



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI 2020



## TÁMOGATÓ MEGOLDÁSOK A KÖZIGAZGATÁS, VÉDELEM ÁGAZATBAN

### *HÁTTÉRTANULMÁNY*

A GINOP-5.3.5.-18 számú

**„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó  
tematikus projektek” című konstrukción belül**

## II. LEHETŐSÉGEK A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA A KÖZIGAZGATÁS, VÉDELEM ÁGAZATBAN

Írta:

Magasvári Adrienn – Dr. Szabó Andrea – Nagy Gábor



## TARTALOMJEGYZÉK

I. A munkaerő-megtartás elvi kérdései közszolgálatban.....	2
II. Módszertani javaslatok, lehetőségek a munkaerő megtartására.....	3
III. A toborzás kérdései a közszolgálatban.....	4
IV. Illetmény- és illetményjellegű juttatások a közszolgálatban.....	5
V. A közszolgálati munkáltató megítélése, hírnév, presztízs.....	10
VI. A NAV mint speciális munkáltató, a szervezet munkatársakkal szembeni elvárásai.....	12
VII. Foglalkoztatáspolitikai kérdések a rendvédelemben .....	17
Irodalom .....	30

## I. A munkaerő-megtartás elvi kérdései közszolgálatban

A közszolgálati szervezetek számára a munkaerő megtartása hatalmas kihívást jelent. Még inkább nehézséget okoz azonban az új generáció (Z generáció) megjelenése a szervezetekben, hiszen a fiatal munkatársak munkaelvárásainak, munkahelyi preferenciáinak kezelése, a lojalitásuk megteremtése a korábbiakhoz képest más eszközöket igényel.

Ha a munkáltató által nyújtott lehetőségek nem találkoznak a munkatársak igényeivel, arra reagálni kell, meg kell határozni azokat a funkciókat, amelyek fejlesztést, változtatást igényelnek, amelyeknek köszönhetően a munkáltató pozitív megítélésű, vonzó munkahelyként jelenhet meg. Az alábbiakban röviden bemutatott – a munkavállalók, leendő munkavállalók elsődleges álláskeresői szempontjaira, a hosszú távú munkaviszony fenntartását motiváló tényezőkre fókuszáló – felmérések eredményei segítséget adhatnak a munkáltató szervezeteknek abban, hogy a munkavállalói igényekre megfelelő válaszokat adhassanak.

Egy mérmőkhallgatók körében Fodor (2015) által végzett kutatás eredménye szerint a mai fiatalokat meglehetősen tudatos munkahelyválasztás jellemzi. A legfontosabb mérlegelési szempontok között a következőket nevesítették a válaszadók: a vállalat stabil pénzügyi háttere (biztosan megkapják a fizetésüket), a jó hírnév, az innováció, adottak a fejlődési (tanulási, nyelvtanulási), előrelépési lehetőségek, a külföldi tapasztalatszerzés esélye. Egy másik – szintén felsőoktatásban tanuló hallgatók között végzett, a jövődiplomás munkavállalók munkahelyválasztási preferenciáinak megismerését, illetve munkaerőpiaci beilleszkedésének elősegítését célzó – felmérés (Csehné, 2016) tapasztalatai pedig arra irányították rá a figyelmet, hogy a fiatalok azt a munkáltatót részesítik előnyben, ahol a bérezés számukra megfelelő, hiszen a hallgatók fizetési igényei igen magasak. Legtöbbjük választását pedig befolyásolja a vezetői munkakör mihamarabbi betöltésének lehetősége is.

A világ legátfogóbb független munkáltatói márkakutatása, a Randstad Employer Brand Research (Randstad Munkáltatói Márka Kutatás) keretében – a 18–64 éves korosztály válaszadói körében – 2000 óta vizsgálják 33 országban, köztük Magyarországon is, a munkavállalók munkahelyválasztási szempontjait és motivációit. A kutatás célja továbbá, hogy évről évre díjazza a legvonzóbb munkáltatókat. A 2020-as felmérés eredményei (URL1) szerint a magyar munkavállalók számára a három legfontosabb tényező évek óta változatlan. A válaszadók számára továbbra is a bérezés, a kellemes munkahelyi légkör és az állás hosszú távú

biztonsága a legmeghatározóbb szempont. Emellett, akkor számít vonzónak egy munkáltató, ha hangsúlyt fektet a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítására és a vállalat pénzügyi stabilitására. Az előző években végzett adatgyűjtés eredményeihez képest 2020-ra sokkal fontosabbá vált a rugalmas munkarend, illetve nőtt a betöltött munkakör érdekességének jelentősége, továbbá mérvadó faktort jelent ma már a vállalat jó hírneve és társadalmi szerepvállalása is. Az alapfizetés, a rugalmas munkarend és munkaidő, a kihívást jelentő feladatok, a munkakörnyezet és a biztonság munkahelyválasztást befolyásoló szerepét a PwC Magyarország munkaerőpiaci preferenciákra irányuló 2020. évi felmérésének (URL2) eredményei is megerősítették.

A NAV Y és Z generációs munkatársai, illetve – ugyanezen generációkba tartozó – korábbi kollégái körében végzett felmérések (Magasvári & Szabó, 2020; Magasvári & Szilágyi, 2019) eredményei azonban azt igazolják, hogy az ő megtartásukban nem az anyagi jellegű ösztönzőknek van elsődleges szerepe. Persze, a kérdőívek kitöltését vállaló fiatalok szerint a szervezet vonzóbbá tételét elősegítő legfontosabb tényezőkben a pénz is szerepet játszik (illetményrendszer, előmeneteli rendszer és jutalmazási rendszer), de nem az anyagi jellegű ösztönzők a legmeghatározóbbak. A válaszadók többségének véleménye szerint a munkaterhek csökkentése, illetve a feladatok igazságosabb elosztása lenne a legfontosabb. Ezáltal biztosítható lenne a munkahelyi lét és a magánélet összhangjának megteremtése is. A megkérdezettek szerint a NAV iránti elkötelezettség erősíthető lenne, ha a hatóság nagyobb figyelmet fordítana a vezetőire, elvárásokat támasztana a vezetők megfelelő hozzáállását, a támogató és odafigyelő attitűd fokozását érintően. Továbbá nagyobb hangsúlyt kellene helyeznie a jobb munkakörülmények (ideértve az infrastrukturális jellemzőket, a munkaidőt) megteremtésére is. Az előbbieket támasztja alá az a tény is, hogy a korábban pénzügyőrként, ma már jellemzően a versenyszféra munkavállalóiként dolgozó válaszadók a legjellemzőbb munkahelyváltási okok között nem a magasabb illetményt, hanem a jobb munkakörülményeket, az egyenletesebb munkaterhelést, a munka és magánélet összhangját, a szakmai fejlődés, illetve az önmegvalósítás lehetőségét jelölték meg. A válaszadók szerint ma a NAV munkaerő-megtartó képességének, illetve vonzerejének alapját leginkább a munkatársakkal való jó kapcsolat, a jó munkahelyi közösségek, a vezetők kiváló szakmai felkészültsége és a munkahely biztonsága teremti meg.

## **II. Módszertani javaslatok, lehetőségek a munkaerő megtartására**

2019-ben, a NAV 50 munkatársának (elsősorban vezetőinek) részvételével lezajlott egy, a fenti kérdésekkel kötetlen kiscsoportos beszélgetések keretében foglalkozó rendezvény (NAV Café) is, ahol a meghívottak megállapították, hogy a NAV-nak vannak olyan erősségei, amelyekre építve vonzóvá tehető a szervezetet és segítheti a munkatársak hosszú távú elköteleződését is. Úgy látják, hogy a NAV egy kihívásokkal teli, változatos munkahely, amely biztonságot, stabilitást nyújt, a képzési rendszere pedig alkalmat kínál a folyamatos szakmai fejlődésre. De ezek az értékek tényleg elegendőek, kellően vonzóak az új generáció számára? A fentiekben bemutatott kutatási eredmények is alátámasztják, hogy a munkaerő NAV felé orientálásához, továbbá hosszabb távú megtartásához ezen szervezeti tulajdonságok már nem elegendőek. Láthattuk, hogy fontosak a pénzbeli ösztönzők, de emellett törekednie kell a szervezetnek arra is, hogy biztosítsa foglalkoztatottak számára a munka–magánélet egyensúlyát, a megfelelő munkakörülményeket (infrastruktúra, munkarend és munkaidő), a képzési, fejlesztési lehetőségeket, segítse a vezetők „érzékenyítését”, szemlélet- és gondolkodásmódjának formálását, illetve az előmeneteli rendszer reformját.

### **III. A toborzás kérdései a közszolgálatban**

A NAV utánpótlásának biztosítását jelentősen nehezíti, hogy az elmúlt években bevezetett létszámfelvételi zárlat következtében a NAV mint munkáltató eltűnt a köztudatból, elhanyagolta toborzással kapcsolatos tevékenységét. Szükségszerű, hogy a NAV újragondolja a toborzási módszereit, eszközeit. Fontos meghatározni, hogy kik azok, akiket újjáként lehet csábítani a szervezethez. Jelenleg a NAV diplomás személyi állománya utánpótlásának nagy részét az NKE Rendészettudományi Karának vám- és pénzügyőri (korábban: vám- és jövedéki igazgatási) vagy adó- és pénzügyi nyomozói (korábban: pénzügyi nyomozói) szakirányán, valamint az NKE Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának adóigazgatási szakirányán végzettek biztosítják. Több vizsgálat szerint (Erdős et al., 2020; Christián & Erdős, 2020) az államtudományi felsőoktatás és a háttérben álló munkáltató szervezetek elsősorban nem az elit gimnáziumban végzettek célpontjai. Többen is azt az álláspontot képviselik, mind egyetemi, mind adó- és vámhatósági közegben, hogy azokat a fiatalokat érdemes megcélozni egy toborzó kampánnyal, akik számára az adó- és vámhatósági munka, illetve a NAV által nyújtott lehetőségek vonzóak lehetnek. Jellemzően azokat a fiatalokat sorolhatjuk ide, akik

rendészeti jellegű középiskolában tanulnak, vagy családi-baráti kötődésük miatt választják a szervezetet, vagy azokat, akik hátrányos helyzetű, szegregált településeken élnek és esetükben jó munkahelyi/képzési alternatívát jelenthet a NAV vagy az NKE. A fiatal generáció – Májner & Tóth (2017) szerint – ma már kevésbé érhető el a hagyományos kommunikációs csatornákon keresztül, ezért a leendő munkatársakat elsősorban a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube szolgáltatások, nyereményjátékok és mobil applikációk segítségével célozhatjuk meg. Fontos továbbá, hogy az álláshirdetések tartalmi és formai megjelenésén is változtatni kell, hogy ezek az interaktivitást és élményszerűséget igénylő új generáció elvárásainak is megfeleljenek. Egyetértve Beregnyei (2019) véleményével, az is nagyon fontos, hogy a toborzás során átadott információ hiteles legyen. Nem szabad csak a fiatalok romantikus elképzeléseire, kalandvágyára építeni, és csak azt megmutatni, amit ők látni szeretnének.

A toborzás mellett legalább ilyen fontos a szervezetben már bent lévők megtartása is. Amennyiben ugyanis az elvárásokkal, köztöttségekkel nincsenek arányban a szervezet által a foglalkoztatottak számára nyújtott lehetőségek, akkor ez negatív hatással lehet az állomány utánpótlására, megtartására. A negatív hatások csökkentése érdekében az alábbi HR-funkciókkal kapcsolatban mindenképp változtatásokra van szükség.

#### **IV. Illetmény- és illetményjellegű juttatások a közszolgálatban**

Az előbbieken bemutatott vizsgálati eredményekhez képest a NAV illetményrendszere 2021. január 1-jétől – megfelelően a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény előírásainak – új alapokra helyeződött. Részben megőrizte ugyan az iskolai végzettségen alapuló és az idő múlásához kötött besorolási rendszert, de a merevséget igyekszik oldani azzal, hogy az alapilletmény meghatározása szempontjából jelentősége van a betöltött munkakör besorolási kategóriájának is. Fontos különbség továbbá, hogy a kötött, az illetményalaphoz kapcsolódó szorzószámokkal kalkulált illetmény-meghatározás helyett fizetési sávokat vezetett be a jogszabály. Ez nagymértékben kibővíti a munkáltató mérlegelési lehetőségét az alapilletmények meghatározásában. Mindemellert az új jogszabály hatálybalépésével egyidejűleg a NAV személyi állományának illetménye általánosságban 10 %-kal emelkedett. Ez szükségszerű is volt, hiszen az utolsó, 2016-os béremelés óta a versenyszféra bérei jelentősen eltávolodtak a NAV által biztosított illetménytől. Az új, rugalmas illetmény-megállapítás, valamint az illetmények színvonalának általános emelkedése azonban a munkaerőpiaci versenyben is kedvezőbb pozíciót biztosíthat

(elsősorban a pályakezdők esetében) a szervezet számára. Kockázatként kell azonban megemlítenünk az új illetményrendszer jóval kevesebb fizetési fokozatot különböztet meg, és az egyes fizetési fokozatokban 8 évente megszerezhető illetménytöbblet is igen csekély mértékű (20.000,- Ft). Ha pedig a foglalkoztatott a pályáját a későbbiekben is a már meglévő gyakorlati tapasztalatának, képzettségének, szakértelmének megfelelő szakmai területen és feladatkörben (azaz, a betöltött munkakörében) képzelel el, csak fizetési fokozatban történő előrelépésre van lehetősége, nagyobb befolyással, tekintéllyel, elismeréssel járó munkakörbe csak kivételes esetben (szakértőként vagy vezetőként) kerülhet (Magasvári, 2021). A jelenlegi szabályozás szerint 8 évet kell várni az előrelépésre. Ez pedig nehezen összeegyeztethető a fiatalokra olyannyira jellemző „kARRIERISTA” szemlélettel, türelmetlenséggel.

Különösen fontos lenne a fiatal pályakezdők lakhatási feltételeinek javítása, támogatása. Leginkább azoknál, akik nem budapestiek, de szolgálati feladataik ellátása Budapesthez köti őket, hiszen a fővárosi lakáspiaci árak jelentősen megnehezítik mind a bérlést, mind a vásárlást. Ezen a téren több megoldás is szóba jöhet, a korábban bevált szolgálati lakások, férőhelyek, illetve a munkáltatói kölcsön intézményének bővítése mellett segítheti a probléma kezelését a fővárosban dolgozók bérének egyfajta területi/lakhatási pótlékkal történő kiegészítése. (Beregnyei, 2019. 114.) Támogatást jelenthetne továbbá, ha a szervezet a lakáscélú hitelek törlesztéséhez való hozzájárulással vagy albérleti segítené munkatársait. A Honvédelmi Minisztérium által a szerződéses vagy hivatásos katonák számára nyújtott lakáspénzhez vagy egyszeri pénzbeli támogatáshoz<sup>1</sup> hasonló juttatások biztosítása komoly versenyelőnyt jelenthetne a NAV számára is.<sup>2</sup>

### **Munkakörülmények** – infrastruktúra, munkarend, munkaidő, munkaterhelés

A kutatási eredmények szerint a fiatalok a munka és a magánélet összeegyeztethetőségére vágnak, ennek biztosításához az arányos munkaterhelés, az adminisztráció csökkentése, a feladatellátással arányban álló munkaerő-elosztás, a valós munkaidő betartása és a szabadidő kiadása egyaránt szükséges. (Magasvári – Szabó, 2019. 159.) Akár a rendvédelmi szervek esetében, a pandémia alatt a NAV-ban is megerősödött a home office intézményének alkalmazása, amely elégedettséggel töltötte el a munkavállalókat és a munkáltatót is. (Beregnyei, 2019. 117.) Az otthoni munkavégzés lehetőségének fenntartása, kereteinek

---

<sup>1</sup> 10/2014. (VII. 25.) HM rendelet a lakáspénz és az egyszeri pénzbeli támogatás bevezetéséről

<sup>2</sup> A 10/2014. (VII. 25.) HM rendelet szerint a lakáspénz keretében nyújtott támogatás egy budapesti, győri vagy szentendrei ingatlan bérlése esetén havonta 70000 Ft-ról indul és főtörzsörnmesterei rendfokozattól már 1,1-es szorzóval növelhető, továbbá amennyiben házastársával együtt él az ingatlanban további 20000 Ft-tal emelkedik az összeg. Gyermeknevelése esetén 10000 Ft gyermekenként a növekmény.



kialakítása a jövőben is megfelelő motivációt jelenthetne a foglalkoztatottak számára. Hasonlóan néhány magánszférában működő munkáltatóhoz, ennek az időtartamát, keretét éves szinten lehetne meghatározni, például évente 52 napban rögzíteni, amelynek az igénybevételét a munkáltatói jogkört gyakorló vezető engedélyezhetné. A részmunkaidős alkalmazás lehetőségének erősítése és a fizikai/egészségi alkalmatlanság esetén biztosított munkakörök kialakítása/kínálatának bővítése szintén tovább javítaná a szervezet munkaerő-megtartó képességét.

A Z generáció számára nagyon fontos, hogy jól kialakított, megfelelően felszerelt, esztétikus környezetben dolgozzanak, de azt gondoljuk, ez az alapvető elvárása valamennyi foglalkoztatottnak. A megfelelő munkakörnyezet megteremtését nagyban segítené például, ha az egy vezető által felügyelt, irányított szervezeti egységek elhelyezkedését ugyanabban az épületben lehetne biztosítani. Modernizálni lehetne továbbá a szolgálati/hivatali épületek, helyiségek adottságait (fő/m<sup>2</sup> arány, bútorok, légkondicionálás, teakonyha, étkezés lehetősége, parkolási lehetőség stb.), de lenne tennivaló a szolgálati gépjárművek állapotának javítása vagy az egyenruházati ellátottság és az egyenruhák minősége terén is.

**Emberközpontú vezetés** – támogató szervezeti kultúra (hibák, problémák tanulási lehetőségként való felfogása; őszinte, nyílt kommunikáció; konstruktív, nyílt, nyertes-nyertes konfliktusmegoldás; együttműködés, egymás támogatása, a közös gondolkodáshoz tér és idő biztosítása; bizalmi légkör; jutalmazó-motiváló kultúra és az ezekhez kapcsolódó támogató vezetői attitűd) (Erdős et al., 2020); befogadó szervezeti kultúra (a pályakezdekők beilleszkedésének támogatása, mentorálás)

A NAV-ot létrehozó integráció keretében két „erős” szervezeti kultúrával rendelkező hatóságot vontak össze. Ez a folyamat mély nyomokat hagyott a szervezet tagjaiban, aminek feldolgozása, elfogadása egyéni szinten sokak számára még most sem zárult le. Ennek megfelelően sok helyen a jogelődök által kialakított hagyományok, gyakorlatok, kultúrák, szokások élnek (kvázi szubkultúráként) tovább, ennek következtében pedig NAV-os szervezeti identitás még nem fejlődhetett ki. A NAV szervezeti kultúrája tehát tudatos fejlesztést igényel. Felismerve ezt, a NAV stratégiai célkitűzései között is szerepel az eredményorientált szemléletmód és a támogató szervezeti kultúra erősítése<sup>3</sup>. Ennek keretében – a jogelődök történelme, értékrendszere, eredményeik megbecsülése, megerősítése mellett – új NAV-hagyományok megteremtésére van szükség. (Erdős et al., 2020.)

---

<sup>3</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2021 és 2024 közötti időszakra vonatkozó stratégiája

A NAV stratégiájának fókuszában áll továbbá a korszerű humánmenedzsment-rendszer kialakítása is.<sup>4</sup> A rendszer működtetésében a vezetők játszanak aktív szerepet, így mintaadó magatartásuk sokat lendíthet egy nyílt, bizalmon alapuló, tanulóképes és együttműködő munkahelyi kultúra megteremtésén. A mintaadó magatartással kapcsolatban a korábban már említett NAV Café keretében a résztvevők a vezetőkkel szemben elvárásaként fogalmazták meg a szakmai felkészültség mellett a pszichés és társas, szociális kompetenciák fejlesztését. Álláspontjuk szerint már a vezetői kiválasztásnak is ezen szempontok alapján kellene működnie, szigorúan kompetenciaalapú méréssel. A kezdő vezetőket pedig támogatni kell a meghatározó kompetenciák fejlesztésében. Sürgető feladatként jelezték a résztvevők mind a kompetenciaalapú vezetői kiválasztás, mind a tervezett, tudatos vezetői utánpótlás rendszerének kialakítását és bevezetését. Tekintettel arra, hogy egyéb karrierlehetőség hiányában sokak számára az egyetlen előrelépést a vezetői munkakör betöltése jelentette/jelenti, illetve arra, hogy a vezetői kiválasztás leginkább szakmai felkészültségen, nem pedig a kompetenciákon alapult/alapul, nem mindegyik vezető egyformán alkalmas a munkaköre betöltésére, az emberközpontú vezetés megvalósítására. Mivel azonban a legtöbben közülük megfelelően felkészültek, kellő gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek, a szervezet iránt elkötelezettek, megtartásuk a NAV számára kulcskérdés. Meg kell teremteni tehát annak lehetőségét, hogy eredményeik elismerése mellett, munkájukra a továbbiakban is számítva, méltó módon foglalkoztassa őket a jövőben a szervezet. (Erdős et al., 2020.)

Persze, mindemellett sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vezetők képzésére, felkészítésére, kompetencia-fejlesztésére. Ahogy a NAV 2021-2024 évekre szóló szervezeti stratégiája is megfogalmazza, *„kulcsfontosságúak a vezetői tréningek, hogy a vezetői feladatokat [...] irányításra és ösztönzésre alkalmas személyek lássák el”*.

A NAV képviselőivel folytatott – fentebb már említett – konzultáción (NAV Café) is felmerült a kérdés, hogy mit tehetünk annak érdekében, hogy a pályakezdők magabiztosan léphessenek be a NAV kötelékébe. A szervezeti szocializáció, a beillesztés vagy orientáció szakirodalmát áttekintve azt láthatjuk, hogy a pályakezdők befogadását többen is támogatják. Segíthetik a beillesztést, a szolgálati hely megismerését a vezetők, a HR területen dolgozó munkatársak és – amennyiben van ilyen – a mentor is. A hazai és nemzetközi kutatások is azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el a munkahelyét, viszont az is látható, hogy ez a szám csökken, ha az új belépők egyfajta beillesztési, mentorálási programban vesznek

---

<sup>4</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2021 és 2024 közötti időszakra vonatkozó stratégiája

részt. A mentorálásnak köszönhetően az új munkaerő elégedettsége és lojalitása erősödik, magasabb teljesítményt képesek elérni, és ezzel együtt csökken a pályaelhagyók száma is. A jól működő mentori rendszert nemcsak az új belépő szemszögéből vizsgálhatjuk, hanem a szervezet oldaláról is, hiszen egy jól működő mentori rendszer támogatja például egy a változásokhoz alkalmazkodni képes szervezeti kultúra kialakítását, a belső információáramlás fejlesztését és az együttműködést vagy akár a tudásmenedzsmentet és a tehetséggondozást is. (Erdős et al., 2020. 161-162.)

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalban is létezik mentorálás, de a folyamat nem szabályozott és nem egységes a szervezeten belül. Szigetszerűen azonban találkozhatunk jó megoldásokkal. Az egységes keretek kialakítása érdekében viszont célszerű lenne, ha a munkáltató a szervezeti beillesztésre vonatkozó elvárásokat, mentori programba foglalná, amelynek vázát belső szabályozóban rögzítené. Követendő lehet ebben a tekintetben az a több munkáltató által már alkalmazott gyakorlat, miszerint az összes, az új belépők számára átadandó információt egy online formában vagy papír alapon elérhető kiadvány vagy kézikönyv tartalmazza. Fontos továbbá, hogy a szervezet meghatározza a mentor kiválasztásával kapcsolatos gyakorlatot, a mentorok felkészítésének, továbbképzésének, szupervíziójának feltételeit, illetve a mentorok munkájának elismerését, esetleges kompenzálását – akár a teljesítményértékelés részeként – is. (Kraus et al., 2018)

A mentor személyét, személyiségét érintő elvárásoknak (pl.: nagy tapasztalattal bíró, szervezettel szemben lojális, megbízható, megfelelő kommunikációs készségekkel rendelkezik, példaként szolgál) kiválóan megfelelhet például egy-egy korábban vezetői munkakört betöltő munkatárs, így ez a szerepkör alkalmas lehet a már nem vezetőként működő kollégák méltó tovább foglalkoztatására.

Már a mentorálás kapcsán is kitértünk arra, hogy milyen fontos ez a tevékenység a frissen kinevezett munkatársak elégedettségének és elkötelezettségének erősítésében. Az elégedettség és az elkötelezettség vizsgálata (akár évente/félévente), elemzése, értékelése, a kollégák felé az eredmények korrekt és pontos visszajelzése azonban nem csak a fiatalok, pályakezdők esetében kulcskérdés. Ez generációktól függetlenül is fontos ahhoz, hogy a munkaerő megtartása érdekében célzott intézkedéseket hozzon a NAV. De különösen kiemelt ennek vizsgálata a fiatalok esetében, hiszen ők nem várnak évekig, hogy megkérdezzük véleményüket és megfelelő lépéseket tegyünk, ösztönözve a szervezetben maradásukat. Több munkáltató felismerte már ezen mérések szerepét, és ennek megfelelően készítene ún. „belépési”, „megtartó vagy motivációs” és „kilépési” interjúkat, felméréseket a munkatársakkal. A NAV-

ban is végeztek már az utóbbi években több alkalommal is elégedettségel, szervezeti kultúrával kapcsolatos vizsgálatokat, ezek eredményét azonban egyszer sem publikálták. Készítenek továbbá ún. „kilépési” interjúkat is, az azonban nem egyértelmű számunkra, hogy ezek tapasztalatai hol és hogyan hasznosulnak a szervezetben. A „kilépési” interjúk mellett nagyon fontos lenne az új belépők interjúinak elemzése és értékelése is, hiszen a vezetők így jobban megismerhetnék a Z generáció munkahellyel, feladatokkal, körülményekkel kapcsolatos elvárásait, amelyek a korábbi generációkhoz képest változtak és új típusú motivációs eszközök alkalmazását igénylik. Az ún. „megtartó” vizsgálatok pedig a már meglévő munkatársak elégedettségének és motivációjának felmérésére irányulnak, amelyek értékelése, az eredmények visszacsatolása és levont tapasztalatok NAV működésébe, HR-rendszerébe történő beépítése nagyban segítheti a gyakorlott kollégák elkötelezettségének növelését, megtartásukat, illetve a NAV szervezeti kultúrájának fejlesztését, illetve a stratégiai célok között megfogalmazott támogató kultúra irányába történő elmozdulást is. Az ilyen jellegű felmérések, vizsgálatok azért is növelik az elkötelezettséget, mert a munkatársak úgy érzik, hogy a vezető biztosítja számukra a véleménynyilvánítás lehetőségét, hogy becsatolja őket a döntési folyamatba, hogy rendszeres visszacsatolást ad nekik. Mindez kedvező hatással bír a foglalkoztatási jogviszony fenntartása szempontjából. (Szabó, 2016)

## **V. A közszolgálati munkáltató megítélése, hírnév, presztízis**

Ahhoz, hogy a NAV valóban vonzó munkahellyé váljon, fontos a hivatal és a szakma presztízisének megteremtése. Ennek keretében a pénzügyi (adózási) kultúra fejlesztésének, az adózás, az adóztatás és ezen keresztül az adó- és vámhatóság elfogadtatásának van kiemelt szerepe. Hazánkban az adózás és az adóhivatal elfogadottsága alacsonyabb a szükséges mértéknél, ezért indította el a NAV-ban az adótudatosság fejlesztésére irányuló programot.<sup>5</sup> A program az adózással kapcsolatos ismeretek gyarapítását és az adóelkerülő magatartásokat elfogadó társadalmi attitűd megváltoztatását, illetve ennek eredményeként az adóhatósággal szembeni bizalom növekedését és a NAV pozitív megítélésének erősítését célozza. Leghangsúlyosabb eleme az új generáció megszólítása, ami – túl a tudatos, pozitív üzeneteket hordozó külső kommunikáción – nyílt napok, középiskolás programok, rendezvények keretében a NAV tevékenységének megismertetését jelenti. Erre már többféle jó gyakorlat alakult ki a szervezetben, azonban ezek a megoldások szigetszerűen és nem egységes keretek

---

<sup>5</sup> Adótudatossági Stratégia 2020-2025. Navigátor, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hírlevele, 2020. szeptember

között működnek. (Erdős et al., 2020. 166.) Amennyiben a szervezet harcba akar szállni a tehetséges munkavállalókért a munkaerőpiacon, elengedhetetlen a munkáltató megítélésének tudatos és szervezett alakítása, a munkáltatói márka felépítése (Dajnoki & Héder, 2017). A munkáltatói márka ugyanis növeli a vállalati vonzerőt és erősíti a munkatársak elkötelezettségét, ezáltal a szervezet munkaerő-megtartási képességét. (Kunerth & Mosley, 2011)

## VI. A NAV mint speciális munkáltató, a szervezet munkatársakkal szembeni elvárásai

A NAV engedélyezett létszáma 2011-ben, a két jogelőd szervezet egyesítésekor, 23060 fő volt, amely az elmúlt évtizedben folyamatosan csökkent.

Év	Engedélyezett létszám	Betöltött álláshelyek
2011	23060	
2018	21088	18894
2019	20394	18774
2020	19867	18396
2021 (június)	19500	17950

1. táblázat A NAV engedélyezett és tényleges létszámadatai (szerzők saját szerkesztése)

Forrás:

[https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku\\_adatok/altalanos\\_kozzeteteli\\_lista/3\\_3\\_mukodes/a\\_foglalkoztatottak/nav\\_foglalkoztatottak.html](https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku_adatok/altalanos_kozzeteteli_lista/3_3_mukodes/a_foglalkoztatottak/nav_foglalkoztatottak.html)

Ahogy azt a fenti adatokból is láthatjuk, a csökkenő létszámmal elvégzendő feladatok mellett, az üres álláshelyek betöltése is megoldásra vár. Természetesen a kisebb létszámú szervezet indokolható, hiszen megszűntek olyan duplikáltan végzett feladatok az integrációt követően, amelyeket korábban mindkét hivatal önállóan ellátta, ilyenek például a gazdálkodási, humán, vagy éppen a jogi-igazgatási területek. De indokolhatják ezt a fajta csökkentést a megváltozott eljárásrendek, szolgálatsszervezés átstrukturálása, online ügyintézési felületek számának növekedése is. A szervezeti célok elérése érdekében azonban, a megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása – megfelelő időben, helyen és munkakörben – nélkülözhetetlen. (Beregnyei, 2019. 99.)

Az integráció okozta folyamatos átalakulás lassan a végéhez közeledik, a NAV Szj. törvény megszületésének ebben komoly szerepe van, hiszen egy új, más közszolgálati jogviszonyoktól elkülönülő, eltérő munkajogi jogviszonyt hozott létre, megteremtve a NAV foglalkoztatottak jogállásának egységesítését.

Vezetői értekezleten elhangzottak alapján, az egyik legfontosabb stratégiai cél, a szakmailag felkészült, komoly szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő elvándorlásának lassítása/megállítása. A 2021 első felében megszűnt szolgálati jogviszonyok száma az előző év azonos időszakához képest még magasabb szinten mozog és ennek – minden bizonnyal – elsődleges oka az új jogállási törvény életbelépését követő elvándorlás.

A létszám és elvándorlási mutatók mellett, vessünk egy pillantást a NAV munkavállalóinak korösszetételére. A NAV humán szakterületétől kapott tájékoztatás alapján, a foglalkoztatottak életkor szerinti megoszlása százalékos arányait tekintve, a következőképpen alakult 2020-ban:

- 18- 25 év közöttiek 2,5 %
- 26-40 év közöttiek 28 %
- 41-55 év közöttiek 58,8 %
- 56 év feletti 10,8 %

Ebből is látszik, hogy a már korábban említett „előregedő társadalom” és a közszféra elidősödése, a NAV esetében is egyértelműen kimutatható. A foglalkoztatottak majdnem 70 %-a 40 év feletti, és csak 2,5%-ot tesz ki a legfiatalabb korosztály, ami néhány éven belül, még drasztikusabb munkaerőfogyáshoz vezet majd, mivel demográfiai okokra visszavezetve a bevonható munkavállalói létszám is drasztikusan csökken.

Ez természetesen együtt jár azzal a következménnyel, hogy a kisebb létszámú szervezetnek kell a korábbi, vagy a korábbinál is nagyobb mennyiségű feladatot ellátnia, amiért cserébe a munkavállalók elvárásai is átalakulnak.

A NAV helyzete több szempontból is speciális a közszolgálaton belül. Hiszen, 2011-ben – egyedülálló módon – államigazgatási és fegyveres rendvédelmi feladatokat is ellátó kormányhivatalként kezdte meg működését. (Szabó, 2012. 148.), majd korszerűsítési és szervezeti hatékonysági vizsgálatok eredményeképpen 2016 januárjától a státusa megváltozott. Jelenleg a Kormány eredeti jogalkotói hatáskörében kiadott rendeletében kijelölt miniszter<sup>6</sup> által irányított, központi hivatalként működő központi kormányzati igazgatási szerv a NAV.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény 37. § (2) bekezdése

<sup>7</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 1. § (1) bekezdése

De nemcsak szervezeti jogállása miatt különleges, hanem feladatrendszere is kulcsfontosságú, hiszen az adórendszer működtetése és az állami bevételek biztosítása érdekében végzett tevékenysége elengedhetetlen az államháztartási érdekek védelme és az állami szervezetrendszer üzemeltetése terén. (Bérces, 2014. 2.) Mi több, létszámát tekintve is jelentős pozíciót foglal el az állami szervek rendszerében.

Emellett, a NAV tíz évvel ezelőtt sajátos szervezeti formában a korábbi Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH), valamint a Vám- és Pénzügyőrség (VP) egyesülésének eredményeként jött létre, alapvetően az adóigazgatási és a vámigazgatási feladatok, illetve a bűnügyi tevékenység egységes szervezeti keretek közötti hatékonyabb és eredményesebb ellátása érdekében. Ennek megfelelően az újonnan megalakult szervezet megőrizte a jogelődöktől örökölt klasszikus hatósági és rendészeti jelleget, feladatrendszert és ennek köszönhetően a vegyes jogállású személyi állományt (kormánytisztviselők és hivatásos szolgálati jogviszonyban állók) is.

A NAV tv. értelmében a NAV a feladatait központi és területi szervei útján látja el,<sup>8</sup> vagyis szervezeti felépítése hierarchikus, kétszintű struktúrában szerveződik. A NAV központi szervei a Központi Irányítás és a Bűnügyi Főigazgatóság, területi szervei pedig a megyei (fővárosi) adó- és vámigazgatóságok, a nyomozóhatósági feladatait ellátó területi szervei, a bűnügyi igazgatóságok, a Fellebbviteli Igazgatóság, illetve egyéb, speciális feladatokat ellátó területi szervek, így például a Bevetési Igazgatóság. (Magasvári, 2018. 33.)

A NAV fő tevékenységi köreit az adóigazgatási, a vámigazgatási, a bűnügyi és a rendészeti feladatok jelentik. A NAV az adóelkerüléssel kivont adóösszegek biztosítása és a jogszerű vámösszegek beszedése mellett segíti az együttműködő és a jogkövető magatartást tanúsító adózókat. Az adóelkerülés feltárását az online pénztárgépek, az Online Számla rendszer, illetve az Elektronikus Közútiáruforgalom-ellenőrző Rendszer (EKÁER) biztosítja. Az ellenőrzési tevékenység mellett az adó- és vámhatóság támogató jellegű tevékenységet is végez, így a kezdő vállalkozások számára Mentor Programot indított, amelynek célja, hogy az újonnan alakult adózók jogkövetését elősegítse, a helytelen adózási gyakorlat kialakulását megelőzze és az adókötelezettségek teljesítéséhez segítséget nyújtson. A digitalizáció térnyerése a NAV esetében – a fentiekben említett online megoldások mellett – lehetőséget biztosított az eSza megvalósítására is. Elmondhatjuk, hogy közérthetőbbé vált az adózási folyamat,

---

<sup>8</sup> NAV tv. 3. §.



nagymértékben csökkentek az adminisztrációs terhek, ezáltal pedig az adózók ügyintézésre fordított ideje is jelentősen mérséklődött. Így próbál a NAV folyamatosan megfelelni és eleget tenni az integráció során támasztott és korábban már említett kormányzati elvárásoknak.

Speciális a NAV helyzete a foglalkoztatottak jogviszonyát tekintve is. Hiszen a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV Szj. törvény) alapvetően egy új, sui generis közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyt hozott létre, az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyt. Az új jogviszonyon belül azonban – hasonlóan a korábbi vegyes jogálláshoz – továbbra is két státuszt különböztet meg, a tisztviselői és a pénzügyőri státuszt. Tisztviselői státuszba azok a korábbi kormánytisztviselői jogviszonyban állók kerültek, akik 2021. január 1-jétől tisztviselői munkakört töltenek be. A pénzügyőri státuszba pedig a korábbi hivatásos szolgálati jogviszonyban álló pénzügyőrök tartoznak. Azonban az új jogszabály ezt a státuszt további két jól behatárolható csoportra bontja. A tényleges, napi szinten egyenruha- és fegyverviselésre, illetve intézkedések fogantatására kötelezett állományra (pénzügyőri munkakört betöltő pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak), valamint a fegyveres jellegű szolgálatot el nem látó, tisztviselői munkakört betöltő pénzügyőri állományra (tisztviselői munkakört betöltő pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak). (Magasvári, 2021.)

A NAV alaptevékenységébe tartozó feladatok közül azokat, amelyek sajátos körülmények között végzett, az élet és testi épség kockázatásával járó tevékenységnek minősülnek, ahol lehetőség van az „állami erőszak” alkalmazására, kizárólag pénzügyőri munkakörben foglalkoztatottak láthatják el, az egyéb hatósági jellegű feladatokat pedig a tisztviselői munkakörbe tartozók végzik.

Az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony *„a köz szolgálata és munkavégzés céljából létesített különleges jogviszony”*, ahol a munkavégzéssel szükségszerűen együtt járó kötelezettségeken és jogosultságokon túlmenően a feleket többletkötelezettségek terhelik és többletjogosultságok illetik meg. Specialitását adja továbbá, hogy a szolgálati jogviszony a pénzügyőri munkakört betöltőktől súlyosabb kötelezettségek teljesítését is elvárja, hiszen ők önkéntes vállalás alapján, életüknek és testi épségüknek kockázatásával, élethivatásként teljesítik szolgálatukat<sup>9</sup>, éppúgy, mint a rendészeti szervek hivatásos szolgálati jogviszonyban álló tagjai.

---

<sup>9</sup> A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény 28. § (1)-(2) bekezdése

A fentiek alapján jól látható, hogy aki munkahelyül a NAV-ot, különösen a pénzügyőri életpályát választja, nagyon komoly elköteleződést vállal, hiszen nem csak szakmát, hanem életmódot és hivatást is választ, ahol számos elvárásnak is meg kell felelni.

A NAV Szj. törvényből kiderül, hogy az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony létesítésének általános feltételei (nagykorúság, magyar állampolgárság, belföldi állandó lakóhely, büntetlen előélet) mellett a pénzügyőrök kinevezése kapcsán további elvárásokat tartalmaz. A pénzügyőri kinevezés feltétele a kifogástalan életvitel, amelyet a szolgálati jogviszony fennállása alatt is bármikor ellenőrizhet az arra feljogosított szerv, továbbá az ellenőrzése során, nem csak a jelentkező, hanem vele közös háztartásban élő közeli hozzátartozójának bűnügyi adatait is megismerheti, amelyhez valamennyi érintett írásbeli hozzájárulása szükséges. A pénzügyőr esetében életkori korlátozással is találkozhatunk, ugyanis pénzügyőri státuszon azzal létesíthető szolgálati jogviszony, akinek életkora a mindenkori öregségi nyugdíjkorhatárnál legalább tíz évvel alacsonyabb. A pénzügyőr szolgálati feladataiból adódóan, egészségi, pszichológiai és fizikai szempontból is alkalmas kell legyen. A mindennapi munkavégzés szigorú függelmi rendben, akár életének és testi épségének kockáztatásával látja el, amelyhez szorosan kapcsolódnak a hierarchiából eredő további jellemzők, mint a parancsadás, utasításadás, -fogadás; az alakosság, a szolgálati út és szolgálati érintkezés szabályai, az összeférhetetlenség szabályai, az erkölcsi követelmények, vagy a feddhetetlenség. Az alapvető jogok korlátozását a NAV Szj. törvény a foglalkoztatottakra egységesen tartalmazza, azonban a pénzügyőrök esetében itt is találunk többlet kötelezettségeket, így például a pénzügyőr köteles az alkohol, a kábítószer vagy pszichotróp anyag fogyasztásának ellenőrzését célzó, műtétnek nem minősülő invazív vizsgálatnak, továbbá kötelező védőoltásnak magát alávetni. Szolgálati érdekből kötelezhető arra, hogy szolgálatteljesítési időn kívüli elérhetőségét bejelentse, szolgálatképes állapotát fenntartsa és még arra is kötelezhető, hogy a külföldi utazását bejelentse.

A NAV foglalkoztatottjai szolgálati jogviszonyának két arca (tisztviselő, pénzügyőr) miatt, továbbá a korösszetételéből és a feladatkörök sokszínűségéből adódóan a munkaerő toborzása és megtartás összetett feladat. A munkáltató által nyújtott lehetőségek arányban kell, hogy álljanak a munkavállalói igényekkel – tehát a bevonítani kívánt Z generáció és a megtartani kívánt X és Y generáció igényeivel – továbbá a munkáltató általi többlet elvárásokkal.

## VII. Foglalkoztatáspolitikai kérdések a rendvédelemben

### **A felnőtté válás küszöbén, avagy miért szerelnének fel a fiatalok?**

A rendvédelmi szervek stabil működése szempontjából stratégiai kérdés az utánpótlás biztosítása, csak hogy nagyon úgy tűnik, hogy a fiatalok számára egyáltalán nem vonzó a rendvédelmi hivatás. Miért választják, vagy miért nem választják a rendvédelmi életpályát a fiatalok? Mi a motivációjuk, milyen üzenetet hordoz magában a hivatás? Vajon érthető ez az üzenet a címzettek számára? Jelen írás ezekre a kérdésekre keresi a választ.

### **Kevesebb fiatal, szűkülő meritési minta és a COVID hatás**

A fiatalok körében meglehetősen nagy az érdektelenség a hivatásos életpálya iránt, állományokon belül is a tiszthelyettesi és zászlósi rendfokozathoz tartozó beosztások vesztettek sokat az elmúlt évtizedben. Ez a rendvédelem belül egy ideje már tudott dolog, de sokáig csak az érdekképviseltek kongatták a vészharangot és mivel a jogalkotó nem foglalkozott vele, így néhány évvel ezelőtt a közvéleményhez is próbálják lehetőséghez mérten eljuttatni az információt, több sajtótermék ugyanis arról tudósított, hogy „drasztikusan csökkent a rendészeti szakközépiskolába jelentkezők száma”.<sup>10</sup> Az idézett adatok szerint míg 2010-ben az Adyligeti Rendészeti Szakközépiskolába 1439 fiatal adta be a jelentkezését, addig 2018-ban már csak 501. A körmendi rendészeti szakközépiskolában sem volt jobb a helyzet, itt ugyanezen időszakban 765-ről 328-ra esett vissza a jelentkezők száma. A legdrámaibb helyzettel azonban az azonos profilú miskolci intézmény volt kénytelen szembesülni, ahol ugyanis a 75 százalékot is meghaladta a csökkenés: 2010-ben 2618-an akartak itt tanulni, nyolc évvel később már csak 640-en. Az újságcikk írója azt is hozzátette mindehhez, hogy „ezek a számok azonban egyik intézmény esetében sem jelentik a szolgálatba állók számát, ugyanis a frissen végzettek

---

<sup>10</sup> Eduline.hu/Népszava.hu (2019): Visszaesett a rendészeti középiskolákba jelentkezők száma. 2019.02.22. Elérhető: [https://eduline.hu/kozoktatas/20190222\\_Visszaesett\\_a\\_rendeszeti\\_kozepiskolakba\\_jelentkezo\\_k\\_szama](https://eduline.hu/kozoktatas/20190222_Visszaesett_a_rendeszeti_kozepiskolakba_jelentkezo_k_szama)

nagyjából tíz százaléka azonnal leszerel, amint lejárt az idő, míg vissza kell fizetni a képzése költségét”.<sup>11</sup>

A problémát felismerve, a rendőrség, büntetés végrehajtás, katasztrófavédelem szervezetén belül is felállítottak utánpótlás-tervezéssel foglalkozó szervezeti részeket, majd intenzív toborzókampányt indítottak, melynek keretében igyekeztek a legkülönbözőbb felületeken, de különösen a fiatal generáció által kedvelt közösségi platformokon népszerűsíteni a rendőri munkát. Miként azt Kovács Marcell főhadnagy, a Humánigazgatási Szolgálat utánpótlás-tervezési osztályának megbízott vezetője több fórumon is elmondta, a kampányt igyekeztek a megcélzott fiatalok elvárásaihoz, internethasználati szokásaihoz igazítani. Így például folyamatosan töltötték fel új tartalmakkal a rendőrség Instagram oldalát, „Legyél Te is rendőr!” elnevezéssel Facebook-csoportot indítottak, lehetővé tették, hogy az érdeklődők email-ben vagy messenger üzenet formájában is tehessenek fel kérdéseket, miután pedig felismerték, hogy a jelentkezők azt is szeretnék tudni, mennyit lehet keresni rendőrként, a tájékoztató anyagokban az elérhető jövedelem összegére is kitértek. Ennek a kampánynak sikere elvitathatatlan volt, 2020-ban az előző évhez képest 85 százalékkal többen jelentkeztek középfokú rendőrképzésre, és nőtt a beiskolázottak aránya is, mintegy 70 százalékkal.<sup>12</sup>

A növekedést befolyásolta a COVID-19 járvány miatt kialakult gazdasági helyzet, ami alatt a biztos fizetés reményében, átmenetileg magasabb arányban preferálják az állami szervezeteket a munkavállalók, azonban ez az időszak nem fogja megoldani életpálya hiányában, hosszú távon a humán erőforrás problémáját.

## **A jövő nemzedéke**

A rendőrségi toborzókampány azon a megfontoláson alapul, hogy a fiatal generációk – vagyis az Y-nak vagy milleniumi generációnak nevezett 1980 és 1994 között születettek, és a náluk is fiatalabb, 1995 és 2009 között született Z generáció – csak úgy szólíthatók meg sikerrel, ha

---

<sup>11</sup> Eduline.hu/Népszava.hu (2019) i.m.

<sup>12</sup> Pénzcentrum.hu (2021): Őrült sok fiatal jelentkezik a rendőrséghez: ennyit fognak keresni, ez vár rájuk. 2021.05.21. Elérhető:

<https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210521/orult-sok-fiatal-jelentkezik-a-rendorseghez-ennyit-fognak-keresni-ez-var-rajuk-1114746>

figyelembe veszik az adott generációs sajátosságait, preferenciáit, értékválasztásait.<sup>13</sup> A közelmúltban több elemzés készült és jónéhány kutatás folyt ebben a tárgykörben, a következőkben ezek legfontosabb eredményeit, megállapításait összegzem.

Tegyey 2018-as tanulmányában azokat a sajátosságokat összegzi, melyek figyelembevételével felkelthető a rendőri hivatás iránt a fiatal nemzedékek érdeklődése. Megállapítása szerint a Z nemzedék (vagy más elnevezéssel élve IT-generáció, Magyarországon posztszocialista generáció) tagjai az okos-technológia megszállottjai, a folytonos internetezésnek köszönhetően figyelmük szerteágazó, de ugyanakkor nehezen is köthető le; szeretik a szabadságot az élet minden területén, nehezen viselik a tekintélyuralmi rendszert. Munkavégzés, munkahely tekintetében is a rugalmasságot keresik, de fontos számukra a magánélet és a karrier egyensúlya; ha valahol nem érzik jól magukat, gyorsan tovább állnak. Izgalmas hivatásra vágnak, melyben kiteljesítik önmagukat.<sup>14</sup> Tegyey szerint a rendőrség azért lehet vonzó a legfiatalabb munkavállalók számára, mert érdekes, változatos feladatokat kínál, lehetőséget biztosít a szakmai fejlődésre, önkiteljesítésre. A szerző úgy véli, a javadalmazás nem különösebben érdekli a Z-ket, így az alacsony rendőri fizetések aligha rettentik el őket, ellenben a kevésbé komfortos munkakörnyezet, a fejlődéssel lépést tartani nem képes infrastruktúra, valamint az, hogy a nagy munkateher veszélyezteti a magánélet és a karrier egyensúlyát – annál inkább.<sup>15</sup>

Császárné és szerzőtársai (2020) arra a kérdésre keresték a választ, hogy a rendőrségi állomány különböző generációkhoz tartozó tagjai, különösen pedig a Z generációsok rendelkeznek-e olyan személyiségjegyekkel, melyek markánsan megkülönböztetik őket a más nemzedékekhez tartozóktól. Mindehhez 189 véletlenszerűen kiválasztott, Csongrád megye valamelyik rendőri szervénél dolgozó munkatárs időszakos pszichológiai szűrés során keletkezett anyagát vizsgálták meg. A kutatók elismerték, hogy az eredményeket torzíthatja az a tény, hogy a megyében – annak sajátosságaiból következően – a Z generációsok közel 90 százaléka a határrendészetnél teljesít szolgálatot, míg a minta többi része heterogénebb a szolgálati helyet tekintve. 21 személyiségjegy elemzése alapján mindenesetre azt találták, hogy

---

<sup>13</sup> Lancaster és Stillman 2002, idézi: Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland: Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. Munkaügyi Szemle 56. évf. 2012/11. 88-93. o. 88. o.

<sup>14</sup> Tegyey Andrea (2018): A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? Rendőrségi Tanulmányok, 1. évf. 2018/3., 81–97. 85–90.

Elérhető: [http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/04\\_tegyey.pdf](http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/04_tegyey.pdf)

<sup>15</sup> Tegyey (2018) i.m. 90–93.

a fiatalabbak esetén magasabb a szorongás pontértéke, közepesen magas az énerő, mérsékelten magas a jó benyomás keltés pontértéke, valamennyivel alacsonyabb az önkontroll, illetve a rugalmasság mértéke.<sup>16</sup>

Más felmérések is megerősítették, hogy az Y és különösen a Z nemzedék képviselői jóval türelmetlenebbek az idősebbeknél, nehezen viselik, ha elvárásaik nem teljesülnek azonnal, ha céljaik megvalósítása során komolyabb akadályokba ütköznek.<sup>17</sup> Mindezekre egyébként felhívták a figyelmet az Alapellátó pszichológusok ORFK-n megtartott 2019 szeptemberi értekezletén is, miként arra is, hogy nemcsak az a probléma, hogy kevés fiatal jelentkezik rendészeti pályára, hanem az is, hogy nagyon sok közöttük a pályaelhagyó. Sokat elárulnak a helyzetről a következő adatok: 2019-ben a Szegedi Rendészeti Szakgimnáziumba jelentkezett Z generációsok közül harmincketten jutottak el a pszichológiai alkalmassági vizsgálatig, melyre azonban négyen már el sem mentek, és csak húszan bizonyultak alkalmasnak, ugyanebben az évben 37 Z generációs munkatárs szerelt le, az éves vizsgálaton pedig tizből hét fiatal nyilatkozott úgy, hogy el kívánja hagyni a rendőri pályát.<sup>18</sup>

Beregnyei (2019) arra mutatott rá, hogy bár évről évre egyre kevesebb fiatal jelentkezik rendészeti szakgimnáziumba, ám a felsőfokú rendvédelmi képzéseken ilyen tendencia még nem tapasztalható. A szerző szerint ennek egyik oka a lakosság öregedésében, a születésszámok csökkenésében keresendő: egész egyszerűen kevesebb a középiskolás korba lépett fiatal. Csakhogy, folytatja, más európai uniós országok is küzdenek ezzel a problémával, a rendőri létszámhelyzet tekintetében mégsem állnak olyan rosszul, mint mi: Magyarországon 2016-ban 97 rendőr jutott százezer lakosra, miközben az uniós átlag 316 volt, a visegrádi országok közül Lengyelországban 263, csehországban 383, Szlovákiában pedig 410 volt ez az arányszám.<sup>19</sup>

Beregnyei a megoldást egyfelől a Z generációra adaptált toborzási kampányban, a rendőri szervezet digitális fejlesztésében, valamint az állomány megtartása érdekében a bérek emelésében látja. Másfelől úgy véli, enyhíteni kellene a szolgálati hierarchiából adódó

---

<sup>16</sup> Császár Tibor Imréné – Gárdián Lajos – Szikszai Katalin (2020): Z generáció és a rendvédelem aspektusai. A tanulmány a Rendőrség Tudományos Tanácsának 2019. évi pályázatán második helyezést elért pályamű szerkesztett változata. Rendőrségi Tanulmányok, 2020/4. 4–43. 20–27. Elérhető: [https://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/202004/01\\_csaszar\\_gardian\\_szikszai.pdf](https://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/202004/01_csaszar_gardian_szikszai.pdf)

<sup>17</sup> Császárné et al. (2020) i.m. 28.

<sup>18</sup> Császárné et al. (2020) i.m. 29–30.

<sup>19</sup> Beregnyei József (2019): A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. Belügyi Szemle 67. évf. 2019/9. 97–120. 101–102. Elérhető: <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/3403>

tekintélyuralmi rendszeren, jobban be kellene vonni a végrehajtó állományt a szervezet egészét érintő döntésekbe, előtérbe kell helyezni a team-munkát. Jelenleg, mutat rá a szerző, a legtöbb fiatal azért tanul, azért akar tiszt lenni, mert akkor több lesz a fizetése, illetve, csak így lehet több a fizetése. Valós karrierlehetőséget kellene biztosítani a tiszthelyettesek számára, nem szabad megengedni, hogy az előrelépés „csupán kapcsolat kérdése legyen”, ez ugyanis a szabadságot szerető, de biztos életutat kereső Z generációsok számára egyáltalán nem vonzó. Őket, csupán a hivatástudat és hazaszeretet magasztos eszméjével nem lehet meggyőzni, ehelyett érdekes, izgalmas feladatokra van szükségük, melyeken keresztül meg tudják valósítani önmagukat.<sup>20</sup>

Christián és Erdős (2020) arra hívják fel a figyelmet, hogy az érdeklődés megcsappanása a felsőfokú képzésben is tapasztalható: a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Karára, a tisztjelölti státuszt megalapozó képzésekre 2020-ban – 2013-hoz viszonyítva – 64,4 százalékkal kevesebb jelentkezőt tudtak behívni alkalmassági vizsgálatra, azzal együtt, hogy ugyanezen időszakban a felvételi ponthatárok is számottevően csökkentek. Miként azt a tanulmányban olvashatjuk: ugyan valamelyest nőttek a felvételi pontok a bűnügyi szakon, de már egy „erős kettes” érettségi bizonyítvány is elég lehet a sikeres felvételihez.<sup>21</sup>

A problémák azonban a megtartóerő terén is megmutatkoztak: 2017 és 2020 között nagyjából egyévfolyamnyi hallgató (107 tisztjelölt) morzsolódott le.<sup>22</sup> A szerzők az okok azonosítása, megértése érdekében a tartalomelemzés módszeréhez folyamodtak, és a 2019-ben, 2020-ban leszereltek beszámolóit vetették vizsgálat alá, majd az eredményeket összehasonlították a 2017–2018-ben folytatott hasonló vizsgálat eredményeivel.<sup>23</sup> A képzést idejekorán elhagyók korábbi évjárata legfőképpen olyan okokkal indokolta döntését, mely az alacsony kötelezettségtűrés kategóriájába sorolható, ezzel szemben a 2019-2020-ban leszereltek a pályatévesztés körébe eső magyarázatokat adtak. Christián és társa szerint az eltérés oka abban keresendő, hogy a járványhelyzet miatt a felvételizők mentesültek az alkalmassági vizsgálatok alól, így csak a képzés során szembesültek azzal, hogy a rendvédelmi

---

<sup>20</sup> Beregnyei (2019) i.m. 112–115.

<sup>21</sup> Christián László – Erdős Ákos (2020): Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 2020/12. 11–42. 14–15.

<sup>22</sup> Christián – Erdős (2020) i.m. 16–17.

<sup>23</sup> Christián – Erdős (2020) i.m. 17–18.

pálya milyen pszichés és fizikai elvárásokat támaszt és milyen szintű elkötelezettséget vár el a hallgatóktól.<sup>24</sup>

### **Miért nem akarnak a rendvédelmi pálya mellett elköteleződni a fiatalok?**

A jövő munkavállalói – miként az megállapítható – a Z generáció tagjai, akik az önmegvalósítás egyik legfontosabb eszközeként tekintenek hivatásukra, akik a munkában folyamatos sikerélményekre vágnak, és akik kevésbé lojálisak munkahelyük irányában.<sup>25</sup> Ha egy munkaszervezet (legyen szó akár egy versenyszférában működő vállalkozásról, akár a rendőrségről) meg akarja nyerni magának a Z generáció tagjait és meg is kívánja őket tartani, akkor ügyelnie kell arra, hogy hiteles, a valóságnak megfelelő képet sugározzon magáról.<sup>26</sup> Vajon a rendőrség, katasztrófavédelem, büntetés végrehajtás a jelenlegi állás szerint megfelel ennek a kritériumnak? Vajon a pályaelhagyó fiatal végrehajtói állomány mikor szembesül a toborzó propaganda hangzatos ígéretei és a valóság közötti különbséggel?

### ***Anyagi megbecsülés***

A fent hivatkozott kutatások némelyike utalt bizonyos rendszerszintű problémákra. A Christián–Erdős szerzőpáros például kiemelte, hogy a toborzó kampány során nem elegendő a fiatalokat megszólítani, szükséges a szüleik irányában is megfelelőképpen kommunikálni: egyfelől azt, hogy a rendőrség már régen nem az a szervezet, amelyről esetleg még a rendszerváltás előtti időből saját (jórészt negatív) tapasztalataik vannak, másrészt azt is világossá kell tenni számukra, hogy már a rendőri életpályára való felkészülés során „biztosítható a pénzügyi önállóság” a hallgatók számára.<sup>27</sup>

Csakhogy, nagyon erősen él a közvéleményben a kép az alulfizetett rendőrökről. 2009-es ugyan az a – Szonda Ipsos által háromezer fős mintán felvett – kérdőíves kutatás, amely arra

---

<sup>24</sup> Christián – Erdős (2020) i.m. 32–33.

<sup>25</sup> Lázár Tibor (2018): Munkahelyen az X, Y és Z generáció. CVOnline.hu. 2018. Elérhető: <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-zgeneracio/15271>

<sup>26</sup> Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. In: Tudománykommunikáció a Z generációnak. Pécsi Tudományegyetem. Pécs, 2013. Elérhető: [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais\\_alapvetesek\\_a\\_z\\_generacio\\_tudomany-kommunikaciojához\\_-\\_tanulmany\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf); hivatkozta: Császárné et al. (2020) i.m. 14.

<sup>27</sup> Christián – Erdős (2020) i.m. 36.



kereste a választ, hogy mit gondolnak a polgárok egyes foglalkozások társadalmi értékességéről és anyagi megbecsültségéről. Nem túl meglepő módon a válaszadók a rendőri hivatást társadalmilag kifejezetten értékesnek ítélték, ám ami az anyagi elismerést illeti, a lista középső harmadának vége felé helyezték el, nagyjából azonos szinten a középiskolai tanárral. Vagyis, a válaszadók szerint a rendőrök esetében a társadalom anyagi megbecsülése kismértékben ugyan, de elmarad a szakma társadalmi értékességétől.<sup>28</sup> Márpedig, egy ilyen, az emberek fejében meglévő képet nagyon nehéz felülírni.

Tény, hogy az új típusú toborzási kampány transzparenssebbé teszi a rendőri hivatás anyagi vonatkozásainak egy részét, és tájékoztató anyagaiban kitér a pályakezdő bérekre. A rendészeti szakközépiskola tíz hónapos képzésben tanulók javadalmazása az első két hónapban 235 666 forint, a harmadik hónaptól pedig – amennyiben kinevezésre kerülnek járőr beosztásban valamelyik rendőrkapitányságon – 258 997 forint, ezek azonban bruttó összegek. Az alapösszeg kiegészül a cafeteria összegével, valamint pótlékokkal (például éjszakai, illetve készenléti pótlék, nyelvpótlék) növelhető; 2020-ban az ORFK adatai szerint a járőr beosztásúak havi bére bruttó 297 411 volt.<sup>29</sup>

Az internet világában ugyanakkor könnyedén elérhető bárki számára azok az információs anyagok, melyek más országok rendőri béreit közlik. Így például, rövid netes keresés után kiderül, hogy Ausztriában egy, a magyarhoz hasonló szintű alapképzésben résztvevő rendőrjelölt az első képzési évben havi 1765 euró (körülbelül 617 ezer forint) alapilletményre jogosult, mely összeg a második képzési évben az elméleti tanfolyamok idején körülbelül 2180 euróra (körülbelül 763 ezer forint), a gyakorlati képzés során pedig 2370 euróra (körülbelül 829 ezer forint) emelkedik. Az alapképzés elvégzése után létesíthető közszolgálati jogviszony, aki idáig eljut, körülbelül bruttó 3800 euró (körülbelül 1 330 000 forint) havi kezdőfizetésre számíthat (pótlékokkal együtt).<sup>30</sup>

### ***Etikai kérdések***

---

<sup>28</sup> Szabó László (2011): A foglalkozások – különösen a katonai hivatás – presztízsének szociológiai vonásairól. *Nemzet és Biztonság* 2011. február. 58–72. 65. Elérhető: [http://nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szabo\\_laszlo\\_a\\_katonai\\_hivatas\\_presztizsenek\\_szociologiai\\_vonasairol.pdf](http://nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szabo_laszlo_a_katonai_hivatas_presztizsenek_szociologiai_vonasairol.pdf)

<sup>29</sup> Pénzcentrum.hu (2021) i.m.

<sup>30</sup> [Polizeikarriere.gv.at](http://www.polizeikarriere.gv.at) (2021): Dein Gehalt – Bruttobezug für Bedienstete des Exekutivdienstes. 2021. Elérhető: <http://www.polizeikarriere.gv.at/verdienstmoeglichkeiten.html>

A toborzó kisfilmek és a különféle tájékoztató anyagok, cikkek, interjúk azt az üzenetet közvetítik, hogy a rendőri munka „egy sokszor önfeláldozással és rengeteg áldozattal járó, mégis gyönyörű hivatás”, melynek gyakorlóinak számára az egyik fő alapelv ez: „a törvényes hatalmat gyakorolni, a rendfokozatot viselni, a tiszteletet pedig kiérdemelni kell”.<sup>31</sup>

A fentiekben már ejtettünk szót arról, hogy az a kép, melyet a lakosság őriz a fejében a rendőrségről, csak nagyon nehezen változtatható meg, különösen, ha a korrupcióról van szó. Márpedig, a korrupció nagyon erősen jelen van a rendőri szervezetben,<sup>32</sup> és itt nemcsak az olyan nyilvánvaló esetekre kell gondolni, mint amikor az intézkedő rendőr közli a közlekedési szabálysértésen tetten ért autóossal, mekkora összeg fejében hajlandó eltekinteni a feljelentéstől.<sup>33</sup> nem vitásan korrupció az is, ha a rendőr a balesetben roncsolódott gépjárművet felettese utasítására azzal a vállalkozóval fuvaroztatja el a helyszínről, aki rendszeresen támogatja a rendőrárvák alapítványát.<sup>34</sup> Miként korrupcióról van szó abban az esetben is, amikor a nyomozó kedvezményeket (például hosszabb beszélőt) ad a gyanúsítottnak, adatokat oszt meg arra illetéktelenekkel, „véletlenül” iratokat kever el.

Ezeket az eseteket nem bírósági ítéletekből, hanem régebbi napilapokból idéztem. A szülőknél élő korrump rendőr sztereotípiája akár befolyásolhatja is a pályaválasztás előtt álló fiatalokat. Megemlíthető még az ukrán határ mentén történt Nemzeti Adó és Vámhivatal munkatársainak letartóztatását, vagy a Vizoviczki- ügy katasztrófavédelmi vádlottját.

### ***Rendvédelmi szubkultúra***

Bizonyos rendőrnek, tűzoltó, börtönőr, vagy pénzügyőr beosztások veszélyes és nagy felelősséggel járó elhivatottságot rejt – ezzel a megállapítással valószínűleg egyetlen civil sem vitatkozna. A civilek egy része ugyanakkor hajlamos úgy értékelni, hogy a rendőrök egy része visszaél erőfölényével, vagy a tűzoltók egész nap pingpongoznak, a börtönőr alszik a toronyba, a finác meg kávézik a sétálóutcán.

---

<sup>31</sup> Zsaru Magazin (2019): Változatos és sokrétű hivatás. 2019.12.18. Elérhető: <http://www.police.hu/hu/hirek-es-informaciok/legfrissebb-hireink/zsaru-magazin/valtozatos-es-sokretu-hivatas>

<sup>32</sup> Sárközi Ferenc: Korrupció a rendőrségnél. Belügyi Szemle 1999/10. 70–79. 70–72.

<sup>33</sup> MTI/Origo.hu: Rács mögött marad 12 korrump autópálya-rendőr. 2019.03.28. Elérhető: <https://www.origo.hu/itthon/20190328-egy-osszehangolt-akcioban-fogta-el-oket-hat-tarsukkal-a-kozponti-nyomozo-fougyeszseg.html>

<sup>34</sup> Népszava: Rendőri korrupció parancsnoki segédlettel. 2000.06.30. (archív). Elérhető: <https://www.origo.hu/itthon/20000630rendori.html>

Annyi a szociológiai kutatások alapján leszögezhető, hogy létezik rendőri szubkultúra mint elkülönült, és önmagát más foglalkozásoktól erősen megkülönböztető foglalkozási kultúra.<sup>35</sup> Krémer egy 1998-as tanulmányában arra mutatott rá, hogy a rendőrök jóval határozottabban „össsezárnak”, mint bármely más hivatások képviselői. Több tényező is van, mely ezt a szoros kapcsolódást létrehozza közöttük: ilyen a speciális közeg, melyben életük legnagyobb részét töltik, a különféle jelzések, szimbólumok (egyenruha, rendfokozatok), a közös beszélt nyelv (szakmai zsargon). Ilyen a fegyverviselés és a fegyverhasználatra való jogosultság, a hatalmi helyzet, és annak tudata, hogy adott esetben kényszerítő eszközöket is alkalmazhatnak. Sajátos módon az összekovácsolódásukat fokozza a politikusok, döntéshozók, de az egész lakosság részéről feléjük fennálló elvárás: ha egy településen, városrészben felüti a fejét a bűn, az emberek hajlamosak a rendőröket okolni, holott a bűnözés elterjedése, térnyerése ennél komplexebb jelenség, háttérben gazdasági, társadalmi vagy akár aktuálpolitikai okok is állhatnak.<sup>36</sup>

Míndezek mellett a rendőri szervezet működése tekintélyelvű, utasítások teljesítésén alapul és túlszabályozott. A munka jellemzően rendkívüli lelki, emocionális és fizikai megterheléssel jár, rengeteg a túlmunka, ugyanakkor a rendőrökkel szemben támasztott szakmai és erkölcsi elvárások is átlagot meghaladók. Ezek a körülmények hatással vannak az egyén pszichés állapotára, közérzetére, gondolkodásmódjára, személyiségére.<sup>37</sup>

Míndez együtt kétféle eredményre vezethet. Egyrészt, a fokozódó munkahelyi stressz és a jelenlegi szervezeti erózió hosszú távon kiégéshez vezethet. A kiégés egy pszichológiai tünetegyüttes, „krónikus, emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek”.<sup>38</sup> A kiégés magával vonhatja az elidegenedést is, a burbout szindrómában szenvedő egyén elhanyagolja munkakötelezettségeit, azokra az

---

<sup>35</sup> Krémer Ferenc (1998): A rendőri szubkultúra és a korrupció néhány problémája. *Belügyi Szemle* 1998/10. 34–53. 34.

<sup>36</sup> Krémer (1998) i.m. 36.

<sup>37</sup> Kardos Sándor István (2015): A rendőri kisközösségek hatása az egyén korrupciós hajlamára. *Belügyi Szemle* 63. évf. 2015/10. 31–46. 34–37.

<sup>38</sup> Mihálka Mária (2015): A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. *Acta Sana* 2015. X. évfolyam 2. szám 7–20. 8.

emberekre pedig, akikkel a munkája során kapcsolatba kerül, egy idő után pusztán tárgyakként tekint.<sup>39</sup>

A rendőri szervezet működésének fentebb részletezett sajátosságai ugyanakkor egy másik következménnyel is járhatnak. A folyamatos megfelelési kényszer, emellett pedig a rendőri szubkultúrához való tartozás érzése az arra egyébként is fogékony személyek esetében egy sajátos viszonyulást alakíthat ki: a rendőr magára és társaira az igazság egyedüli letéteményeseként, a törvényesség védelmezőjeként tekint, mindenki mást pedig, aki e körön kívül esik, megkülönböztetés nélkül bűnözőnek gondol és ekként is viselkedik vele szemben. Márpedig, ha az adott munkaszervezet erkölcsi színvonala egyébként sem magas, netán a vezetőség sem tud vagy kíván fellépni a normaszegések ellen, az akár a hivatali hatalommal való visszaélések számára is táptalajt jelenthet.<sup>40</sup>

## Összegzés

Jelen tanulmányfejezet alapját azok a beszámolók adták, melyek szerint a rendőrség új típusú toborzási kampánya sikeresnek bizonyult, mivel 2020-ban az előző évhez képest 85 százalékkal többen jelentkeztek középfokú rendőrképzésre, és 70 százalékkal nőtt a beiskolázottak aránya is.<sup>41</sup>

Kétségtelen, hogy az állomány bővítésére, fiatalítására nagy szükség van, ugyanis a belügyi dolgozók elégedetlensége nem szűnik. A BÉT Munkavállalói Oldal Szakszervezetei 2021 májusában egy nagymintás reprezentatív felmérést folytattak dolgozóik körében, melyből kiderül, hogy a válaszadók 70 százaléka a leszerelését tervezi „anyagi és/vagy morális problémák miatt”. A legtöbben (a nyilatkozók mintegy háromnegyede) a javadalmazást találja alacsonynak, szerintük „a törvényben megfogalmazott kötelezettségek és a magas szakmai, erkölcsi elvárások” nincsenek ellentételezve „a törvényes juttatási rendszerében”. A többség nehezményezi a karkedvezményes nyugdíj megszüntetését, úgy vélik, az életpályamodell

---

<sup>39</sup> Mészáros Veronika (2014): Kiegészítés az egészségügyben – A kiegészítés korrelátumai, valamint megelőzésének lehetőségei. Doktori értekezés. Budapest: ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar; 2014.

<sup>40</sup> Kardos 2015, 34–37.

<sup>41</sup> Pénzcentrum.hu (2021): Őrült sok fiatal jelentkezik a rendőrséghez: ennyit fognak keresni, ez vár rájuk. 2021.05.21.

Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210521/orult-sok-fiatal-jelentkezik-a-rendorseghez-ennyit-fognak-keresni-ez-var-rajuk-1114746>

megvalósulása elmaradt, a rendvédelmi szakmában dolgozók jövője pedig leginkább a „bizonytalan” jelzővel írható le legjobban.<sup>42</sup>

A Magyar Rendvédelmi Kar által készített és csak a szervezeti szerveken elérhető, életpályával kapcsolatos felmérése 2019-ben ugyanezt állapította meg az összes állománycsoportra vonatkozóan, amit megelőzött a Hivatásos Tűzoltók Független Szakszervezete által lefolytatott Nemzeti Konzultációs kérdőíve, amelyben a civil társadalmat kérdezték és több, mint 28.800 fő töltött ki.

Ha az állomány úgy érzi, hogy sem anyagilag, sem morálisan nincsen megbecsülve, az a munkamorált is aláássa. A helyzetet tovább rontja a bérfeszültség, ez leginkább a nem hivatásos állomány és a tiszthelyettesek esetében jelentkezik akut problémaként.<sup>43</sup>

Kétségtelen, hogy a rendvédelmi állományban egyre inkább (a civilek számára is) láthatóvá és nyilvánvalóvá vált konfliktusok a rendvédelmi szervezet anomáliáiból fakadnak.<sup>44</sup> Jelen tanulmányban a legnagyobb problémákat okozó anomáliák közül néhányat emeltem ki. Mindezek ismeretében aligha meglepő, hogy a több évtizedes tapasztalattal rendelkező belügyi dolgozók döntő többsége a pályaelhagyást fontolgatja, miként az sem, hogy a fiatalok körében nem örvend túlságosan nagy népszerűségnek a rendvédelmi, rendőri pálya.

A tanulmányban szó esett arról is, hogy az ifjabb generációk – így az Y, de még inkább a Z-k – alapvetően másként gondolkodnak a világ dolgairól, mint az idősebb nemzedékek. Jelenleg még nagyon kevés Z generációs dolgozik a rendvédelemben, fel kell azonban készülni arra az időre, amikor már növekedésnek indul a létszámuk. Nem elég csak a toborzási taktikát „fiatalítani”, a munkaszervezet, a humánstratégia kidolgozásakor is figyelembe kell venni a digitális nemzedék sajátos attitűdjét, elvárásait. Ez alapján „jól integrált szervezet” kialakítására van szükség, mondja a Finszter–Korinek (2021) szerzőpáros, bár hozzáteszik azt is, hogy nincs új a nap alatt: Bernhard Prestel, aki egyébként munkatársa volt a magyar rendőrséget átvilágító Team Consult cégnek, egy 1997-es tanulmányában már megrajzolta az ideális, jogállami

---

<sup>42</sup> A Belügyi Érdekegyeztető Tanács Munkavállalói Oldal értekezletén Együttműködési Megállapodást aláíró szakszervezetek elégedettségi felmérése 2021. 05. 01-i állapot Az elégedettségi kérdőív eredményei: 2021. 05. 01-i állapot. Elérhető: <https://www.brdsz.hu/images/cikkek/2021/kerd2.pdf>

„BÉT Munkavállalói Oldal: Dr. Pintér Sándor Úr Belügyminiszter, Miniszterelnökhelyettes, BÉT Kormányzati Oldal Elnöke; Tisztelt Belügyminiszter Úr!” Elérhető: <https://www.brdsz.hu/images/cikkek/2021/kerd1.pdf>

<sup>43</sup> Tózsér Erzsébet (2019): Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. Belügyi Szemle 2019/12. 69–93. o. 89–90.

Elérhető: <http://real.mtak.hu/108899/1/TozserErzsebetBelugyiSzemle2019.evi12.szam69-93.pdf>

<sup>44</sup> Tózsér (2019) i.m. 89–90.

értékeket szem előtt tartó rendőrrel szemben támasztott elvárásokat.<sup>45</sup> Eszerint a rendőr „legyen autonóm lény”, aki képes a kommunikációra, nem kerül, hanem felvállalja a konfliktusokat, tudja a stresszt kezelni, nyitott az együttműködésre, ha a helyzet úgy hozza, önálló döntéseket hoz, melyekért vállalja a felelősséget, beszéli a világnyelveket, folyamatosan képezi és fejleszti önmagát, tud és szeret is sokat dolgozni.<sup>46</sup>

Ettől függetlenül tény, hogy a beilleszkedés minden újonnan érkező számára nehézséget jelent, különösen akkor, ha egy olyan zárt, összetartó közösséggel találkozik, melynek tagjai már eleve frusztráltak, a kiegészéshez közeli állapotban vannak. Könnyen kedvét szegheti az újoncnak, ha egy ilyen közegbe kerül, és nem meglepő, ha rövid időn belül a pályaelhagyás mellett dönt.<sup>47</sup>

Az elvándorlás plusz költségeket okoz a szervezetben belül, emellett az utánpótlás sem biztosított. Korábban jellemzően azok választották a hivatásos pályát, akiknek volt a rokonságában rendőr, tűzoltó, vagy akik fiatalabb korban kapcsolatba kerültek valamelyik hivatásnimmel, például polgárórként, önkéntesként. A hivatás szeretete sok nehézségen átlendítette őket. Napjainkra éles határvonal alakult ki a középfokú és felsőfokú végzettséggel rendelkezők között. Sokan inkább továbbtanulnak, hogy többet keressenek, így viszont a végrehajtói állomány utánpótlásában lesz deficit. Ez meglátszik a szűk „merítési mintákban”, negyven-ötvenévesen nem a hivatástudat vezérli a jelentkezőket, hanem a bejelentett állás, és amint van jobb lehetőség, tovább állnak. Jelenleg nem azért népszerűek a rendvédelmi hivatások, mert jól fizetnek, hanem mert fizetnek. Az életpálya megszűnt 2012-ben, jelenleg például a tűzoltóknál garantált bérminimumot sem éri el az illetmény az első négy évben. Ezt tetézi, hogy rendszeresek a szakmaiatlan és felesleges ellenőrzések a rendőrségnél, a büntetés-végrehajtás szerveinél, a katasztrófavédelemben, azonban ezek nem a rendszer hibáit hivatottak feltárni, vagy orvosolni, hanem az állomány megfélemlítése és egzisztenciális bizonytalanságban tartása a cél.

Rendkívül fontos lenne, hogy olyan ösztönzőket építsenek be a rendszerbe, amelyek egyszerre keltik fel a fiatal munkaerő érdeklődését és szolgálja a tehetséges, rátermettségét, hivatás iránti elkötelezettségét, értékeli a bátorságot, lojalitást, csapatmunkát és akár egy több

---

<sup>45</sup> Finszter Géza – Korinek László (2021). A tények makacs dolgok... Annál rosszabb a tényeknek?! Belügyi Szemle, 69(4), 683-691. Elérhető: <https://belugyiszemle.hu/hu/node/1622>

<sup>46</sup> Prestel, B. (1997). Police et management moderne. Revue internationale de Criminologie et de police technique, 2, 139-144. 134.; idézi: Finszter – Korinek (2021) i.m.

<sup>47</sup> Tözsér (2019) i.m. 91.

évtizeden át bizonyító állomány megtartása is elérhető lenne, ami korábban a 2012 előtti életpályának volt köszönhető.

## Irodalom

### I.

Beregnyei József (2019): A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle* 67. évf. 2019/9. 97–120.

Elérhető: <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/3403>

Christián László – Erdős Ákos (2020): Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 2020/12. 11–42.

Császár Tibor Imréné – Gárdián Lajos – Szikszai Katalin (2020): Z generáció és a rendvédelem aspektusai. A tanulmány a Rendőrség Tudományos Tanácsának 2019. évi pályázatán második helyezést elért pályamű szerkesztett változata. *Rendőrségi Tanulmányok*, 2020/4. 4–43.

Elérhető:

[https://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/202004/01\\_csaszar\\_gardian\\_szikszai.pdf](https://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/202004/01_csaszar_gardian_szikszai.pdf)

Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland: Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi Szemle* 56. évf. 2012/11. 88-93.

Kardos Sándor István (2015): A rendőri kisközösségek hatása az egyén korrupciós hajlamára. *Belügyi Szemle* 63. évf. 2015/10. 31–46.

Finszter Géza – Korinek László (2021). A tények makacs dolgok... Annál rosszabb a tényeknek?! *Belügyi Szemle*, 69(4), 683-691. Elérhető: <https://belugyiszemle.hu/hu/node/1622>

Krémer Ferenc (1998): A rendőri szubkultúra és a korrupció néhány problémája. *Belügyi Szemle* 1998/10. 34–53.

Lázár Tibor (2018): Munkahelyen az X, Y és Z generáció. *CVOnline.hu*. 2018. Elérhető: <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-zgeneracio/15271>

Mészáros Veronika (2014): Kiegész az egészségügyben – A kiegész korrelátumai, valamint megelőzésének lehetőségei. Doktori értekezés. Budapest: ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar; 2014.

Mihálka Mária (2015): A kiegészről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. *Acta Sana* 2015. X. évfolyam 2. szám 7–20.



Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. In: Tudománykommunikáció a Z generációnak. Pécsi Tudományegyetem. Pécs, 2013.

Elérhető:

[https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais\\_alapvetesek\\_a\\_z\\_generacio\\_tudomany-kommunikaciojához\\_-\\_tanulmany\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf)

Prestel, B. (1997). Police et management moderne. Revue internationale de Criminologie et de police technique, 2, 139-144.

Sárközi Ferenc: Korruptió a rendőrségnél. Belügyi Szemle 1999/10. 70–79.

Szabó László (2011): A foglalkozások – különösen a katonai hivatás – presztízsenek szociológiai vonásairól. Nemzet és Biztonság 2011. február. 58–72. 65. Elérhető: [http://nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szabo\\_laszlo-](http://nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szabo_laszlo-a_katonai_hivatas____presztizsenek_szociologiai_vonasairol.pdf)

[a\\_katonai\\_hivatas\\_\\_\\_\\_presztizsenek\\_szociologiai\\_vonasairol.pdf](http://nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szabo_laszlo-a_katonai_hivatas____presztizsenek_szociologiai_vonasairol.pdf)

Tegyey Andrea (2018): A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? Rendőrségi Tanulmányok, 1. évf. 2018/3., 81–97. Elérhető: [http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/04\\_tegyey.pdf](http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/04_tegyey.pdf)

Tózsér Erzsébet (2019): Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. Belügyi Szemle 2019/12. 69–93. o. 89–90.

Elérhető:

<http://real.mtak.hu/108899/1/TozserErzsebetBelugyiSzemle2019.evi12.szam69-93.pdf>

### ***Egyéb források***

- A Belügyi Érdekegyeztető Tanács Munkavállalói Oldal értekezletén Együttműködési Megállapodást aláíró szakszervezetek elégedettségi felmérése 2021. 05. 01-i állapot Az elégedettségi kérdőív eredményei: 2021. 05. 01-i állapot. Elérhető: <https://www.brdsz.hu/images/cikkek/2021/kerd2.pdf>
- „BÉT Munkavállalói Oldal: Dr. Pintér Sándor Úr Belügyminiszter, Miniszterelnökhelyettes, BÉT Kormányzati Oldal Elnöke; Tisztelt Belügyminiszter Úr!” Elérhető: <https://www.brdsz.hu/images/cikkek/2021/kerd1.pdf>
- Eduline.hu/Népszava.hu (2019): Visszaesett a rendészeti középiskolákba jelentkezők száma. 2019.02.22.

Elérhető:

[https://eduline.hu/kozoktatas/20190222\\_Visszaesett\\_a\\_rendeszeti\\_kozepiskolakba\\_jelentkezők\\_szama](https://eduline.hu/kozoktatas/20190222_Visszaesett_a_rendeszeti_kozepiskolakba_jelentkezők_szama)

- MTI/Origo.hu: Rács mögött marad 12 korrupst autópálya-rendőr. 2019.03.28.  
Elérhető: <https://www.origo.hu/itthon/20190328-egy-osszehangolt-akcioban-fogta-el-oket-hat-tarsukkal-a-kozponti-nyomozo-fougyeszseg.html>
- Népszava: Rendőri korrupció parancsnoki segédlettel. 2000.06.30. (archív). Elérhető: <https://www.origo.hu/itthon/20000630rendori.html>
- Pénzcentrum.hu (2021): Őrült sok fiatal jelentkezik a rendőrséghez: ennyit fognak keresni, ez vár rájuk. 2021.05.21. Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210521/orult-sok-fiatal-jelentkezik-a-rendorseghez-ennyit-fognak-keresni-ez-var-rajuk-1114746>

## II.

1. Krajcsák Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 2. sz. 38.
2. Csutorás Gábor Ákos (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2016/1. sz. 93.
3. Paksi-Petró Csilla (2018): Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2018/2. sz., 106–127.;
4. Paksi-Petró Csilla (2019): Ki akar ma a magyar közigazgatásban dolgozni? In: Budai Balázs Benjámin (szerk.): Ünnepi kötet a 65. éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére. Panem Kiadó, Budapest, 2019, 160-168.;
5. Belényesi Emese – Kriskó Edina – Pallai Éva: Jelentés a közigazgatási pályaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről. In: Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, 77-143.
6. Erdős Ákos – Christián László (2020): Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68. évf., 12. sz., 11-42.
7. Bartos László (2009): Gondolatok a rendészeti oktatásról. *Rendészeti Szemle*, 57(3), 3–15.
8. Kiskopárdi Zsolt János (2018): A magyar büntetés-végrehajtás nemzetbiztonsági aspektusai. *Terror & Elhárítás*, 7(1), 45–71.

9. Vári Vince (2016): Hatékonyság a rendészeti tiszthelyettesképzés és a karrierrendszer fejlesztésének ütközőzónájában. *Magyar Rendészet*, 16(6), 109–132.
10. Beregynei József (2019): A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*, 67(9), 97-120.
11. Nemeskéri Zsolt – Szellő János (2015): A munkaerő-piaci környezet alakulása, különös tekintettel a fiatal diplomások helyzetére. In: Kuráth Gabriella – Héráné Tóth Andrea – Sipos Norbert (szerk.): PTE Diplomás Pályakövető Rendszer tanulmánykötet 2015, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2015, p. 22.
12. Expanzió (2011): A magyar felsőoktatás szabályozásának stratégiai megalapozása. Az FTT stratégiai ajánlása a felsőoktatás törvényi szabályozásának előkészítéséhez. Expanzió Humán Tanácsadó; Budapest, 2011. 1-81.
13. Polónyi I. (2004): A hazai felsőoktatás demográfiai összefüggései a 21. század elején. Felsőoktatási Kutatóintézet. Budapest, 2004. 1-37.
14. Kocsis János Balázs (2019): A társadalom elöregedése jelentette kihívások. In: Budai Balázs Benjámin (szerk.): Ünnepi kötet a 65. éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére. Panem Kiadó, Budapest, 2019, 114-122.
15. Budaváriné Béres Erzsébet – Molnár Katalin, Stréhli-Klotz Georgina (2018): A rendészeti pályaaorientációs képzés tapasztalatai. In: Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018, 12-76.
16. Twenge, Jean M. (2018): iGeneráció. Édesvíz Kiadó, Budapest, pp. 10–11.
17. Bencsik Andrea – Horvath Csikós Gabriella – Juhász Tímea – Seben Zoltán (2019): Generations on labour market in Slovakia. Proceedings of Academics World International Conference, Luxembourg City, Luxembourg, 23 rd -24 th May 2019, p. 1. Forrás: [http://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/2896-15635956181-6.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/2896-15635956181-6.pdf) (letöltve: 2019. augusztus 27.)
18. Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi Szemle* 2012/2., p. 89.
19. Schäffer Beáta (2015): A legifjabb titánok. Boook Kiadó, Budapest, p. 22.
20. Bencsik Andrea (2014): Intergeneration Management and Knowledge Sharing Problems. *Mitteilungen Klosterneuburg*, Vol. 64., No. 2., pp. 244–256.

21. Kultalahti, Susanna – Viitala, Riitta Liisa (2014): Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27. No. 4. 569–583.
22. Smola, Karen – Sutton, Charlotte D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23. No. 4. 363–382.
23. Saxena, Parul – Jain, Rajiv (2012): Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, Vol. 2. No. 7. 114–118.
24. Pregnolato, Monica – Bussin, Mark H. R. – Schlechter, Anton F. (2017): Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15. No. 2. 1–10.
25. Meier, Justin – Crocker, Mitchell (2010): Generation Y in the Workforce – Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6. No. 1. 70-72.
26. Magasvári Adrienn (2018): What is a good entrant into the labour market? *Tudásmenedzsment*, XIX. évf. 2. sz. 128.
27. 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*, 2020/1. sz., 149—177.
28. Szabó Andrea (2012): Kormányhivatal – rendészet? *Magyar Rendészet*, 2012. 148.
29. Bérces Kamilla (2014): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkajogi-humánpolitikai vizsgálata a 2011–2013 közötti időszakban. *Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó*, Budapest, 2014, p. 2. Forrás: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_14.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/07/dd/1/AROP-2-2-17_HU_14.pdf) (letöltve: 2021. 04. 27.)
30. Magasvári Adrienn (2018): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerepe, szervezete, feladatai személyi állománya. In.: Erdős Ákos: Integrált pénzügyőri ismeretek I. Kezdő pénzügyőrök kézikönyve. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, 2018. 33.
31. Magasvári, Adrienn (2021): Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In: „Tehetség, szorgalom, hivatás”. Tanulmánykötet. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, Budapest, 69-85.

**Jogsabályok:**

1. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV Szj. törvény)
2. A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit)
3. A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény (NAV törvény)

#### **Internetes források:**

1. URL1 KSH: GYORSTÁJÉKOZTATÓ. Foglalkoztatottság, 2021. június. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog2106.html> (letöltve: 2021. 08. 15.)
2. URL2 MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet: Általános iskolások pályaválasztása 2020. Elemzés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara számára. Budapest, 2020. Forrás: [https://gvi.hu/files/researches/625/palyaorientacio\\_2020\\_tanulmany\\_201130.pdf](https://gvi.hu/files/researches/625/palyaorientacio_2020_tanulmany_201130.pdf) (letöltve: 2021. 08. 15.)

### **III.**

Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland: Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. Munkaügyi Szemle 56. évf. 2012/11. 88-93.

Kardos Sándor István (2015): A rendőri kisközösségek hatása az egyén korrupciós hajlamára. Belügyi Szemle 63. évf. 2015/10. 31–46.

Finszter Géza – Korinek László (2021). A tények makacs dolgok... Annál rosszabb a tényeknek?! Belügyi Szemle, 69(4), 683-691. Elérhető: <https://belugyiszemle.hu/hu/node/1622>

Krémer Ferenc (1998): A rendőri szubkultúra és a korrupció néhány problémája. Belügyi Szemle 1998/10. 34–53.

Lázár Tibor (2018): Munkahelyen az X, Y és Z generáció. CVOnline.hu. 2018. Elérhető: <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-zgeneracio/15271>

Mészáros Veronika (2014): Kiegészítés az egészségügyben – A kiegészítés korrelátumai, valamint megelőzésének lehetőségei. Doktori értekezés. Budapest: ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar; 2014.

Mihálka Mária (2015): A kiegészítésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. Acta Sana 2015. X. évfolyam 2. szám 7–20.

Pais Ella Regina (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához. In: Tudománykommunikáció a Z generációnak. Pécsi Tudományegyetem. Pécs, 2013.

Elérhető:

[https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais\\_alapvetesek\\_a\\_z\\_generacio\\_tudomany-kommunikajahoz\\_-\\_tanulmany\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikajahoz_-_tanulmany_2013.pdf)

Prestel, B. (1997). Police et management moderne. Revue internationale de Criminologie et de police technique, 2, 139-144.

Sárközi Ferenc: Korruptió a rendőrségnél. Belügyi Szemle 1999/10. 70–79.

Pécsett, 2021. október 31. napján

.....

Dr. Sárdy György

vezérigazgató

JURIDECO Zrt.

7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/B

adószám: 14646148-2-02

szlasz. 10300002-10447782-49020013

Elérhető:

[https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais\\_alapvetesek\\_a\\_z\\_generacio\\_tudomany-kommunikaciojához\\_-\\_tanulmany\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf)

Prestel, B. (1997). Police et management moderne. Revue internationale de Criminologie et de police technique, 2, 139-144.

Sárközi Ferenc: Korrupció a rendőrségnél. Belügyi Szemle 1999/10. 70–79.

Pécsett, 2021. október 31. napján



Dr. Sárdy György

vezérigazgató

JURIDECO Zrt.

7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/B

adószám: 14646148-2-02

szlasz. 10300002-10447782-49020013

**JuridEco Zrt.**

7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/B.  
Adószám: 14646148-2-02  
Szlsz: 10300002-10447782-49020013