A toborzás során a megfelelő csatornát is meg kell találni a tájékoztatáshoz, hogy a lehető legkönnyebben elérhetőek legyenek a célcsoportok. Amint az a kutatásomból kiderült, a pénzügyőr tisztjelöltek elsősorban a hagyományos források mentén, az egyetemi oldalon és a nyílt napon szereztek információkat. Ennek ismeretében az lehet a legjobb megoldás, ha a szervezet működtet egy karrieroldalt is, ahol vonzó tartalommal bír, de egyben valós emberek valós történeteit osztja meg a hivatással kapcsolatban.
- A toborzással összefüggésben nagyon fontos, hogy a toborzó anyagok (pl. prospektusok, videók, fotók) tartalma, illetve a toborzást végző személye is hiteles legyen. A „valótlan” tartalmú, esetleg túlhangsúlyozott előnyökre, vagy a kevésbé mindennapi feladatok bemutatására építő kampány ugyanis nem segít a hivatáshoz illeszkedő egyéneket megtalálni és megtartani.

- Ahhoz, hogy a toborzás érdemben megvalósítható legyen, szükséges egy hiteles, a szervezet brandjét tükröző értékajánlat megfogalmazása is. A munkáltatói márkának pont az a lényege, hogy maga a márka és az értékajánlat is hiteles legyen a már meglévő munkatársak felé is. Értekezésem csak annyiban tud alapot nyújtani ehhez, hogy megszereztem a pénzügyőri hivatás interjúalanyok által fontosnak tartott értékeit, illetve az utánpótlás célcsoportja szempontjából a vonzerőt vagy akadályt jelentő funkciókat. Annak érdekében azonban, hogy a pénzügyőri hivatás valóban vonzó és megtartó legyen, a már pénzügyőrként hivatásukat gyakorlók igényeit is fel kell mérni, amely további kutatások tárgyát képezheti.
- A pályaszocializációs folyamat vizsgálatánál tapasztaltam, hogy a pénzügyőr tisztjelöltek évről évre veszítenek a hivatástudat által vezérelt motivációjukból, a leendő hivatásukban rejlő vonzó lehetőségekben egyre kevésbé hisznek, ezáltal a hivatással való azonosulási hajlandóságuk is csökken. Célravezető lenne ezeknek az okoknak egy további vizsgálat keretében való feltárása. Szükséges volna továbbá a hallgatók motivációjának, illetve pályaszocializációs folyamattal való elégedettségének folyamatos vizsgálata is, hogy akik élethivatást választanak, ne csak motiváltan kezdjék meg, hanem úgy is fejezzék be a képzést.

## 9. A szerző kutatási témával kapcsolatos publikációinak jegyzéke

### Folyóiratban megjelent közlemények

- Erdős Ákos, Magasvári Adrienn, Molnár Katalin, Pócsi Anikó, Szabó Andrea & Vas Adrienn (2020): NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. Magyar Rendészet, 20. évf., 1. sz, pp. 149-177.
- Magasvári Adrienn & Szabó Andrea (2020): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. Magyar Rendészet, 19. évf., 2-3. sz., pp. 143-162.
- Magasvári Adrienn & Szakács Édua (2021): Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban. Belügyi Szemle, 69. évf., 8. sz., pp. 1411-1427.
- Magasvári Adrienn, Olexa Péter & Szabó Andrea (2021): „Kik is vagyunk valójában?” Az adó- és vámhatóság lehetőségei az emberi erőforrás-gazdálkodás fejlesztésében. Belügyi Szemle, 69. évf., 9. sz., pp. 1549-1567.
- Magasvári Adrienn, Olexa Péter & Szabó Andrea (2021): Research Results Enhancing the Employer Branding Efforts of the Hungarian Tax and Customs Administration. World Customs Journal, Vol. 15., No. 2., pp. 83-96.
- Magasvári Adrienn (2015): Vám- és adószedők a magyar pénzügyi igazgatásban az államalapítástól a kiegyezésig. Rendvédelem Történeti Füzetek, 25. évf., 43-44-45-46. sz, pp. 39-46.
- Magasvári Adrienn (2016): „Pénzügyőrt keresünk... De milyen legyen?” Az EU vámügyi kompetencia-keretrendszere. Magyar Rendészet, 16. évf., 3. sz., pp. 145-153.
- Magasvári Adrienn (2018): What is a good entrant into the labour market? Tudásmenedzsment, XIX. évf., 2. sz., pp. 123-130.
- Magasvári Adrienn (2019): Felkészült, elkötelezett, elhivatott... A Nemzeti Adó- és Vámhivatal pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásai. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2018/1., pp. 92-109.

## Könyvrészletek

- Erdős Ákos, Magasvári Adrienn & Szabó Andrea (2019): Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In: Gaál Gyula & Hautzinger Zoltán (szerk.): Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából. Magyar Rendészettudományi Társaság, Budapest, pp. 89-102.
- Magasvári Adrienn & Szilágyi Tamás (2019): Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In: Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, pp. 142-156.
- Magasvári Adrienn (2018): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának jogviszonyára vonatkozó általános szabályok. In: Erdős Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek I. Kezdő pénzügyőrök kézikönyve. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, pp. 44-64.
- Magasvári Adrienn (2018): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya. In: Erdős Ákos (szerk.): Integrált Pénzügyőri Ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, pp. 25-43.
- Magasvári Adrienn (2021): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai, személyi állománya. In: Erdős Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek 1. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, pp. 36-58.
- Magasvári Adrienn (2021): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőreinek jogviszonyára vonatkozó általános szabályok. In: Erdős Ákos (szerk.): Integrált pénzügyőri ismeretek 1. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, pp. 59-82.
- Magasvári Adrienn (2021): Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: Csaba Zágon & Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): Tehetség, szorgalom, hivatás. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, pp. 69-85.

- Szabó Andrea & Magasvári Adrienn (2021): A szervezeti és a képzési rendszerben 30 év alatt bekövetkezett változások hatása a pénzügyőr tisztekkel szemben támasztott követelményekre. In: Czene-Polgár Viktória, Csaba Zágon, Szabó Andrea & Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): Tradíció, tudomány, minőség. 30 éves a Vám- és Pénzügyőri Tanszék. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, Budapest, pp. 48-59.
- Szabó Andrea & Magasvári Adrienn (2021): A pénzügyőrtisztképzés a bolognai folyamat és az uniós csatlakozás tükrében. In: Barabás Andrea Tünde & Christián László (szerk.): Ünnepi tanulmányok a 75 éves Németh Zsolt tiszteletére. Navigare necesse est. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, pp. 487-497.

### **Konferenciaközlemények**

- Magasvári Adrienn (2016b): Szervezeti integráció stratégiai szemszögből. In: Keresztes Gábor (szerk.): Tavaszi Szél – Spring Wind, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, pp. 60-65.
- Magasvári Adrienn (2018c): Az emberi tényező szerepe a szervezeti változás sikerében – egy integráció margójára. In: Keresztes Gábor (szerk.): Tavaszi Szél – Spring Wind. Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, pp. 507-516.

## 10. A szerző szakmai-tudományos életrajza

Magasvári Adrienn 1978-ban született Budapesten. Felsőfokú állami iskolai végzettségét a Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetemen szerezte igazgatásszervezőként 2000-ben, majd 2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán okleveles közigazgatási menedzserként végzett. A közigazgatási képzési területhez ragaszkodva választotta a tudományos fokozat megszerzése érdekében a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolát. Német és orosz nyelvből középfokú C típusú, angol nyelvből pedig középfokú B típusú nyelvvizsgával rendelkezik.

Magasvári Adrienn a Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkatársa, jelenleg – vezényeltként – tanársegédi munkakört tölt be a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán, a Vám- és Pénzügyőri Tanszéken.

Közel 22 éve dolgozik a közszférában, a rendészeti igazgatásban, gyakorolja pénzügyőri hivatását. A Nemzeti Adó- és Vámhivatalban, illetve a jogelőd szervezetben, a Vám- és Pénzügyőrségnél volt lehetősége jónéhány szakmai (jövedéki adóztatás) és funkcionális területen is kipróbálnia magát. A legtöbb tapasztalatot azonban az oktatási-képzési, képzésszervezési területen, illetve humánpolitikai és stratégiai vonalon szerezte, ügyintézői és középvezetői munkakörben egyaránt dolgozott.

Egyetemi foglalkoztatásának elején kezdett el mélyebben foglalkozni a NAV, illetve a pénzügyőrök utánpótlásának kérdéskörével. Az utánpótlással kapcsolatos kutatásait nagyban elősegítette, hogy részt vehetett a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának felügyelete alatt elindult, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP projektben, illetve ennek keretében az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása érdekében létrehozott Alapkompencia-kutatócsoport munkájában. Csatlakozhatott továbbá az említett projekt keretében zajló közszolgálati mentori rendszer bevezetését célzó tudományos kutatáshoz, amelynek célja a közszolgálatban pályakezdő munkatársak szakmai fejlődésének és munkahelyi beillesztésének támogatása, az érintett kollégák közszolgálat iránti elkötelezettségének erősítése, illetve hosszú távú pályán tartásának megalapozása volt.

Eddig 2 könyv megírásában vett részt társszerzőként, 18 folyóiratcikke jelent meg. Könyvrészletként 12 könyvfejezet és 12 szaktanulmány is fűződik a nevéhez, illetve megjelent 4 konferenciaközleménye is. Magyar, angol és orosz nyelven is publikált már hazai



és nemzetközi folyóiratban egyaránt, illetve néhány felsőoktatási tankönyv megalkotásában is részt vállalt.

Eddigi tudományos és oktatói tevékenységével leginkább a fiatalok rendészeti hivatás iránti elköteleződésének erősítését és a későbbi pályán tartásukat kívánta támogatni, ösztönözni. A kutatási eredményei a közigazgatás és a rendészeti igazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásának hatékonyabb működését, fejlesztését is segítik.