

Magasvári Adrienn - Szilágyi Tamás: Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai

Absztrakt

A gazdasági-társadalmi-informatikai változások hatásának köszönhetően a fiatal munkavállalók már más elképzelésekkel rendelkeznek a munkahellyel, a munkatársakkal és a vezetőkkel kapcsolatban, mint elődeik. A munkaadók számára nagy kihívást jelent az úgy nevezett Z generáció kezelése, szervezetbe történő beillesztése. A tanulmányunkban a pénzügyi nyomozói hivatás vonzerejét és a fiatalok motiválását szolgáló eszközöket vizsgáljuk. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) bünyügyi szakterületén jelenleg csak kevés Z generációhoz tartozó fiatal dolgozik, őket kerestük meg egy kérdőíves felméréssel. Kutatásunk igazolta, hogy a fiatalok többsége szívesen dolgozik a NAV-nál. Másrészt arra is választ kaptunk, hogy az anyagi jellegű motivációs lehetőségeken kívül más típusú ösztönzőkkel, például rendszeres vezetői visszacsatolással, a kiemelkedő teljesítmény elismerésével, vagy rugalmas munkaidő biztosításával is elő lehet segíteni a fiatal munkavállalók szervezet számára történő megtartását.

Abstract

Due to the economic, social, and IT changes, young people have distinct ideas on jobs, employees, and managers than their predecessors did. Managing and integrating the so-called Z generation into the organization occur great challenge for employers. In our study, we examine how attractive could be the financial investigation as a profession for young people and which tools could be identified to motivate them. At the moment, very few Z generation participants work in the criminal investigation sector of the National Tax and Customs Authority (NCTA); these few colleagues were surveyed by questionnaire. Our research has revealed that the majority of young people likes to work with NTCA. On the other hand, research results also highlighted that, apart from salary motivations, other types of incentives, such as regular leadership feedback, recognition of outstanding performance, or flexible working hours, can help to keep young workers for the organization.

1. Bevezetés

Az utóbbi évek HR trendjei között igazán előkelő helyen szerepel a generációk kérdése. Számos menedzsment tárgyú konferenciának, tréningnek és HR-szakmai tanulmánynak, kutatásnak ³⁶¹ állandó témája a generációk és a köztük fennálló

³⁶¹PwC's NextGen: A global generational study, 2013. Summary and compendium of findings. Forrás: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (letöltve: 2019. június 11.); ERNST AND YOUNG GLOBAL: What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business. Forrás: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY->

különbségek vizsgálata. A generáció kifejezést a szakirodalomban több oldalról közelítik meg. Egyesek³⁶² a generáció fogalmát a hasonló korú egyének csoportjával azonosítják, míg mások³⁶³ – Mannheim nyomán – úgy vélik, hogy az egy generációhoz való tartozást az azonos időszakban történt születésen túl, a közösen megélt történelmi, gazdasági, szociális és kulturális események is meghatározzák.³⁶⁴ Ebben a tanulmányban a munkaerőpiacon napjainkban jelen lévő négy generáció közül (Baby boomer, X, Y és Z) a legfiatalabbakkal, a Z generációhoz tartozókkal szeretnénk mélyrehatóbban foglalkozni.

Munkánk során – oktatóként, illetve vezetőként – nap mint nap tapasztaljuk, hogy az elmúlt években végbemenő gazdasági-társadalmi-informatikai változások az egyének életére is hatással vannak. A mai fiatalok már nem ugyanazokat az eszközöket, kommunikációs csatornákat használják, mint a szüleik.³⁶⁵ Teljesen mások a preferenciáik akár az iskola-, akár a pályaválasztást érintően. Nem azonosak az elképzeléseik a munkahellyel, a munkatársakkal és a vezetőkkel, a szervezetek elvárt működésével kapcsolatban³⁶⁶, mint a korábbi (elősorban a Baby boomer és az X) generációk tagjainak. Mindezeknek köszönhetően a munkaadók számára nagy kihívást jelent a legfiatalabb munkavállalók kezelése, szervezetbe történő beillesztése, megtartása, illetve a generációs különbségek és konfliktusok kezelése.

Nincs ez másként a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (a továbbiakban: NAV) esetében sem. Bár a NAV-ban még csak csekély számban jelentek meg a Z generációba tartozók, a velük együtt dolgozó vezetők már most is látják, hogy komoly erőpróba elé állítja majd a szervezetet, ha később tömegesen jelennek meg a foglalkoztatottak között. Súlyosbítja továbbá adóhatóság helyzetét az a tény is, hogy egy közigazgatási szervről, fegyveres és rendvédelmi feladatokat is ellátó központi hivatalról beszélünk. Amíg ugyanis a magánszektor piaci környezetben működik, bevételei az általa megtermelt javak értékesítéséből származnak, addig a közigazgatási szerveket az adóbevételekből a költségvetés finanszírozza.

A magánszektor sokkal nyitottabb az újításra, könnyebben alkalmazkodik a környezet diktálta változásokhoz, míg a közszféra nehezebben mozdul meg, egyes nézetek szerint lassú és lomha.³⁶⁷ A közszolgálat dolgozói, mint a végrehajtó szervek

[what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who/\\$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf](#) (letöltve: 2019. június 30.)

³⁶²LYONS, Sean – KURON, Lisa: *Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 35., Issue S1, 2014, pp. 139-157.; TWENGE, Jean M.: The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, No. 6., 2000, pp. 1007-1021.

³⁶³KUPPERSCHMIDT Betty R.: *Multigeneration Employees. Strategies for Effective Management*. The Health Care Manager, Vol. 19., Issue 1., 2000, pp. 65-76.; ARNETT, Jeffrey J.: *Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties*. American Psychologist, Vol. 55., No. 5., 2000, pp. 469-480.

³⁶⁴MERETEI Barbara: *Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés*. Vezetéstudomány, XLVIII. évf., 10. szám, 2017, p. 10.

³⁶⁵Ezeket a változásokat a rendészeti felsőoktatásban is figyelembe kell venni. Vö.: BORSZÉKI Judit: *Activities that have worked well in teaching ESP*. In: FREGAN Beatrix (szerk.): *Success and Challenges in Foreign Language Teaching: International Conference for Language Instructors*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014, p. 58.

³⁶⁶TEGYEY Andrea Cecília: *Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései*. In: MARTON Zsuzsanna – NÉMETH Kornél – PÉTER Erzsébet (szerk.): *III. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet*. pp. 25-32. Forrás: http://www.uni-pen.hu/files/konferencia/2018/Turbizt_kotet_2018.pdf (letöltve: 2019. június 30.)

³⁶⁷MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's career choice motivations*. In: CZENE-POLGÁR Viktória – ZSÁMBOKINÉ

alkalmazottai, nagyobb politikai befolyás alatt állnak, mint a magánvállalatok munkavállalói. A tisztviselők a közszolgálat „arcai”, így sokkal nagyobb figyelmet kell fordítaniuk olyan szempontokra, mint igazságosság, egyenlő bánásmód, becsület és elszámoltathatóság.³⁶⁸

Mindezek ismeretében jelen tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy a Nemzeti Adó- és Vámhivatal bünyügyi szakterülete, a pénzügyi nyomozói hivatás mennyire vonzó a fiatalok számára? Melyek azok a szervezeti működésben megjelenő HR-tényezők, amelyek motiváló hatással bírnak arra, hogy a fiatal munkatársak minél tovább maradjanak a NAV kötelékében? Mivel lehetne vonzóbbá tenni ezt a szervezetet a pályakezdekők számára?

2. De kik is tartoznak a Z generációhoz?

Az 1995 és 2010 között született korosztály tagjai, akikre tökéletesen illik a világ első globális nemzedéke jelző. Strauss és Howe³⁶⁹ meghatározásában az Y és a Z generációt nem határolja el, Millennial névvel illeti az 1982-2000 között születetteket, míg Tari Annamária az Y és a Z generációt elhatároló évszámként az 1995 évet jelöli meg.³⁷⁰ A Z generációs gyerekek úgynevezett első hulláma (az 1995 és a 2000 között született nemzedék) a „digitális korszak” azon időszakában született, amikor elkezdődött az internet és a közösségi oldalak fokozott használata. Az eszközök kezelését és a felhasználói ismereteket illetően szignifikánsan értenek a technikához, rugalmasak és okosak. A második hullám (a 2005 és a 2010 között születettek) már teljes egészében beleszületett a digitális technológia világába, így a közösségi oldalakon való jelenlét szinte kötelező számukra.³⁷¹

Az online jelenlét elmaradhatatlan kelléke a szobájukban található televízió és számítógép, a szoba „elhagyását” követően az okostelefonjuk biztosítja számukra a virtuális térben való folyamatos részvételt. Az identitásuk és az én-határok kialakításában és kitágításában nyújt segítséget nekik az online világ. A virtuális világot sokkal biztonságosabbnak ítélik meg, és ha valami nem tetszik nekik, egyszerűen kilépnek a kommunikációs csatornából. Az információk digitális formában való megléte szinte elvárás a részükről. Emiatt ezen nemzedéket egyesek N-generációként (NET-generáció) emlegetik, mások úgy vélekednek, hogy D-generációról kellene beszélnünk (ahol a D a digitálist jelöli), míg Marc Prensky véleménye szerint a legjobb a digitális bennszülöttek (Digital Natives) jelző, hiszen elmondható róluk, hogy a digitális nyelv az anyanyelvük.³⁷² Gyakran nevezik őket C-generációnak, ahol a „C” az angol nyelvből

FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, 2018, p. 188.

³⁶⁸ PAPP Bence: *A munkaerő-piaci bizonytalanság hatása a közszféra és a versenyszféra közötti bérkülönbségekre.* Közgazdasági Szemle, LXII. évfolyam, 5. szám, 2015, p. 477. Forrás: <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00226/pdf/> (letöltve: 2018. április 30.)

³⁶⁹ STRAUSS, William and HOWE, Neill: *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069.* New York, Harper Perennial, 1992, p. 14.

³⁷⁰ NÓGRÁDI-SZABÓ Zoltán – NEULINGER Ágnes: *Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció.* p. 117. Forrás: <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d534:ertekek-es-életmod-generacios-megkozelitesben-a-z-generacio> (letöltve: 2019. március 12.)

³⁷¹ TARI Annamária: *Z generáció.* Budapest, Tercium Kiadó Kft, 2011, pp. 8-9.

³⁷² PRENSKY, Mark: *Digital Natives, Digital Immigrants Part I", On the Horizon.* MCB University Press, Vol. 9 No. 5., 2001, pp. 1-6. Forrás: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives.%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (letöltve: 2019. május 24.)

származó „connection” (csatlakozás) szóból származik, hiszen a digitális világ nemcsak fogyasztóként, hanem a digitális tartalmak előállítójaként is tekint rájuk.

A Z generáció tagjai – köszönhetően a családmodell átalakulásának, a gyermekvállalás későbbi életkorra történő kitolódásának – általában idősebb átlagéletkorú anyák gyermekei éskisebb létszámú családokba születnek (nincs vagy kevesebb a testvér). Így ez az egyik legkisebb létszámú generáció. A korábbi generációktól eltérően inkább jellemző rájuk a lifelong learning, azaz az élethosszig való tanulás képessége, sokan a munkaerőpiacra történő bekerülést követően is tovább folytatják tanulmányaikat.³⁷³

Az egyén, egyéniség szerepének erősödése, az önmegvalósítás vágya nárcisztikus személyiségvonásokat eredményezhet náluk. Ezzel párhuzamosan pedig egyre inkább csökken a társadalmi elvárásoknak való megfelelési vágyuk, egyre kevésbé toleránsak.³⁷⁴ Nárcisztikus jellemvonásuknak köszönhetően a magánélet fogalma az ő megközelítésükben teljesen más értelmet nyer, hiszen a személyes dolgait mindenféle félelem nélkül közszemlére teszik. Erős kapcsolataik vannak társaikkal, és általában jobban is bíznak barátaikban.³⁷⁵

Csakúgy, mint a digitális bennszülöttek első generációjára, az Y generációra, úgy rájuk is jellemző a multitasking, azaz, egyszerre több tevékenység párhuzamos végzése. Viszont rendelkeznek a task-switching képességével is, azaz, képesek gyorsan váltogatni több feladat és tevékenység között, hatékonyan alkalmazkodva az eltérő szituációkhoz. Korlátok nélküli világban nőnek fel, bátrak, kezdeményezők, viszont nincsenek teljesen tisztában a saját képességeikkel és határaikkal, hiányos konfliktuskezelési képesség jellemzi őket.

3. A Z generáció, mint munkavállaló

A Z generáció tagjai számára már nem a korábbi generációk által preferált motivációs eszközök, hanem új motivátorok a fontosak, leginkább érdekes feladatokkal, atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával (táv munka, rugalmas munkaidő) és jó vezető-munkatárs kapcsolattal lehet megnyerni őket³⁷⁶. Ezek a fiatalok elsősorban nem egyetlen szakma, hivatás betöltésére, vagy ún. nyugdíjas állásra vágynak: a munkahely számukra olyan, mint bármely használati tárgy, ha megunták, már nem felel meg az elvárásaiknak, lecserélik. Ezért sokkal nehezebb beilleszteni őket a szervezetbe, nem akarnak ugyanis olyan helyen dolgozni, ahol szabadságukban korlátozva érzik magukat.³⁷⁷ A Deloitte Millennial Survey 2018-as felmérésének eredménye³⁷⁸ szerint a

³⁷³FERINCZ Adrienn – SZABÓ Zsolt Roland: *Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre*. Munkaügyi Szemle 2012/2., p. 89. Forrás: https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvblVMR0Vwd0JNNEU/view (letöltve: 2019. május 24.)

³⁷⁴TWENGE, Jean M. – CAMPBELL, Stacy M.: *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23., No. 8., 2008, pp. 862-877.

³⁷⁵LAZÁNYI Kornélia – BAIMAKOVA, Ksenia: *Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében*. In. CSISZÁRIK-KOCSIR Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VI. tanulmánykötet. Budapest, Óbudai Egyetem, 2016. Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_Lazanyi-Kornelia.pdf (letöltve: 2019. június 18.)

³⁷⁶KRAJCSÁK Zoltán: *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában*. Vezetéstudomány, XLIX. évf. 2. szám, 2018, p. 38.

³⁷⁷SMOLA, Karen – SUTTON, Charlotte D.: *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 23., No. 4., 2002, pp. 363–382.

³⁷⁸A Deloitte 2018-os felmérése a millenniumi generációról. Forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/millennialsurvey.html#> (letöltve: 2019. március 15.)

Z generációsok kevés lojalitást mutatnak, 61%-uk két éven belül váltana, ha erre lehetősége nyílna. A biztos munkahely tehát leginkább a tapasztalatszerzést és az egyéni fejlődést szolgálja.³⁷⁹ Valamennyi elkötelezettséget növelő tényező közül legfontosabbnak a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését tartják.³⁸⁰ Szívesen dolgoznak csapatban, ha a munkatársaik is hasonlóan együttműködőek, a vezetők pedig példamutatóak, folyamatos visszacsatolást adnak számukra. A példamutató vezetés mellett megfelelő bérezésre, érdekes és kihívást jelentő munkafeladatokra, valamint kreatív munkakörnyezetre vágnak.³⁸¹

Az önbecsülésük sokkal erősebb, mint a korábbi generációké volt, ennek megfelelően jóval nagyobbak az elvárásaik is. Magasabb fizetést várnak, jó képzési lehetőségeket és gyorsan felfelé ívelő karriert szeretnének, mert sokszor túlbecsülik a saját teljesítményüket.³⁸² Viszont készek rengeteget dolgozni, akár túlórázni is annak érdekében, hogy a „ranglétrán” feljebb lépjenek. Olyan emberekről beszélünk tehát, akiket munkabírásuk, technológiai tudásuk és nyelvi ismereteik kiváló munkaerővé tehetnek. Ezt a kiváló munkaerőt pedig elsősorban megfelelő anyagi jutattásokkal és a megfelelő szervezeti kultúrával lehet a munkahelyre csábítani és megtartani. De vonzza őket a sokszínűség és a magasfokú rugalmasság is.³⁸³

4. A pénzügyi nyomozói hivatás, pályakép általános vonásai

A pénzügyi nyomozók olyan, a NAV bűnügyi szakmai területén szolgálatot teljesítő kollégák, akik jellemzően hivatásos szolgálati jogviszonyban állnak, fegyver viselésére jogosultak. Ebben az értelemben, a közszolgálat egy speciális ágának, a rendészeti igazgatásnak a képviselői, akárcsak a rendőrök. A rendészeti igazgatásban dolgozók hivatása, hasonlóan az orvosokhoz, bírókhöz, ügyvédekhez, ügyészekhez vagy tanárokhoz, megköveteli a kiváló szakmai felkészültséget, a magabiztos fellépést, az áldozatvállalást, illetve az általánosan elfogadott erkölcsi normákhoz képest speciális etikai elvárásokat is támaszt.³⁸⁴ Nádori szerint³⁸⁵ a „rendvédelmi hivatás művelői” magánemberként sem élhetnek más erkölcsi elvek mentén, mint szakmai feladataik ellátása során. A rendészet szolgálata továbbá folyamatosan megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai állapotot igényel, hiszen a hivatásos szolgálati jogviszonyban állók – ha szükséges – akár testi épségüket vagy életüket is kockáztatva garantálják az

³⁷⁹ SAXENA, Parul – JAIN, Rajiv: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Vol. 2., No. 7, 2012, pp. 114–118.

³⁸⁰ PREGNOLATO, Monica – BUSSIN, Mark H. R. – SCHLECHTER, Anton F.: *Total rewards that retain: A study of demographic preferences*. SA Journal of Human Resource Management, Vol. 15., 2017, pp. 1–10.

³⁸¹ SZABÓ-SZENTGRÓTI Gábor – GELENCSÉR Martin – SZABÓ-SZENTGRÓTI Eszter – BERKE Szilárd.: *Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban*. Vezetéstudomány, L. évf. 4. szám, 2019, p. 79.

³⁸² MAGASVÁRI Adrienn: *What is a good entrant into the labour market?* Tudásmenedzsment, XIX. évfolyam, 2. szám, 2018, p. 128.

³⁸³ A Deloitte 2018-os felmérése a millenniumi generációról. Forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/millennialsurvey.html#> (letöltve: 2019. március 15.)

³⁸⁴ VALCSICSÁK Imre: *Etika szövegyűjtemény*. Budapest, Rejtjel Kiadó, 1995, p. 40.

³⁸⁵ NÁDORI Nikolett Petra: *Még mindig ugyanazok a problémák... A rendőri erkölcs statikussága a közszolgálati etika tükrében*. Magyar Rendészet, 2016/3. szám, 2016, p. 124.

állampolgárok számára, hogy biztonságban élhessenek és dolgozhassanak.³⁸⁶ A rendvédelmi szervek hierarchikus struktúrában működnek, ennek megfelelően az állandó alá- és fölérendeltségben való lét, a szigorú függelmi rend, a parancsadás és parancsteljesítés követelménye jellemzi ezeket a szervezeteket, amely erős elkötelezettséget feltételez a szolgálatot teljesítők részéről. Ilyen szervezeti kultúrában mindenki tudja a saját feladatát, tisztában van a rendszerben elfoglalt helyével, a szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak, a működés biztonságos és kiszámítható. Ez azonban nem kedvez azoknak a munkavállalóknak, akik önállóan, a saját elképzelésük szerint szeretnének dolgozni, akik folyamatos megújulásra és kihívást jelentő feladatokra vágnak.³⁸⁷

Persze, a pénzügyi nyomozói lét nem nélkülözheti a csapatban való működést, a kreatív, a problémák megoldására törekvő gondolkodást és a lényeglátást sem. Ugyanakkor, a pénzügyi nyomozói pályát választóknak azt is tudniuk kell, hogy ha emellett a szakma mellett határozzák el magukat, nagyon komoly elköteleződést kell vállalniuk, hiszen nem csak egy foglalkozás vagy munkahely mellett döntenek, hanem hivatást is választanak. Méghozzá olyan hivatást, amelynek gyakorlása közben erős pszichés terhelésnek, stressznek vannak kitéve. A stresszorok között szerepel a jelentős munkateher, a hatalmas felelősség és az időnyomás. A csapatmunka nehézségeit is el kell sajátítaniuk, miközben azt is tapasztalják, hogy milyen, ha a hierarchia alján helyezkednek el.

A NAV pénzügyi nyomozóinak utánpótlását – elsősorban – a Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészettudományi Karának bünyügyi alapszakán pénzügyi nyomozói, illetve adó- és pénzügyi szakirányon végzetek biztosítják. Ez az intézmény a hazai felsőoktatásban egyedülként folytat rendészeti képzést és ennek keretében speciális felkészítést nyújt a NAV bünyügyi szakterületére számára is.³⁸⁸ Az említett szakirányon diplomát szerzett hallgatók tanulmányi ösztöndíj-szerződés birtokában tanulnak, ennek megfelelően a NAV vállalja, hogy a diploma megszerzését követően foglalkoztatja a végzeteket. Az elmúlt évek oktatási tapasztalatai rámutatnak arra a problémára, hogy a Z generációhoz tartozó fiatalok már a felvételi követelményekkel és a tisztjelölti jogállás³⁸⁹ elvárásaival is nehezen bírkóznak meg, illetve kisebb nehézségek felmerülése esetén meg sem próbálnak kitartani, inkább „menekülőre fogják”.³⁹⁰ Mit várhatunk akkor tőlük a munkahelyen? Meddig tudjuk megtartani őket? Milyen motivációs eszközökre van ehhez szükségünk?

³⁸⁶ ELEKES Edit: *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014, p. 51. Forrás: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/208374> (letöltve: 2019. június 18.)

³⁸⁷ HORVÁTH Ferenc: *A közszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál.* Doktori értekezés, Budapest, 2018, pp. 103-104. Forrás: https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/Horvath-Ferenc_Doktori-ertekezes_2018.pdf (letöltve: 2019. június 18.)

³⁸⁸ Vö.: SZABÓ Andrea: *A pénzügyőri képzésektől az adóigazgatási szakirányig.* Belügyi Szemle, 2018/11. szám, 2018, pp. 71-80.

³⁸⁹ Vö.: SZABÓ Andrea: *A tisztjelölti jogállás sajátosságai.* In. ERDŐS Ákos (szerk.): *Integrált pénzügyőri ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve.* Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, 2018 pp. 156-180. és SZABÓ Andrea: *Sub pondere crescit palma, avagy a pénzügyőr tisztjelölt erőpróbája.* In. DOBÁK Imre – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 599-612.

³⁹⁰ ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: *Új generáció a rendészeti felsőoktatásban.* In. GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából.* Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2019, p. 97.

5. Munkahelyi motiváció

Különösen kiemelt figyelmet kap manapság az új generációk munkahelyi motiválhatósága, mivel minden munkaadó igyekszik arra is koncentrálni, hogy a fiatalokat minél inkább elkötelezze és hosszú távon megtartsa. Erre azonban valószínűleg nem alkalmas a közigazgatásban jelen lévő munkáltatók többsége által alkalmazott ösztönzés, amely a motiváció 2.0 elven³⁹¹ alapul, és a jutalmazás, illetve a büntetés eszközeivel valósul meg. Ha a munkavállaló teljesítménye pozitív, akkor jutalomban részesül, ha viszont valamit nem az elvárt módon és az elvárt eredménnyel hajt végre, büntetéssel sújtják, amely – enyhébb esetben – szóban történő figyelmeztetéssel vagy az évente kötelező teljesítményértékeléseknél pontlevonással járhat, akár fizetéseszköket is eredményezhet, de mindenképpen negatívan hat az alkalmazottra.

Ha a Z generáció munkahelyi elvárásaira jellemző tényezőket összegezni szeretnénk, azt mondanánk, a Z generáció tagjai azt várják, hogy a munka élmény legyen. Ezt pedig leginkább a beosztottak érzelmi ösztönzésével lehet elérni. Erre alkalmas módszer lehet a Pink által megfogalmazott motiváció 3.0 típusú elmélet³⁹². Pink szerint a belső ösztönzési folyamat három fő alkotóeleme:

- az önállóság (autonomy),
- a szakmai igényesség (mastery) és
- a céltudatosság (purpose).

Az önállóság – Pink szerint – rugalmasságot jelent és szabadságot ad, nemcsak a munkaidő vagy a munkavégzési hely megválasztásában, hanem a feladat és a megfelelő csapat megtalálásában is. Biztosítja azt, hogy a dolgozó a kreativitását kiélhesse, nem érez semmilyen megfelelési kényszert, nem szorong, a munkájában örömet lel. A cél természetesen ugyanúgy az elvárt eredmények elérése, a kiszabott feladatok határidőre történő végrehajtása, viszont, ha a munkáltató szabad kezet ad a munkavállalónak, hagyja, hogy a saját időbeosztásával saját maga rendelkezzen, nem szabja meg, hogy mivel és milyen módon hajtja azt végre, azzal eléri, hogy a dolgozó kiteljesedjen munkavégzése közben. Az alkotás szabadsága, a partnerség pedig nagyobb kitartást, magasabb produktivitást, jobb mentális egészséget, illetve kevesebb kiégett kollégát eredményez.

A szakmai igényesség arra való törekvés keretében a cél az, hogy a munkavállaló olyan munkát végezzen, amelynek mesterévé válhat. A szakmai igényesség akkor alakul ki, ha megtaláljuk a dolgozó képességeihez illő kihívásokat, feladatokat, amelynek elvégzéséhez szabad kezet is adunk. Ha a feladat elvégzése közben elszántan, a kíváncsiság vezérlésével eléri az elvárt eredményt és még fejlődik is közben, akkor a munkája érzelmileg kielégíti. Erre az jelenségre – kiteljesedett belső érzésre – használják a „flow”³⁹³ fogalmat. Tehát egy munkahelyen érdemes megvizsgálni, ki milyen szakterületen képes megállni a helyét, milyen tevékenység iránt érdeklődik, mi az, amiben a folyamatos kihívásokat keresve meg tud újulni. Fontos a vezetők esetében az is, hogy rendszeresen tájékozódjanak kollégáik feladatairól, közösen tervezzék meg a jövőbeni feladatokat, illetve adjanak visszacsatolást a munkatársaiknak az elvégzett munkáról. Ahhoz, hogy a kollégák elégedettek legyenek,

³⁹¹PINK, Daniel H.: *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010, p. 31.

³⁹² Uo. p. 95.

³⁹³ CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *FLOW – Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1997, pp. 215-222.

szükséges, hogy ne érezzék hiábavalónak az erőfeszítéseiket, illetve lássák, hogy milyen részük van a sikerekben.

A céltudatosság azt jelenti, hogy saját vágyainkat összekötjük valami magasabb, nagyobb dologgal (közjó, társadalmi felelősség, fenntarthatóság, tisztesség, közösség). Eszerint nagyobb figyelmet fordítunk arra, hogy a munkánk során a szervezeti célokat szolgáljuk. Fontos, hogy a munka elvégzése során érezhessük, hogy fontos szerepünk van a szervezet életében, hogy értéket teremtünk, hogy kivesszük a részünket a nagy egészből. Az, aki ezt átélheti, céltudatossá válik.

Ha ezt a három feltételt egy szervezet megteremti, akkor a munkatársakat a belső motiváció fogja vezérelni, nem a külső jutalmazásra fognak koncentrálni.

A tanulmány következő részében az empirikus kutatásunk eredményeit szeretnénk bemutatni. Reméljük, ezzel arra is rávilágítunk, hogy a NAV bünyügyi szakterületén dolgozó fiatalokat valóban az előbbieken részletezett motiváció 3.0 elvén alapuló módszerekkel lehet leginkább ösztönözni, vagy ahogy Pink írta: „*az alkotás szabadsága többet ér egy fizetésemelésnél*”³⁹⁴.

6. A kutatás módszertana

Kutatásunk egyik célja az volt, hogy feltárjuk a Z generációs kollégák véleményét arról, hogy melyek azok a tényezők, amelyek javítása révén vonzóbbá tehető a munkahely a pályakezdők számára. Másfelől, szeretnénk volna arra is választ kapni, hogy milyen szervezeti módszerekkel, HR-eszközökkel lehet leginkább ösztönözni a Nemzeti Adó- és Vámhivatal bünyügyi szakterületén dolgozó ifjú kollégákat. Kíváncsiak voltunk továbbá arra is, hogy a fiatalok milyen jövőbeni tervekkel rendelkeznek a karrier, illetve a munkahely kapcsán, milyen hosszan számíthat a munkájukra a NAV.

A kutatással érintettek köre a NAV Bünyügyi Főigazgatóságán szolgálatot teljesítő Z generációhoz tartozó fiatal személyi állomány, akiknek többsége a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán pénzügyi nyomozói szakirányon végzett és a diploma megszerzését követően a NAV hivatásos állományába került. Az alapsokaság meghatározásakor az 1995. január 01-jét követően születetteket vettük figyelembe.³⁹⁵³⁹⁶

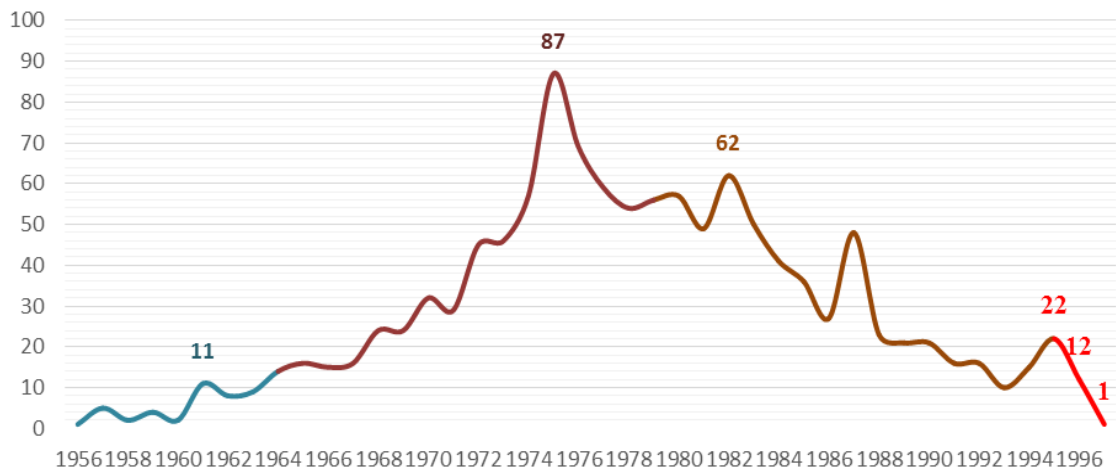
A kutatás során valószínűségi mintavételi eljárással dolgoztunk és a teljes vizsgált populációt megkerestük, azaz, esetünkben az alapsokaság és a minta (35-35 fő) elemszáma teljes mértékben megegyezett (Isd. 1. számú ábra). A felmérés során a kérdőíves adatgyűjtés módszerével dolgoztunk, mivel ezzel a felméréssel tudtuk leginkább biztosítani az önkéntességet és az anonimitást, így bízunk abban, hogy a válaszadási hajlandóság is nagyobb lesz. Ez a módszer megadta azt a rugalmasságot is, hogy a felmérés időszakában minden megkérdezett szabadon dönthetett arról, hogy mikor és hol kívánja kitölteni az online kérdőívet.

³⁹⁴PINK i. m. 2010, p. 105.

³⁹⁵MCCRINDLE, Marc – WOLFINGER, Emily: *The ABX of XYZ understanding the global generations*. Forrás:http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf (letöltve: 2019. március 5.)

³⁹⁶TARI Annamária: *Z generáció*. Budapest, Tercium Kiadó, 2011, p. 15.

1. számú ábra: A NAV Bűnügyi Főigazgatósága személyi állományának születési évek szerinti megoszlása³⁹⁷



A kérdőív kitöltését végül 32 fő vállalta. A nemek arányát megvizsgálva azt láthatjuk, hogy 19 férfi és 13 nő válaszolt a kérdésekre. Két kivételtől eltekintve minden válaszadó felsőfokú állami iskolai végzettséggel rendelkezik, 2 főnek mesterképzésben szerzett diplomája van, 28 fő pedig alapképzésben végzett. 56 %-uk 1-2 éve teljesít szolgálatot a NAV bűnügyi szakterületén, 44 %-uk pedig még próbaidős, azaz, kevesebb mint egy éve dolgozik a szervezetben.

A vonatkozó korábbi empirikus kutatási eredmények, valamint a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján az előzőekben ismertetett szempontokat érintően a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 – Feltételeztük, hogy a fiatalok többsége nem szeretne megragadni a jelenlegi munkakörében, illetve szolgálati helyén (H1a), és azt is előre vetítettük, hogy sokan közülük vezetői karrierre vágnak (H1b).

H2 – Korábbi kutatások igazolták, hogy a megfelelő megélhetést biztosító illetmény fontos ösztönző tényező a teljesítmény fokozása érdekében, de nem az egyetlen lehetőség. A felmérésben ezért arra voltunk kíváncsiak, hogy az anyagi juttatásokon kívül melyek a legfontosabb motiváló faktorok. Feltételeztük, hogy a vizsgálatban résztvevő Z generációs fiatalokat elsősorban a rugalmasságot és a változatosságot biztosító motivátorokkal, alapvetően a motiváció 3.0 elvének megfelelő eszközökkel lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni.

H3 – Feltételeztük, hogy a kérdőívre választ adók véleménye szerint leginkább az illetmény- és juttatási rendszer javításával lehetne vonzóbbá tenni a szervezetet a pályakezdők számára.

7. A kutatás eredménye

Ahogy arról már írtunk az előbbiekben, a NAV bűnügyi szakterülete személyi állományának utánpótlását az utóbbi években – szinte kizárólag – a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának pénzügyi nyomozói szakirányán végzett hallgatók jelentették. Ezt a felmérés is megerősítette, hiszen a válaszadók 60 %-a azért dolgozik ezen a munkahelyen, mert a továbbtanulási döntésével nemcsak egy felsőoktatási intézményt, egy érdeklődési területet, hanem foglalkozást is választott. Az

³⁹⁷ Forrás: saját szerkesztés a NAV Bűnügyi Főigazgatósága Humánpolitikai Főosztálya adatai alapján

említett szakirányon végzett tanulmányi ösztöndíj-szerződésével elkötelezte magát a szervezet felé. De hogyan látja a jövőjét? Szándékában áll-e hosszú távon a jelenlegi munkakörében dolgozni?

A válaszadók kicsit több mint 50 %-a az elkövetkezendő 5 évben továbbra is az aktuális szolgálati helyén szeretne maradni. 31 %-uk a közeli jövőt nemcsak az adott munkahelyen, hanem a mostani munkakörében képzelel el, míg 19 %-uk szívesen kipróbálná magát más feladatkörben. A kérdőívet kitöltők mindössze 12,5 %-a gondolja úgy, hogy 5 éven belül már egy másik szolgálati helyen szeretné kamatoztatni a tudását és csupán 3 válaszadó érzi úgy, hogy belátható időn belül vezetői funkció betöltésére is alkalmas lenne a NAV-ban. Mindebben a legjobb hír az, hogy a felmérésben részt vett pályakezdő fiatalok cáfolták a Deloitte Millennial Survey 2018-as felmérésének fentebb már ismertetett egyik eredményét³⁹⁸, hiszen sokkal lojálisabbak a szervezet iránt. Több mint 70 %-uk szívesen dolgozik az adóhatóságnál és jövőjét a következő 5 évben is itt tervezi. Az első feltételezésünk tehát csak részben igazolódott, hiszen a válaszadók többsége szívesen dolgozik a jelenlegi munkahelyén és csak kevesen vágnak vezetői karrierre.

Azt azonban semmiképpen sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a Z generációs kollégák több mint 15 %-a azt jelezte felénk, hogy 5 éven belül már a versenyszférában szeretne tevékenykedni. Bár az elvagyódók aránya – egyelőre – nem jelentős, mindenképpen érdemes hangsúlyozni, hogy az elkövetkezendő 2-3 évben milyen fontos lesz ennek a csoportnak a megfelelő motiválása, maradásra ösztönzése. Ki kell emelni továbbá, hogy a válaszadók nem a közigazgatási és a rendészeti szerveket jelölték meg, mint potenciális jövőbeni munkalehetőséget, hanem a magánszektor intézményeit. Ennek megfelelően úgy véljük, hogy a Z generációs fiatalok megtartása érdekében ismernünk kell egyrészt azt, hogy kik a versenytársaink a munkaerőpiacon, milyen irányba áramlik a munkaerő és mit tudnak nyújtani ezek a munkáltatók a fiatal munkavállalóknak a NAV-hoz képest.

Az előző kérdéskör kapcsán felmerült, hogy csak megfelelő motivációs eszközökkel segíthetjük elő a fiatalok megtartását. Vizsgálatunkban erre is kitértünk. Megkérdeztük a Z generációs munkatársakat arról, hogy véleményük szerint melyek azok a szervezet kezében lévő lehetőségek, amelyek kiaknázásával a teljesítményük erősíthető, fokozható (lenne). A vizsgált munkatársak többségének véleménye szerint a négy legfontosabb motivátor egy szervezetben: a rendszeres vezetői visszacsatolás a feladatok elvégzését érintően, a teljesítmény elismerése (dicséret formájában), a rugalmas munkaidőkeretek kialakítása, illetve az egyetlen anyagi jellegű ösztönző, amit kiemelték, a lakhatási támogatás biztosítása.

Ahogy arról már az előzőekben szóltunk, a Z generáció megtartásának egyik kulcsa a vezetői hozzáállás, példaadás, visszacsatolás. Azzal, hogy a felmérésben résztvevők a vezetői visszajelzések és a teljesítmény elismerésének fontosságát hangsúlyozták, alátámasztották a korábbi kutatások ezen irányba mutató előrejelzéseit, hiszen ezen eredményekből is jól látható, hogy a fiatalok igénylik a törődést, a támogatást. Mindezt azonban csak akkor értékelik, ha számukra hiteles, példaadó személytől származik. Véleményünk szerint – figyelemmel az említett két tényezőre – a feltételhez kötött személyi juttatás keretein túl mindenképpen érdemes volna megfontolni a NAV-ban az anyagi jellegű juttatásokon felüli elismerési rendszer megújítását, bővítését, tényleges és mérhető teljesítményhez kapcsolását, illetve a

³⁹⁸ A Deloitte 2018-os felmérése a millenniumi generációról. Forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/millennialsurvey.html#> (letöltés ideje: 2019. március 15.)

mentorálási rendszer kiszélesítését (az első munkanaptól kezdődően megfelelő támogatás, odafigyelés, törődés, visszajelzés, mentori tevékenység elismerése).

A vizsgálat azon feltételezésünket, miszerint a fiatalok számára kiemelt jelentőséggel bír a rugalmasság, igazolta. Ez elsősorban a rugalmas munkaidő biztosítása vonatkozásában köszönt vissza. Természetesen, tisztában vagyunk azzal, hogy egy szolgáltató és hatósági feladatokat ellátó szervezetben ez teljes körűen nem valósítható meg, de érdemes lesz a jövőben figyelni arra, hogy hatékonyabb és eredményesebb munkavégzést várhatunk el a fiataloktól, ha a lehetőségeinkhez mérten (bizonyos munkakörökben és meghatározott feladatok esetén) biztosítjuk számukra a szabad, önálló feladatellátást, a rugalmas kereteket. Azaz, inkább a tevékenység eredményes végrehajtására koncentrálunk, mintsem a munkaidő pontos betartására.

A kérdőívben egyetlen anyagi jellegű ösztönző szerepelt, a lakhatás támogatása. A válaszadók kiemelték ennek elkötelezettséget erősítő szerepét. Meglátásunk az, hogy ez a tényező elsősorban a Budapesten szolgálatot teljesítő pénzügyi nyomozók számára releváns, hiszen a fővárosban sokkal nehezebb a lakáshoz jutás, az albérlet fenntartása is jelentős anyagi megterhelést jelent, a NAV pedig kevés és nem minden esetben megfelelő minőségű szolgálati lakással, férőhellyel rendelkezik. Megoldást jelenthet erre a problémára az igénybe vehető munkáltatói kölcsön összegének emelése, a munkáltatói kölcsön lakáshitel végtörlesztésére fordíthatósága, az albérleti hozzájárulások összegének területi piaci viszonyok alapján történő megállapítása, illetve a preferált területi pótlék bevezetése. A szervezethez való kötődés erősítését szolgálja, ha a NAV rendelkezne olyan lakásokkal, amelyek felett a kollégák egy zártvégű pénzügyi lízing keretében meghatározott futamidő lejártát követően tulajdonjogot szerezhetnek.

Az említett kritériumok megvalósulása esetén elképzelhető az is, hogy a NAV „szolgálat” már nem csupán egy munka, hanem valódi hivatás lesz számukra.

A harmadik hipotézisünk arra vonatkozott, hogy a pályakezdeket leginkább a pénz vonzza, azaz, számukra akkor lesz csalogató egy munkahely, ha ott megfelelő illetményt és egyéb anyagi jellegű juttatásokat kapnak. A felmérésben résztvevőktől arra vártunk választ, hogy a NAV-nak mely szervezeti tényezőkön, HR-funkciókon kellene javítania, hogy a hatóság vonzóbb legyen a jövőbeli Z generációs munkavállalók számára.

A válaszadók szerint az alábbi 5 tényező az, amely leginkább változtatást, fejlesztést igényel:

- munkateher csökkentése (90,6 %)
- illetményrendszer (71,9 %)
- életpálya, előmeneteli rendszer (53,1 %)
- jutalmazási rendszer (46,9 %)
- munka és magánélet egyensúlya (43,8 %)

Ebből jól látszik, hogy feltételezésünk alapvetően helyes volt, hiszen a szervezetben dolgozó és a kérdőívünk kitöltését vállaló fiatalok szerint a szervezet vonzóbbá tételét elősegítő öt legfontosabb tényező között háromban is szerepet játszik a pénz (illetményrendszer, előmeneteli rendszer és jutalmazási rendszer). Azt is szeretnénk azonban hangsúlyozni, hogy bár ez a három szempont igenis lényegi eleme a szervezet vonzerejének, de nem ezek a legmeghatározóbbak. A válaszadók szerint a kulcsszerepet a munkaterhelés játssza, hiszen majdnem minden megkérdezett véleménye az, hogy a pénzügyi nyomozók vállára nehezedő terheket csökkenteni kellene. Ezáltal biztosítható lenne a munkahelyi lét és a magánélet összhangjának megteremtése is, amely – a fiatalok meglátása szerint – szintén releváns szempont a munkaerő megnyerése érdekében.

Nyilvánvaló számunkra, hogy az illetmény-, illetve az ettől elválaszthatatlan előmeneteli- és jutalmazási rendszer reformja nem csupán szervezeti akarat kérdése, és nem is rövid távú feladat. Stratégiai célként kellene azonban kitűzni a NAV-ban, hogy ezen HR-funkciók változtatást igényelnek és meg kellene határozni azt is, hogy – mivel ezek a rendszerek együtt mozognak – milyen alapokra kívánjuk az új struktúrát helyezni. Először is azt szükséges eldönteni, hogy milyen HR-rendszert kívánunk működtetni. Az eddigiekben jellemző karrier-elvre szeretnénk támaszkodni, vagy munkakör-alapú rendszerben, esetleg kompetencia-alapú szervezetben³⁹⁹ gondolkodunk? Az alapkérdés megválaszolását követően lehet konkrét irányok mentén megtervezni és összekapcsolni az említett humán funkciókat. De addig is, amíg jelentősebb változásokat nem tudunk elérni, érdemes volna legalább a jutalmazási (ide értve az elismeréseket is) rendszert új szemlélet mentén átalakítani. A jelenlegi szisztéma ugyanis nem ösztönöz, hiszen az állandó, objektív, mérhető teljesítményhez nem kötött jutalmazás megszokottá válik, elvárásként jelentkezik, a szintén nem a produktivitást értékelő és mind időben, mind formájában erőteljesen behatárolt, kötött elismerési rendszer pedig egyenesen demotiváló.

Hogy mit tudunk tenni a túlzott terhelés csökkentése érdekében? A probléma kezelésének kulcsa mindenképpen a szervezetben párhuzamosan jelentkező feladatok kiszűrése, újraosztása (ez a szervezeti átvilágításnak köszönhetően folyamatban is van), illetve a szervezetben dolgozók fluktuációjának csökkentése, a jól teljesítő, szakmailag hozzáértő munkatársak megtartása. És ezzel vissza is kanyarodtunk a NAV munkaerő megtartó képességének növelését elősegítő motivátorokhoz. Vagyis, ha megfelelő ösztönzőkkel meg tudjuk tartani a már meglévő tehetséges munkatársainkat, akkor a fiatalok szervezethez történő csábítása sem fog gondot okozni a jövőben. A kutatásunkban kapott eredmények érdekessége, hogy sok ponton párhuzamba állítható a frissen végzett rendőr tiszthelyettesek körében tapasztalt vizsgálati eredményekkel⁴⁰⁰, vagyis az egyes rendvédelmi szervek hasonló kihívásokkal néznek szembe, amikor a fiatal állománytagok megtartási lehetőségeiről beszélünk.

A Z generációs fiatalok beillesztésével, jövőbeni megtartásával kapcsolatban azért a következő üzenetet, amelyet Platón *Az állam* című művében Szókratész fogalmaz meg, érdemes lesz szem előtt tartani: „*Ugye tudod, minden dolognak a kezdete a legfontosabb, különösen pedig a zsengekoriúak számára.*”⁴⁰¹

Felhasznált irodalom

- [1] ARNETT, Jeffrey J.: Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol. 55., No. 5., 2000
- [2] BORBÉLY Zsuzsanna: *A munkahelyi stressz és a rendőrtanulók*. In. BARÁTH Noémi Emőke – MEZEI József (szerk.): *Rendészet-Tudomány-Aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége Rendészettudományi Osztálya, 2019

³⁹⁹ Vö.: Magasvári Adrienn: *Hogyan támogathatja a munkakör-alapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana?* TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, IX. évf., 2. szám, 2017, pp. 138-140.

⁴⁰⁰ BORBÉLY Zsuzsanna: *A munkahelyi stressz és a rendőrtanulók*. In. BARÁTH Noémi Emőke – MEZEI József (szerk.): *Rendészet-Tudomány-Aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége Rendészettudományi Osztálya, 2019, pp. 39-47.

⁴⁰¹ PLATÓN: *Az állam*. p. 51. Forrás: <http://mek.oszk.hu/03600/03629/03629.pdf> (letöltve: 2019. június 19.)

- [3] BORSZÉKI Judit: *Activities that have worked well in teaching ESP*. In: FREGAN Beatrix (szerk.): *Success and Challenges in Foreign Language Teaching: International Conference for Language Instructors*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014
- [4] CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *FLOW – Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1997
- [5] DELOITTE: 2018-os felmérés a millenniumi generációról. Forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/millennialsurvey.html#> (letöltve: 2019. március 15.)
- [6] ELEKES Edit: *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. Forrás: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/208374> (letöltve: 2019. június 18.)
- [7] ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: *Új generáció a rendészeti felsőoktatásban*. In.: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2019
- [8] ERNST AND YOUNG GLOBAL: *What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business*. Forrás: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who/\\$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who/$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf) (letöltve: 2019. június 30.)
- [9] FERINCZ Adrienn – SZABÓ Zsolt Roland: *Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre*. Munkaügyi Szemle 2012/2. Forrás: <https://drive.google.com/file/d/0B94HEj9wGWvblVVMR0Vwd0JNNEU/view> (letöltve: 2019. május 24.)
- [10] HORVÁTH Ferenc: *A közszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. Doktori értekezés, Budapest, 2018. Forrás: https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/Horvath-Ferenc_Doktori-ertekezes_2018.pdf (letöltve: 2019. június 18.)
- [11] KRAJCSÁK Zoltán: *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában*. *Vezetéstudomány*, XLIX. évf. 2. szám, 2018
- [12] KUPPERSCHMIDT Betty R.: *Multigeneration Employees. Strategies for Effective Management*. *The Health Care Manager*, Vol. 19., Issue 1., 2000
- [13] LAZÁNYI Kornélia – BAIMAKOVA, Ksenia: *Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében*. In. CSISZÁRIK-KOCSIR Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VI. tanulmánykötet. Budapest, Óbudai Egyetem, 2016. Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_Lazanyi-Kornelia.pdf (letöltve: 2019. június 18.)
- [14] LYONS, Sean – KURON, Lisa: *Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35., Issue S1, 2014
- [15] MAGASVÁRI Adrienn: *What is a good entrant into the labour market?* *Tudásmenedzsment*, XIX. évfolyam, 2. szám, 2018
- [16] MAGASVÁRI Adrienn: *Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana?* *TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, IX. évf., 2. szám, 2017

- [17] MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's career choice motivations*. In. CZENE-POLGÁR Viktória – ZSÁMBOKINÉ Ficskovszky Ágnes (szerk.): *Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, 2018
- [18] MCCRINDLE, Marc – WOLFINGER, Emily: *The ABX of XYZ understanding the global generations*. Forrás: <http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ-Chapter-1.pdf> (letöltve: 2019. március 5.)
- [19] MERETEI Barbara: *Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés*. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf., 10. szám, 2017
- [20] NÁDORI Nikoletta Petra: *Még mindig ugyanazok a problémák... A rendőri erkölcs statikussága a közszolgálati etika tükrében*. *Magyar Rendészet*, 2016/3. szám, 2016
- [21] NÓGRÁDI-SZABÓ Zoltán – NEULINGER Áges: *Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció*. Forrás: <https://emok.hu/tanulmanykereso/d534:ertekek-es-eletmod-generacios-megkozelitesben-a-z-generacio> (letöltve: 2019. március 12.)
- [22] PAPP Bence: *A munkaerő-piaci bizonytalanság hatása a közszféra és a versenyszféra közötti bérkülönbségekre*. *Közgazdasági Szemle*, LXII. évfolyam, 5. szám, 2015. Forrás: <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00226/pdf/> (letöltve: 2018. április 30.)
- [23] PINK, Daniel H.: *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010
- [24] PLATÓN: *Az állam*. Forrás: <http://mek.oszk.hu/03600/03629/03629.pdf> (letöltve: 2019. június 19.)
- [25] PREGNOLATO, Monica – BUSSIN, Mark H. R. – SCHLECHTER, Anton F.: *Total rewards that retain: A study of demographic preferences*. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15., No. 2., 2017
- [26] PRENSKY, Mark: *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", On the Horizon*. MCB University Press, Vol. 9 No. 5., 2001. Forrás: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (letöltve: 2019. május 24.)
- [27] PWC'S NEXTGEN: *A global generational study, 2013. Summary and compendium of findings*. Forrás: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (letöltve: 2019. június 11.)
- [28] SAXENA, Parul – JAIN, Rajiv: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, Vol. 2., No. 7, 2012
- [29] SMOLA, Karen – SUTTON, Charlotte D.: *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23., No. 4., 2002
- [30] STRAUSS, William and HOWE, Neill: *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. New York, Harper Perennial, 1992
- [31] SZABÓ Andrea: *A pénzügyőri képzésektől az adóigazgatási szakirányig*. *Belügyi Szemle*, 2018/11. szám, 2018
- [32] SZABÓ Andrea: *A tisztjelölti jogállás sajátosságai*. In. ERDŐS Ákos (szerk.): *Integrált pénzügyőri ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve*.

- Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, 2018
- [33] SZABÓ Andrea: *Sub pondere crescit palma, avagy a pénzügyőr tisztjelölt erőpróbája*. In. DOBÁK Imre – HAUZINGER Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018
- [34] SZABÓ-SZENTGRÓTI Gábor – GELENCSÉR Martin – SZABÓ-SZENTGRÓTI Eszter – BERKE Szilárd.: *Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban*. Vezetéstudomány, L. évf. 4. szám, 2019
- [35] TARI Annamária: *Z generáció*. Budapest, Tercium Kiadó Kft, 2011
- [36] TEGYEY Andrea Cecília: *Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései*. In: MARTON Zsuzsanna – NÉMETH Kornél – PÉTER Erzsébet (szerk.): III. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet. 2018 Forrás: http://www.uni-pen.hu/files/konferencia/2018/Turbizt_kotet_2018.pdf (letöltve: 2019. június 30.)
- [37] TWENGE, Jean M.: The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 6., 2000
- [38] TWENGE, Jean M. – CAMPBELL, Stacy M.: *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23., No. 8., 2008
- [39] VALCSICSÁK Imre: *Etika szöveggyűjtemény*. Budapest, Rejtjel Kiadó, 1995

*Lektorálta: Hegedűs Judit Dr. PhD. tanszékvezető egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar
Magatartástudományi és Módszertani Tanszék
hegedusjudit@uni-nke.hu*

>>>>