

# NAV Café

## A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései

ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – MOLNÁR Katalin – PÓCSI Anikó – SZABÓ Andrea – VAS Adrienn<sup>1</sup>

*„A világ, amit teremtettünk, a gondolkodásunk eredménye; nem lehet megváltoztatni gondolkodásunk megváltoztatása nélkül.”*  
(Albert Einstein)

*A „Police Café” új szervezetfejlesztési módszer keretében lehetőség nyílt egy különleges hallgatói közösségről, a pénzügyőr tisztjelöltekről és jövődi munkahelyükről, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról (NAV) beszélgetni. A magyar hatóságok között egyedi szervezet szakigazgatási, rendvédelmi és nyomozó hatósági feladatköröket ötvöz. A kivételes helyszínen, kellemes légkörben, aktív párbeszéd és őszinte megnyilvánulások közepette zajló munkacsoporti ülés során a résztvevőknek alkalmuk volt megismerni, hogy a bevételi hatóság milyen elvárásokat támaszt a szervezet az új munkavállalóival szemben és egyben azt is, hogy a pénzügyőr tisztjelöltek miként gondolkodnak válasza-*

<sup>1</sup> ERDŐS Ákos, püör. őrnagy, tanársegéd, NKE RTK Vám- és Pénzügyőri Tanszéke, PhD-hallgató, NKE Rendészettudományi Doktori Iskola

Ákos ERDŐS, Finance Guard Major, Assistant Lecturer, NUPS Faculty of Law Enforcement, Department of Customs and Finance Guards, PhD. student, Doctoral School of Law Enforcement

<https://orcid.org/0000-0001-9805-3511>; [erdos.akos@uni-nke.hu](mailto:erdos.akos@uni-nke.hu)

MAGASVÁRI Adrienn, püör. alezredes, tanársegéd, NKE RTK Vám- és Pénzügyőri Tanszéke

Adrienn MAGASVÁRI, Finance Guard Lieutenant Colonel, Assistant Lecturer, NUPS Faculty of Law Enforcement, Department of Customs and Finance Guards

<https://orcid.org/0000-0002-3737-0246>; [magasvari.adrienn@uni-nke.hu](mailto:magasvari.adrienn@uni-nke.hu)

MOLNÁR Katalin dr., PhD, egyetemi docens, NKE RTK Rendészeti Magartartástudományi Tanszék

Katalin MOLNÁR, Associate Professor, NUPS Faculty of Law Enforcement, Department of Behavioural Sciences in Law Enforcement

<https://orcid.org/0000-0001-7271-5177>; [molnar.katalin@uni-nke.hu](mailto:molnar.katalin@uni-nke.hu)

PÓCSI Anikó, főosztályvezető, NAV Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete, Fejlesztési és Módszertani Főosztály  
Anikó PÓCSI, Head of Department, National Tax and Customs Administration, Training, Healthcare and Cultural Institute, Department for Development and Methodology

<https://orcid.org/0000-0003-0741-061>; [pocsi.aniko@nav.gov.hu](mailto:pocsi.aniko@nav.gov.hu)

SZABÓ Andrea dr., PhD, püör. ezredes, egyetemi docens, NKE RTK Vám- és Pénzügyőri Tanszéke,

Andrea SZABÓ, Finance Guard Colonel, Associate Professor, NUPS Faculty of Law Enforcement

<https://orcid.org/0000-0002-8224-4089>; [szabo.andrea@uni-nke.hu](mailto:szabo.andrea@uni-nke.hu)

VAS Adrienn dr., képzési igazgatóhelyettes, NAV Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete

Adrienn VAS, Deputy Director for Training, National Tax and Customs Administration, Training, Healthcare and Cultural Institute

<https://orcid.org/0000-0003-2041-836X>; [vas.adreinn@nav.gov.hu](mailto:vas.adreinn@nav.gov.hu)

*tott hivatásukról. A tisztjelölteken kívül a rendezvényen részt vettek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar oktatói, illetve a Nemzeti Adó- és Vámhivatal számos szakterületének vezető munkatársai is. A közösen feldolgozott téma pedig az új generáció NAV felé orientálása, felkészítése, beillesztése és hosszú távon a szervezeten belüli megtartása volt. A munkacsoportoktól kapott visszajelzések alapján nemcsak a gondolkodásunk megváltoztatására van szükség, hanem hatékony képzési módszereket kell kidolgozni, új kommunikációs csatornákat kell alkalmazni a jövőben, és a szervezeti kultúra fejlesztésére is szükség van a sikerhez.*

**Kulcsszavak:** Z generáció, mentorálás, kommunikáció, szervezeti kultúra, szervezetejlesztés

## Bevezetés

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (a továbbiakban: NAV) hivatásos személyi állománya utánpótlásának egyik kiemelt bázisa a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kara (a továbbiakban: NKE RTK). A pénzügyőr tisztjelöltek megfelelő felkészítése, illetve későbbi szervezeti beillesztése azt igényli, hogy az egyetem és a NAV érintett vezetői, munkatársai folyamatosan egyeztessenek a tisztjelöltekkel szemben támasztott elvárásokról. Ma a tisztjelöltek felkészítése kapcsán már nemcsak arról szükséges beszélni, hogy mit és milyen tantárgyi programok keretei között oktassunk számukra, hanem arról is, hogy milyen kompetenciakövetelményeknek kell eleget tenniük, hogyan erősíthetjük elköteleződésüket a NAV felé, milyen HR-tényezők szolgálják leginkább a megtartásukat. Persze azt is fontosnak tartjuk, hogy a NAV képviselőinek bemutatathassuk a munkaerőpiacra még éppen csak belépő, de a felsőoktatásban már jelen lévő új generációt,<sup>2</sup> viselkedésüket, munkához való viszonyulásukat és igényeiket.

A szakmai találkozó során tehát arra kerestünk választ, hogy az új generáció NAV felé történő orientálása és szervezetben való megtartása milyen módszereket és eszközöket igényel. Az új generáció ismeretében szükséges-e akár a szervezeti elvárásokon, akár a felkészítésen, akár a vezetői szemléletmódon változtatni?

Célunk volt, hogy a rendezvény során az egyetem és az adóhatóság munkatársai és maguk az érintett hallgatók is aktívan, közösen gondolkodva és együttműködve tárják fel a fentieket érintő problémákat, tegyék fel egymásnak a kérdéseket, és próbálják megtalálni az adott körülményekhez leginkább illeszkedő megoldásokat. Mindezt új módszerrel és keretek között tettük: kellemes asztaltársaságokban, kávé és pogácsa mellett, mint egy hangulatos kávéházban. Az amerikai szervezetejlesztő módszer ennek megfelelően a World Café<sup>3</sup> nevet viseli, amely egy világszerte ismert eljárás, komoly protokollal. Ennek egy továbbfejlesztett, a rendészetre adaptált változatával, a Police

<sup>2</sup> Új generáció alatt a jelenlegi Z generációt (1995 és 2010 között születettek) értjük. Vö.: Tari (2015) 8–9.; Schäffer (2015) 22.

<sup>3</sup> A World Café honlapja elérhető itt: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com). A módszer angol és magyar nyelvű leírását pedig lásd: Brown (2001); Brown–Isaacs (2005); Ruzsa–Szentirmai (2014); Gáspár–Király–Csillag (2014) 11–41.

Caféval<sup>4</sup> már többen találkozhattunk, hiszen a Rendészeti Magatartástudományi Tanszék docense, Molnár Katalin nemcsak elkötelezett híve ennek a metódusnak, hanem a Police Café itthoni alapköveit is ő rakta le. Az általa megálmodott Police Café adta tehát az ötletet ahhoz, hogy ebben a stratégiai jelentőségű kérdésben mi is ezt az eljárást alkalmazzuk, természetesen NAV Café<sup>5</sup> néven.

Az előre kialakított társaságok arányosan helyezkednek el az asztaloknál. Az egyes asztaloknál a témagazdák megkérik a résztvevőket, hogy először egyénileg gyűjtsék össze az érintett témakörhöz kapcsolódó észrevételeiket, javaslataikat, kérdéseiket, majd huszonöt percben ezt a csoport tagjai megbeszélik egymással. A közös munka után a témagazdák váltják egymást, és új témát tárnak az asztaltársaság elé. Mindezt addig folytatjuk, amíg a témagazdák minden asztalnál nem jártak. Ezután a témagazdák összesítik a témájukkal kapcsolatban elhangzott tapasztalatokat, és a teljes szekcióval megosztják azokat. A rendezvény végén a moderátor összegez.

2019. június 3-án egy bátor lépéssel a NKE RTK Vám- és Pénzügyőri Tanszéke az általa évek óta rendszeresen tartott szakmai napját ebben az évben, az egyetemen elsőként, Café módszerrel rendezte. A módszer mindjárt két terepen hódított meg újabb híveket: az egyetemi tudományos közéletben és a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál.

Az alapos és átgondolt előkészítés persze egy kis egészséges izgalommal is párosult. Vajon eljönnek-e, ott maradnak-e a meghívottak, működik-e a körkörös párbeszéd, bírjuk-e az órákon át tartó aktivitást, milyen szájíz marad a NAV Caféban elfogyasztott kávé után? Mint oly sokan, hittük is, nem is, hogy ez a kávézás a résztvevők többségének bejön, mert hiába tény, hogy a párbeszédbe forgatásnak ezzel a módjával egyszerűen nem lehet felsülni, ezt saját magunkon kell megtapasztalni.

A nap két gondolatébresztő előadással kezdődött. Egy kis kitekintéssel az adó- és vámügyi kompetenciák európai dimenzióira (Csaba Zágon és Dézsi Zsolt) és betekintéssel a nappali tagozatos hallgatóinkat vizsgáló kompetenciamérés – enyhén szólva is – elgondolkodtató eredményeibe (Hegedűs Judit). Utóbbi meg is adta a kellő inputokat ahhoz a témához, amely aztán hat részre osztva hat asztalnál a Caféban terítékre került. A témák gazdái e tanulmány szerzői voltak. A NAV Cafét Suba László moderálta.

A NAV személyi állományának utánpótlása, felkészítése gyakorlati kérdései nem véletlenül izgatják ennek a szervezetnek a vezetőit és a pályára orientálásért, az alap- és felsőfokú képzésért, a továbbképzésért, a pályára való szocializációért és a szervezetben való megtartásért felelős szakembereket. A tanszék elkötelezett kollégái emiatt hívták össze azt a mintegy ötven szakembert, akik elfogadva a felkérést, vállalkoztak arra, hogy őszintén átbeszéljék a szervezet előtt e téren álló kihívásokat.

<sup>4</sup> A Police Café magyarországi gyakorlata éppen a NAV Café előtt egy nappal „ünnepelte” öt éves évfordulóját. Molnár Katalin 2017 októberében önálló honlapot is működtet: <http://policecafe.hu>. Itt az érdeklődők mindent megtalálhatnak a módszerről. Az első öt év tapasztalatait pedig (időrendben visszafelé) lásd a szerző alábbi publikációiban: Molnár (2019a); Molnár (2019c); Molnár–Uricska (2018); Gaál–Molnár (2015b); Gaál–Molnár (2015c); Gaál–Molnár (2015a); Gaál–Molnár (2014); Gaál–Molnár (2013)

<sup>5</sup> A Police Café honlapján vezetett blogban külön bejegyzés is született a NAV Caféről. Lásd itt: <http://policecafe.hu/nav-ositott-kavehaz/> (2019. 09. 03.)

A hat témagazda hatféleképpen oldotta meg a feladatot, és a nap végén előadott összefoglalójuk is sokféle volt. Az egyik letisztultabb, strukturáltabb, a másik elvontabb, álmodóbb, a harmadik alaposabb, részletesebb, a negyedik visszafogottabb, diszkrétebb, az ötödik bátrabb, realistább, a hatodik tanárosabb, szenvedélyesebb volt. Az eredmény így lett kerek. A felépítmény megszületett, olyannyira, hogy az a tudományos igény, miszerint mindezt érdemes lenne összefűzni egy közös publikációban, immár testet is öltött. Éppen ezt tartja kezében az olvasó. Talán nem titkoltan azzal a céllal is döntöttünk így, hogy egy ilyen komoly létszámú szellemi műhelyben születő gondolatok, meglátások és ötletek ne csak falra festett vágy- és jövőképek maradjanak, hanem komolyabb formában akár döntéshozói asztalokra is kerülhessenek.

Az egyik témagazda az összefoglaló prezentációjában azt találta mondani, hogy ő már úgy szeretné, ha a NAV egy kicsit lenyugodna, mert akkor talán jutna idő közös dolgaik alaposabb átbeszélésére. Ha ez a „lenyugvás” egyfajta szervezeti konszolidációt, megállapodást jelentene, az valóban jó lenne – és ez nemcsak a NAV-ra érvényes jámbor óhaj, hanem a többi magyar rendészeti szervezetre is általában. 2011 óta, amikor az egykori Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal és a Vám- és Pénzügyőrség Nemzeti Adó- és Vámhivatal néven egy szervezetté vált, még mindig nem feltétlenül kiegyensúlyozott a különös „házasságuk”. Ám az is jó lenne, ha a NAV Café kicsit felpörgetné a szakembereket. Szeretnénk, hogy a hatékonyabb képzés iránti vágyak, szándékok egyre erőteljesebben artikulálódjanak, vagyis a mostanéhoz hasonló hangulatú és nyíltságú, szélesebb körű, szakmán belüli, valamint a szakma és a képző intézmények közötti párbeszédnek szaporodniuk. Talán a Café megfelelő módszer ehhez. Juanita Brown huszonkét évvel ezelőtt végtére is éppen szervezetfejlesztésre találta ki a World Cafét. A legkomplexebb – a szervezeti kultúraváltás igényét firtató – téma gazdája is erre jutott. S a vendégek távozás közben adott biztató és bizakodó visszajelzései is hasonló vágyat sejtettek.

A következőkben röviden összegezzük az egyes témakörökben született megállapításokat.

## **Az új generáció megjelenése a rendészeti felsőoktatásban**

A téma apropójául egy korábbi kutatás eredményei szolgáltak, amely a hazai rendészeti felsőfokú képzésbe jelentkező fiatalok alkalmassági vizsgálatainak eredményeit, illetve a korai – a képzés első öt hetében történő – pályaelhagyás okait részletezi. Az említett vizsgálat szerint az elmúlt évek (2016–2018) adatai azt mutatják, hogy a Z generáció tagjai már a rendészeti felsőoktatás felvételi rendszere és az újonnan létrehozott tisztjelölti jogállás sajátos elvárásaival is nehezen azonosulnak. A jelentkezők egy jelentős része a felvételi eljárás legelső megmérettetéseit sem vállalja. A vizsgált időszakra (2016–2018) vonatkozó számadatok szerint átlagosan a jelentkezők mintegy 33,5%-a már az első alkalmassági teszten sem jelenik meg. A felvételi eljárást ténylegesen megkezdő pályázók számára az első akadályt a fizikai tesztek jelentik. A fizikai alkalmassági vizsgálatokon minden évben jelentős a lemorzsolódás. 2016-ban a pályázók 30,9%-a,

2017-ben 24,4%-a, míg 2018-ban 43%-a szerzett alkalmatlan minősítést az erőnléti vizsgálaton. Az egészségügyi és pszichikai alkalmassági vizsgálatok eredményei már kedvezőbb képet mutatnak. Az elmúlt években csökkent az egészségügyi vagy pszichológiai szempontból alkalmatlan személyek aránya.

A legnagyobb problémát azonban az öthetes alapkiképzés jelenti. Az alapkiképzés során a tisztjelöltek megismerkednek a rendészeti hivatás legfontosabb jellegzetességeivel, mint az egyenruha, a szigorú hierarchikus rend, a parancsuralmi rendszer vagy az alaki és szervezeti szabályok előírásai. Az elmúlt évek számadatai azt mutatják, hogy a fiatal pályakezdekők közül a rendészeti alapfelkészítés intenzív szakaszának első öt hetében egyre többen hagyják el a tisztjelölti pályát. Minden évben a tisztjelölti állománynak átlagosan mintegy 15,8%-a (2016-ban: 11,9%; 2017-ben: 16,2%; 2018-ban: 19,4%) már az első öt hétben távozik az intézményből. A korai pályaelhagyás legjellemzőbb okai az alacsony kötelezettségtűrés, a pályatünetvesztés, a személyes túlvállalás, valamint az egészségügyi alkalmatlanság. Látható, hogy a fiatalok felkészültsége, képességei és hozzáállásuk nincs összhangban a képzési elvárásokkal.<sup>6</sup>

A NAV Café alkalmával arra kértük a beszélgetéseken részt vevő munkatársakat, hogy a fent bemutatott eredmények tükrében fogalmazzák meg észrevételeiket. Mint-hogy az említett kutatás részben érinti a magas számú alkalmatlanság, illetve a korai pályaelhagyás lehetséges okait, a beszélgetések résztvevőitől sokkal inkább megoldási alternatívákat vártunk, mintsem oksági fejtegetéseket.

A lakonikus fókuszcsoport-beszélgetések egyértelmű eredményeként azt állapíthatjuk meg, hogy a felvázolt probléma kezelése nem hárítható kizárólagosan az új generáció tagjaira.

A beszélgetések résztvevői szerint a lehetséges megoldások forrásai multidimenziós jellegűek. Azok tehát több – egymással szoros kapcsolatban álló – területen helyezkednek el. Ezek pedig a következők: *egyéni dimenzió*, *intézményi dimenzió*, valamint *társadalompolitikai dimenzió*.

*Egyéni dimenzió.* Itt azokat a megoldási lehetőségeket nevesítettük, amelyek az egyénben rejlenek. A megfogalmazott vélemények szerint ugyanis az alkalmatlan minősítések magas száma és a korai pályaelhagyás csökkenthető, amennyiben az egyén attitűdjeiben, magatartásmintázataiban változás áll be. Fontos, hogy ehelyütt nem csak az új generáció tagjaira kell gondolni. A beszélgetések résztvevőinek véleménye szerint az egyéni dimenzióban kutatott megoldási alternatívák egyrészt az új generáció tagjaiban, másrészt az idősebb generációk képviselőiben rejlenek.

Egyértelműen tapasztalhatjuk, hogy a Z generáció tagjainak megjelenése új kihívásokat hozott a rendészeti képzésben<sup>7</sup> és a gyakorlatban egyaránt.<sup>8</sup> A Z generáció tagjait jellemző olyan tulajdonságok, mint a személyi szabadság feltétlen igénye, a szigorú szabályi kötöttségek elfogadásának nehézségei vagy az esetlegesen előforduló nárcisztikus személyiségjegyek nehezen azonosíthatók a rendészeti hivatás klasszikus

<sup>6</sup> Erdős (2019)

<sup>7</sup> Hegedűs–Fekete (2018)

<sup>8</sup> Magasvári–Szilágyi (2019) 142–156.

követelményeivel.<sup>9</sup> A beszélgetésekben részt vevő személyek meglátásai szerint az új generáció tagjai esetében szükség volna a pontos és kritikával kezelt információk begyűjtésére, saját képességeik reális értékelésére, valamint a feltétlen autonómia iránti vágyaik kognitív módon történő korlátozására. Kérdés azonban, hogy mindezek elérhetőek-e a fiataloknál? S ha igen, akkor miként?

A résztvevők ezzel együtt azt is fontosnak vélték, hogy az idősebb generáció tagjaitól is elvárt, hogy nyitottak legyenek a másként gondolkodó fiatalok megjelenésére. Nem ragaszkodhatnak a hosszú évtizedek óta fennálló értékészletek feltétlen megőrzéséhez. Egyes kutatások szerint azonban a munkahelyi együttműködés szempontjából az idősebb generációk tagjait igenis a befogadó szemlélet jellemzi. A fiatalok ennek ellenére a munkahelyi konfliktusok kialakulását mégis az életkori különbségekre vezették vissza.<sup>10</sup>

*Intézményi dimenzió.* A beszélgetések résztvevőinek véleménye szerint az egyéni dimenzió túl a különböző intézmények megfelelő cselekvése is megoldásokat nyújthat az alkalmatlan minősítést szerző, illetve a pályát korán elhagyó fiatalok számának csökkentésére. Ebben a dimenzióban – hasonlóan az egyéni dimenzió szerkezetéhez – szintén nem csak egy változónak tulajdonítottak jelentőséget a NAV Café résztvevői. A vizsgálat alá vont problémák megoldásának lehetséges forrásaként e dimenzióban három intézményi rendszert jelöltek meg: az alsó- és középfokú közoktatási intézményeket, a rendészeti felsőoktatásért felelős intézményt, valamint az állami adó- és vámhatóságot mint későbbi foglalkoztató szervezetet. Az alsó- és középfokú közoktatási intézmények vonatkozásában említették a testnevelési órák hatékonyságának növelését, a pénzügyi tudatosság fejlesztésére irányuló, valamint az állam pénz- és adóügyi feladatainak, a részt vevő közigazgatási szerveknek a megismerését is lehetővé tevő kurzusok beépítését a képzésbe. Továbbá szorgalmazni kellene, hogy a fiatalok már középiskolás korban megismerkedjenek a munka világával (önkéntes munka, fizikai munka).

Ténykérdés, hogy hazánkat is elérték a modernizálódó világ azon jellegzetességei, mint például a mozgásszegény életmód és a mind korábban megjelenő szenvedélymagatartások.<sup>11</sup> Az OECD adatai szerint a felnőtt lakosság körében az Egyesült Államok, Mexikó és Új-Zéland mellett Magyarországon a legmagasabb az elhízottak aránya.<sup>12</sup> A hazai kutatások is arra mutatnak rá, hogy a túlsúly és elhízás együttes gyakorisága a felnőttek csaknem kétharmadát érinti (férfi: 65%; nő: 60%).<sup>13</sup> Különös gondot jelent azonban, hogy a túlsúly és elhízottság már a gyerekek szignifikáns hányadában is jelen van (15 év alattiak 16%-a). A fiatalok jelentős részének életvitele tehát alapvetően nem szinkronizál a rendészeti hivatás gyakorlásához elvárt fizikai igénybevétellel.

A 2012-től kötelező jelleggel bevezetett napi testnevelésórákkal épp a mozgáshiányos életmód tekintetében kívánt változást hozni a jogalkotó. Ezzel kapcsolatban el-

<sup>9</sup> Pais (2013) 15.

<sup>10</sup> Szabó-Szentgróti et al. (2019)

<sup>11</sup> Erdős (2018)

<sup>12</sup> Obesity Update 2017 (2017) 3.

<sup>13</sup> Erdei et al. (2017)

mondható, hogy a mindennapos testnevelés szellemiségében mindenképp pozitív térmeke a köznevelésnek. Az infrastrukturális feltételek azonban koránt sem ideálisak. A tárgyi feltételek biztosítása mellett pedig mindenképp szükség volna a testnevelés tartalmi korszerűsítésére,<sup>14</sup> valamint a hatékony foglalkozásokat akadályozó szabályozási, tárgyi és hozzáállásbeli problémák rendszerszerű kezelésére.<sup>15</sup> Ezzel együtt az sem biztos, hogy a közoktatási intézmények által nyújtott testmozgás elegendő a rendészeti képzés fizikai követelményeinek. Márpedig a fiatalok 50,5%-a legfeljebb hetente egy alkalommal sportol valamit a kötelező tanórákon kívül.<sup>16</sup>

A NAV Café résztvevői szintén problémának vélték, hogy a fiatalok nem rendelkeznek tapasztalattal a munka világából, pedig erre már a középiskolás évek alatt is lehetne időt szakítani. A közoktatásban 2016 óta az érettségi megszerzésének feltétele az úgynevezett közösségi szolgálat (50 óra) teljesítése. Ez a kötelező időkeret valóban lehetőséget adhatna arra, hogy a fiatalok részben megtapasztalják a munkával járó kööttségeket, felelősségvállalást. Az eddigi kutatások azonban azt sugallják, hogy a fiatalok leginkább a gyerekekkel, idősekkel közös sport- és szabadidős területen folytatható, kötetlenebb tevékenységeket választják. A közösségi szolgálat helyének kiválasztásában pedig főleg a lakóhely közelsége, a választott intézmény ismerete motiválja őket, s csak kisebb hányaduk keres olyan szolgálati területet, amely kapcsolódik a jövőbeni terveikhez.<sup>17</sup> A fogadóintézmények munkatársai között végzett vizsgálatok továbbá rámutattak arra is, hogy a közösségi szolgálat hatékonysága jórészt a fiatal hozzáállásán múlik. Az ugyanis, hogy mennyire képes a fiatal ténylegesen és eredményesen bekapcsolódni a munkába, főként az ő motivációján és együttműködési készségein múlik. A kapcsolattartók továbbá hiányolták azt is, hogy a tényleges szolgálatellátással és a teljesített órák igazolásával kapcsolatos visszaéléseket senki nem ellenőrzi.<sup>18</sup> Az itt felvetett hiányosságok életszerűségét támasztják alá annak a vizsgálatnak az eredményei is, amelyet középiskolások körében végeztek. A felmérés adatai szerint a diákok közel egyötöde (19%) úgy szerezte meg a teljesítést igazoló aláírásokat, hogy ténylegesen nem dolgozott semmit. A szolgálatot valóban teljesítő hallgatók 28%-a alig várta, hogy vége legyen a választott tevékenységnek, 20%-ukban pedig semmi nyomot nem hagyott az 50 óra.<sup>19</sup>

A rendészeti felsőoktatásért felelős intézmény cselekvési alternatívái között szerepelt a felvételi előkészítő szervezése, olyan szervezeti értékrend kialakítása, amely könnyebben akceptálható az új generáció tagjai számára is, valamint fontos volna, hogy az intézmény felkeresse a hátrányos helyzetű, szegregált területeken élő tehetséges fiatalokat. A résztvevők külön nevesítették még a rendészeti alapfelkészítés intenzív szakaszának (alapképzés) újragondolását is. Ez utóbbi kapcsán merült fel, hogy

<sup>14</sup> Hamar–Karsai (2017)

<sup>15</sup> Somhegyi (2014)

<sup>16</sup> Lőkös (2018)

<sup>17</sup> Markos (2016)

<sup>18</sup> Markos (2018)

<sup>19</sup> Ladányi (2016) 55.

az alapkiképzést a felvételi eljárás részévé kellene tenni, a kiképzés idején intenzív felügyelet biztosításával, amely elsősorban a nehézségekkel, bizonytalansággal küzdő személyekre fókuszál. A résztvevők álláspontja szerint érdemes volna a hallgató számára hangsúlyozni a kiképzés csapatépítő jellegét, valamint a fizikai megterheléssel járó feladatokat játékosabbá lehetne tenni. Nem utolsósorban a felsőfokú intézmény felelőssége inspirálni és támogatni azokat a kutatásokat, amelyek többek között a rendészeti utánpótlás képzését érintő nehézségek megoldását, illetve azok lehetőségeit keresik. Szorgalmaznia kellene továbbá olyan képzési rendszer kialakítását, amelynek elvégzésével a hallgatók a rendészeti és egyéb közigazgatási területeken túl a civil szférára valamely szegmensében is versenyképes diplomához jutnak.

Az intézményi dimenzióban tárgyalt harmadik változó maga a megrendelő szerv. E konkrét esetben az állami adó- és vámhatóság. A véleményezők szerint a hatóság elsődleges feladata egy stabil szervezet kialakítása, amely kiismerhető a leendő munkatársak számára. A szervezetnek fel kell ismernie az új generáció elvárásait, s lehetőség szerint alkalmazkodnia kell azokhoz. Így többek között fontos volna a rendszer mobilitásának biztosítása a fiatalok számára, amely által gyorsabban és könnyebben lehet szolgálati helyet vagy akár szakterületet váltani a szervezeten belül. Csábító lehet a fiatalok számára továbbá egy olyan szervezet, amely – tekintettel különösen a fővárosban uralkodó piaci árakra – jelentős lakhatási támogatást képes biztosítani, szolgálati lakások, illetve jelentős anyagi juttatások által. Kiemelt feladatként jelölték meg a résztvevők a szervezetben szolgáló pénzügyőrök gyermekeinek támogatását, amely kialakíthatja, megerősítheti a fiatal szülők intézménnyel kapcsolatos pozitív attitűdjeit, közvetve pedig inspirálhat a pénzügyőri pálya választására.

A hatóság felelősségeként nevesítették a véleményezők a szervezet láthatóságának javítását. Ehelyütt említették a „NAV Brand” kialakítását, a szervezet honlapjának korszerűsítését, átláthatóvá tételét, a közösségi médiumok által nyújtott lehetőségek kiaknázását, a szervezetet bemutató reklámok, anyagok bővítését, valamint fontosnak vélték a résztvevők azt is, hogy a hatóságon belül lezajló arculatváltások (például új egyenruha bevezetése) fokozott társadalmi tájékoztatás mellett menjenek végbe. Vizsgálatok szerint a felsőoktatásban és a munkaerőpiacon megjelenő fiatal generáció ma már kevésbé érhető el a hagyományos módszerekkel. A leendő hallgatókat és munkatársakat elsősorban a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube szolgáltatásain keresztül, nyereményjátékok és mobilalkalmazások segítségével érhetjük el.<sup>20</sup> A Café alkalmával megfogalmazott vélemények szerint a NAV-nak törekednie kell arra, hogy munkája, intézkedései során valóban közérthető legyen. Ezzel ugyanis a társadalom tagjai közelebbről érezhetik magukhoz a szervezetet.

*Társadalompolitikai dimenzió.* A résztvevők több olyan véleményt is megfogalmaztak, amelyek arra utalnak, hogy a fiatalok bevonása a rendészeti felsőoktatásba, illetve a korai pályaelhagyás megelőzése orvosolható egyes társadalompolitikai intézkedésekkel. E dimenzióba sorolhatók az alábbiak: valódi értéket képviselő rendészeti

<sup>20</sup> Májer-Tóth (2017)



életpálya bevezetése, a tiszthelyettesi állomány megbecsülése, a sorkatonai szolgálat visszaállítása, a kedvezményes szolgálati nyugdíj rehabilitálása, a megyeszékhelyeken speciális katonai/rendészeti középiskolák működtetése, továbbá határozott törekvések az egyenruha társadalmi megbecsülésének visszaállítására.

A fenti három dimenzió mentén kialakuló javaslatokat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A rendészeti felsőoktatásba érkező hallgatók bevonásával és megtartásával kapcsolatos feladatok, célok. Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Dimenziók	Felelősök	Feladatok, elérendő célok
Egyéni dimenzió	Z generáció tagja	tájékozottság önmaga reális értékelése autonómia iránti vágyának korlátozása
	Idősebb generáció	elfogadás nyitottság változásra való hajlandóság
Intézményi dimenzió	Közoktatási intézmény	a testnevelés hatékonyságának növelése az állam pénzügyi és adóügyi feladatainak oktatása a közösségi szolgálat hatékonyságának növelése
	Rendészeti felsőoktatás	felvételi előkészítő elfogadható szervezeti értékrend hátrányos helyzetű fiatalok megkeresése az alapkiképzés újragondolása a civil szférában is versenyképes diploma biztosítása fiatalokat vizsgáló kutatások támogatása
	Rendészeti szerv	stabil szervezet mobilitás, átjárhatóság biztosítása a munkaterületek között lakhatási támogatás „szervezeti brand” (márka) kialakítása közösségi tájékoztatás, láthatóság
Társadalmi dimenzió	Politikai döntéshozók	rendészeti életpálya a tiszthelyettesi állomány megbecsülése a sorkatonai szolgálat visszaállítása kedvezményes nyugdíj a rendészeti pálya társadalmi megbecsültségének helyreállítása

## Az új generációval való kommunikáció kihívásai

A felsőoktatásban már jelen lévő új generációk önreflexiója, egymáshoz és az oktatókhoz fűződő kapcsolataik és természetesen ebből következően a pályaválasztáshoz és a tanuláshoz való viszonyuk is gyökeresen más, mint azoké, akik őket tanítják. A generációs távolságok évről évre szükségszerűen egyre nagyobbak, ezért sok oktató – köztük különösen azok, akik pedagógiai módszertani képzettséggel nem rendelkeznek – eszköztelennek, így tehetetlennek érzi magát azokkal a kihívásokkal szem-

ben, amelyek az új generációk megszólítása, motiválása, tanítása, egyáltalán a velük való kommunikáció terén nap mint nap jelentkeznek.<sup>21</sup>

De nemcsak a képzőkre igaz ez az állítás. A friss munkaerőként – kiváltképpen a nappali tagozatos tisztképzésből kibocsájtott hallgatók személyében – a rendészeti szervezeteknél adott esetben már évtized óta dolgozóknak is olyan generációkkal kell szinte napokon belül dolgozniuk, akikkel kapcsolatban bizony akadnak kihívások. Hogy ezek a fiatalok mennyire mások, mint az őket mint pályakezdeket a munkaerőpiacon váró tapasztalt kollégák, az nyilvánvaló. Hogy mindez probléma-e, vagy sem, s ha az, valóságos-e, vagy csak túldimenzionáljuk, az is a beszélgetések tárgyát képezte. Egyelőre az erről szóló viták eldöntetlenek. Egy azonban biztos: kellene mindenekelőtt szándék s hozzá sok jó ötlet, tanács, módszer és eszköz, amellyel a generációk között kétségtelenül meglévő távolságokat áthidalhatjuk. Mert az egyik kihívás mindenképpen az új generációval való kommunikáció. Ennek elemeit igyekeztünk összegyűjteni hat asztaltársasággal.

Kezdjük az elején: tulajdonképpen már maga a World Café módszer is egy olyan eljárás, amely megfelel annak a kommunikációs alapelvnek, hogy a felek kisebb társaságokban, szemmagasságban egymással beszélgessenek, és ne egyvalaki frontálisan hozzájuk beszéljen. A fiatal generációk nem fogadják el az önmagáért való tekintélyelvűséget, a funkciótlan alá-fölé rendeltséget, sokkal természetesebben állnak ellen az autonómiájukat sértő kommunikációs aktusoknak. Ellenben fontos számukra, hogy figyeljenek rájuk, hogy megszólítsák, bevonják őket a párbeszédbe, és szívesen részt vesznek tevőlegesen is a folyamatok alakításában. A témagazdák nem eleve megkülönböztetett személyek, nem feltétlenül szakértők, legfeljebb csak a szerepük más az aktuális kommunikációs folyamatban. Nem előadók, nem kinyilatkoztatók, nem mindentudók, hanem inkább irányítói, mederben tartói a kisebb társaságok beszélgetéseinek. A változatos, mindig egymással összefüggő témákkal asztaltársaságról asztaltársaságra körbejárnak, így minden résztvevő minden témát érinthet, mindegyikhez hozzászólhat. Ahogyan halad előre a beszélgetés, mindig több és több lesz az információ és a tudás, az egyes társaságok észrevétlenül, a témagazda közvetítő szerepének köszönhetően hatnak egymás gondolataira. Ennyivel több ez, mint a hagyományos szekciózás, hiszen ott a szekciók között nincs átjárás, minden csoport csak egy csoportvezetővel dolgozik. És persze az is érdekes, hogy a Café egy izgalmasan zsibongó nagy térben zajlik, ahol a kommunikáció természetes zaja senkit nem zavar. Sőt, kifejezetten jó látni-hallani, hogy a szomszéd asztalnál is dolgoznak, nevetnek, vitatkoznak, időnként felállnak, isznak, kiszaladnak, de hamar vissza is térnek, mert nem szeretnének lemaradni egy-egy fontos epizódról, kimaradni az élményből.

Egy ilyen folyamatot irányítani bizony fárasztó. De ez a fáradság megéri, duplán is. Egyrészt minden témagazda, aki legalább egyszer végigcsinál egy ilyen körbeszélgetést, arról számol be, mennyivel többet tud meg a témáról, mint korábban tudott. Ez természetes is, hiszen a kollektív tudás és bölcsesség mindig több, mint az egyé-

<sup>21</sup> Lásd erről az alábbi tanulmányt: Molnár (2019b)

né. Nem beszélve a nézőpontok különbözőségéről, amelyek megismerése eleve jót tesz az embernek. Ha egy ember beszél a sokasághoz, ott csak az az egy nézőpont kerül előtérbe és érvényesül, amelyet ő képvisel. Ha húsz-harminc ember beszélget egymással szisztematikusan órákon át, ott pedig éppen annyi, ahányan vannak. Vagyis a tudással, információval való gazdagodás minden résztvevőre igaz, nemcsak a témagazdára. És ezért fáradozni órákon keresztül érdemes és értelmes dolog, amire a résztvevők nem szokták sajnálni az energiát.

Érdekes volt más minőségben, a témagazdák egyikeként jelen lenni a Caféban, végigbeszélgetni az asztaltársaságokat, és ebben a szerepben is hozzátenni néhány mozaikot az összképhez, kissé csapongva referálni a hallottakról, persze megtoldva a téma kapcsán meglévő saját meggyőződésekkel. A vizualitás erejét használva az első asztaltársaság képes kártyákon keresztül laza bemutatkozásából szép és fontos szimbólumok kerültek a flipchartra.

Az első kérés minden asztalnál az volt, hogy a körben ülők idézzenek fel egy olyan élményt saját szakmai képzésük időszakából, amikor jól érezték magukat attól, *ahogyan* tanulhattak vagy tanították őket. És érdekes: mindenkinek volt ilyen emléke, ami nagyon jó érzésekkel töltötte el őket. Ugyanakkor mindjárt azt is elmondták, hogy ebből sokkal kevesebb volt, mint a száraz, elméleti tananyag unalmas „leadásából” és szinte szó szerinti számonkéréséből. Ez tulajdonképpen már meg is adta az alaphangot a további beszélgetéshez.

A legtöbben ugyanis a szakmai ismeretek elsajátításához az oktató vagy a tanulók saját tapasztalatain alapuló gyakorlati példák feldolgozását tartják hasznosnak, hitelesnek, ezért hatékonynak.

Ezután leggyakrabban a tanárok személyiségét említették. A nagy szakmai tudással és tapasztalattal bíró, hiteles, szenvedélyes, meggyőző, kiváló előadókészséggel rendelkező, emberséges, a tanulót a középpontba helyező tanár meghatározó a tanulási folyamatban, hiszen az ő kezében van annak irányítása. Mindezekon múlik, hogy át tudja-e ragasztani szakmai elhivatottságát a szakmával ismerkedő pályakezdőkre, vagy épp ellenkezőleg: azoknak is elveszi a kedvét, akik érdeklődve jöttek a képzési intézményekbe. Különösen hangsúlyozták, hogy a legnagyobb szerűbbnek azt tartják, ha a tanulót a tanár partnernek tekinti, és figyelemmel, türelemmel, vele folyamatosan egyeztetve, differenciáltan, az egyéni igényeire reagálva, mindig segítő üzemmódban „tanítja”.

Egy igazi tanárhoz szorosan hozzátartozik a gazdag módszertani eszköztár, amelynek hiánya szintén óriási probléma. Ezt is különböző személyes példákkal illusztrálták a résztvevők. A tananyag rendelkezésre bocsátásától annak változatos, színes, ötletes és ezáltal aktivitást kiváltó feldolgozásán keresztül a számonkérés korrektségéig és gyakorlatiasságáig mindennel tisztában vannak, akik ezeknek ilyen és olyan módzatain az utóbbi évtizedekben keresztülmentek. Vagyis nyugodtan elhihetjük: a tanuló is pontosan tudja, mi a jó neki, mitől szeret tanulni, és mi az, amiből, köszöni szépen, nem kér. Csakhogy pont őt nem kérdezi meg senki erről! A mai generációk pedig éppen abban (is) mások, hogy fokozott mértékben igénylik a rendszeres véleménynyilvánítást, a visszajelzést, a részvételt az őket érintő döntésekben.

A következő lépés és egyben apró, de fontos jele a változtatási szándéknak tehát az lehetne, ha bevonjuk a párbeszédbe a mostani NAV Caféban legalább végre már képviselők által jelen lévő legfőbb érintetteket: a Z generációs hallgatókat is. Jelenlétük, fiatalságuk, nyitottságuk, első kézből származó élményeiken alapuló véleményük, kérdéseik, aggodalmaik nagyon hitelesen és egyben üdítően hatottak a társaságra. Hogy közülük ne csak néhányan mondhassák el, hogyan látják ugyanezeket a kérdéseket az ő szemszögükből, felmerült egy NAV Diák Café gondolata. Ahol a kérdezés nem a tudatlanság, hanem a nyitottság, az érdeklődés, a kíváncsiság jele.

## A tisztjelöltek gyakorlati felkészítésének kérdései

A tisztjelölti státusz egy sajátos átmenetet képez az eddig alkalmazott hallgatói és a hivatásos szolgálati jogviszony között. A tisztjelölti jogviszony új jogintézmény, célja, hogy a hallgatók jogviszonyba helyezésével garanciákat nyújtson, és anyagilag is ösztönző módon támogassa őket. A tisztjelölt elsődleges szolgálati kötelezettsége a rendvédelmi szervnél a tiszt besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztásban történő szolgálatteljesítésre való felkészülés.<sup>22</sup> A tisztjelölt az ösztöndíjszerződés megkötésével vállalja, hogy a hivatásos állományba vételét követően, legalább a rendészeti alapképzés kétszeresének megfelelő időtartamban a vele ösztöndíjszerződést kötő rendvédelmi szervnél szolgálatot teljesít. Ez jelenleg azt jelenti, hogy a felvételre jelentkező 18 éves fiatal összesen 12 évre (4 év képzési idő + 8 év a szervezetben kötelezően eltöltendő idő) elkötelezi magát a NAV felé.<sup>23</sup>

Természetesen ezért „cserébe” a NAV vállalja, hogy a tisztjelölt rendészeti tanulmányait támogatja, ezek befejezését követően hivatásos állományba veszi, és a végzettségének megfelelő munkakörben foglalkoztatja. A tisztjelölteket tanulmányaik alatt számos járandóság is megilleti, mint az ösztöndíj, a képzés első tanévében térítésmentes kollégiumi elhelyezés, a kötelező kollégiumi elhelyezés időszakára napi háromszori térítésmentes étkezés (a második évtől térítésmentes ebéd), gyakorló egyenruházat, szolgálati egyenruházat, továbbá sportruházati ellátás, illetve tanszertámogatás. Persze, ha a képzést nem fejezi be, vagy szolgálati jogviszonyáról a kötelezően eltöltendő idő letelte előtt lemond, a biztosított támogatásokat meg kell térítenie.<sup>24</sup>

A tisztjelölt a képzés során több alkalommal is köteles a NAV valamely szervénél szakmai gyakorlatot teljesíteni. Ezen időszakokra szintén a NAV-nak kell biztosítania bizonyos járandóságokat. Mivel ez a státusz viszonylag új, a felmerülő kérdésekkel is leginkább most szembesülünk. Ezek a kérdések érintik a járandóságokat, illetve a szakmai gyakorlati helyeket is.

A szakmai gyakorlat különösen fontos abból a szempontból, hogy a tisztjelöltek beillesztése, mentorálása itt kezdődik el. A NAV Café során is egyértelművé vált, hogy az asztaltársaságok kiemelten fontosnak tartják a NAV aktív részvételét a képzés-

<sup>22</sup> Szabó (2018b)

<sup>23</sup> Erdős–Magasvári–Szabó (2019) 97.

<sup>24</sup> Szabó (2018a) 175.

ben, jelenti ez az órátartást, a szakmai gyakorlat támogatását, oktatási segédanyag biztosítását (például Kombinált Nómenklatúra, A tiltó és korlátozó rendelkezéseket, a termékbiztonságot és megfelelőséget, valamint a szellemi tulajdonjogot sértő árukkal szembeni intézkedéseket a vámhatósági eljárásokban 2019), vagy az informatikai – belső NAV-os – hálózat fenntartását. A segítségnyújtás ilyen formái összhangban vannak a kar rendészeti szocializációs elvárásaival is.

A beszélgetések során értékeesebnél értékeesebb javaslatok érkeztek a hallgatók gyakorlati felkészítésével, de elsősorban a szakmai gyakorlat új körülmények közt történő végrehajtásával kapcsolatban. Új körülmény a hosszabb képzési idő és az ehhez kapcsolódó hosszabb szakmai gyakorlati idő, továbbá a félévente beépített szakmai hét időtartama.

A javaslatok közt volt néhány megfontolandó, de a jelenlegi képzési struktúrában nem elképzelhető, így a szakmai gyakorlat időpontjának megváltoztatása (a nyár közepi időtartam nem a legideálisabb a munkáltatók szempontjából), vagy akár a szakmai gyakorlat időzítésének teljes átalakítása, például az utolsó félév idejére, ahogy ez más felsőoktatási képzés esetén is tapasztalható.

Ami a szakmai gyakorlat végrehajtását illeti, az asztaltársaságok itt is komoly javaslatokkal éltek, kezdve a virtuális hivatal ötletétől, a mentorhivatalok kialakításán át a mentori rendszer bevezetéséig. Ez utóbbi gondolathoz kapcsolódva felvetődhet a kérdés – a honvéd tisztjelölthallgatók esetében ez már 10 évvel ezelőtt felmerült<sup>25</sup> –, hogy mit tehetünk annak érdekében, hogy a NAV szervei elégedettek legyenek a végzett hallgatók felkészültségével, a pályakezdők pedig magabiztosan léphessenek be a NAV kötelékébe.

A közös cél, azaz a pályakezdő zökkenőmentes beillesztése érdekében elengedhetetlen a kommunikáció a felsőoktatási intézmény és a fogadó szerv között.

A mentorálás szakirodalmát áttekintve azt láthatjuk, hogy a pályakezdők beillesztésében – és ezalatt a nyári szakmai gyakorlaton részt vevő hallgatók beillesztését is érthetjük – többen is részt vesznek. Segíthetik a beillesztést, a szolgálati hely megismerését a vezetők, a HR területen dolgozó munkatársak és – amennyiben van ilyen – a mentor is. A mentorálás informális és formális keretek közt is történhet. A formális mentorálás megjelenési formái az úgynevezett tradicionális mentorálás, amikor idősebb, tapasztaltabb kolléga adja át ismereteit; a kortárs mentorálás, amikor közel azonos életkori csoportba tartozik a mentor és a mentorált; a csoportos mentorálás esetén a mentor egy időben több mentorálttal is foglalkozik és az e-mentorálás, amely esetén a mentor és a mentorált az internet lehetőségeit kihasználva tartja a kapcsolatot.<sup>26</sup> 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 részt.<sup>27</sup> A mentorálásnak köszönhetően az új munkaerő lojalitása erősödik, magasabb teljesítményt képesek

<sup>25</sup> Szelei (2009)

<sup>26</sup> Krauss–Magasvári–Szakács (2018) 14.

<sup>27</sup> Krauss–Magasvári–Szakács (2018) 12.

elérni, és ezzel együtt csökken a pályaelhagyók száma is. A rendvédelmi szerveknél a pályaelhagyás időpontja az ismert szerződésben vállalt elköteleződés miatt – 2016-tól a képzési idő kétszeresét köteles a vele szerződést kötő szervnél eltölteni<sup>28</sup> – későbbre tehető.

A formális mentorálás célja, hogy az új munkatárs elsajátítsa a szervezeti normákat, és gyorsabban beilleszkedjen a szervezetbe.<sup>29</sup> Mivel a tisztjelölthallgatók már ez első tanévet követően egy hónapot töltenek – akár a jövődöbéli szolgálati helyükön – szakmai gyakorlat címén, nagyon fontos, hogy egyfajta mentoring már ebben az időszakban elkezdődjön. 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 együttműködés javítását. A mentori rendszer ezeken túlmenően például támogatja a tudásmenedzsmentet és a tehetség-gondozást is.<sup>30</sup>

A szervezetek szívesen alkalmazzák a mentorálást mint a tudástransfer egyik módját.<sup>31</sup> Az oktatási intézményekben megszerzett elméleti tudás mellé elengedhetetlenül szükséges a megfelelő szakmai háttérrel rendelkező szakembergárda biztosítása, annak érdekében, hogy a pályakezdőből megfelelő szakember váljék.<sup>32</sup>

A jó mentor alapvető ismérvei a következők:

- nagy tapasztalattal bíró munkatárs,
- cégével szemben lojális,
- megbízhatóan végzi a munkáját,
- megfelelő kommunikációs készségekkel rendelkezik,
- objektivitás jellemzi a mentorálttal szemben,
- példaként szolgál a mentorált és a munkatársak irányában.<sup>33</sup>

A mentor munkája egyértelműen értéket teremt, hiszen az új és szakmai gyakorlaton lévő kollégák hatékonyabban végezhetik feladataikat már az első időszaktól kezdve, ami a szervezet szempontjából kimutatható eredményeket hoz.

## **Az új generáció munkahellyel kapcsolatos elvárásai, bevalásuk, megtartásuk**

Az új generáció tagjai nemcsak a felsőoktatásban vannak jelen, hanem már a munkaerőpiacra is betették a lábukat. A Z generáció képviselői közül már többen dolgoznak a NAV-ban is. A szakirodalom<sup>34</sup> és az elmúlt években végzett empirikus kutatások ered-

<sup>28</sup> Magasvári–Szabó (2019)

<sup>29</sup> Krauss–Magasvári–Szakács (2018) 12.

<sup>30</sup> Krauss–Magasvári–Szakács (2018) 13.; Szabó (2018c)

<sup>31</sup> Vö.: Bencsik–Juhász (2016a)

<sup>32</sup> Vö.: Koronváry–Szegei (2015)

<sup>33</sup> Bencsik–Juhász (2015) 207–214.; Bencsik–Juhász (2016b)

<sup>34</sup> Lásd erről bővebben: Meretei (2017)

ményei<sup>35</sup> szerint a mai fiataloknak teljesen más elképzeléseik vannak a munkahellyel, a munkatársakkal és a vezetőkkel, a szervezetek elvárt működésével kapcsolatban, mint a korábbi (elsősorban a baby boomer és az X) generációk tagjainak. Ennek köszönhetően a munkaadók számára nagy kihívást jelent a legfiatalabb munkavállalók kezelése, szervezetbe történő beillesztése, megtartása, illetve a generációs különbségek és konfliktusok kezelése. Tisztában vagyunk-e ezzel? Tudjuk-e, milyenek is ők? Valóban annyira különböznek a korábbi generációk tagjaitól, vagy egyszerűen „csak” fiatalok? Tényleg más elvárásokat támasztanak a munkahellyel, a szervezettel, a munkakörnyezettel (vezetőket és munkatársakat is ideértve) szemben, és új típusú motivátorok fontosak a számukra?

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. A Z generáció tagjai már mobiltelefonokkal, okostelefonokkal, tabletekkel körülvéve nőttek fel, az internet bárhol és bármikor elérhető volt számukra.<sup>36</sup> A globalizációnak és az internetnek köszönhetően folyamatosan online térben mozognak, életüket javarészt virtuális közösségekben élik.<sup>37</sup> A Z generáció tagjai a legkisebb családokba születtek, a legidősebb átlagéletkorú anyák gyermekeiként. Ez az egyik legkisebb létszámú generáció.<sup>38</sup> A korábbi generációkhoz képest sokkal tovább maradnak az oktatási intézményekben, jellemző rájuk a life long learning, azaz az élethosszig tartó tanulás képessége.<sup>39</sup> Mindezek összehatásaként másként tekintenek a munkára. Amikor dolgozni kezdenek, várhatóan sokkal nehezebb lesz számukra a munkahelyi beilleszkedés, maga a munkavégzés, illetve nehezen alkalmazkodnak majd az elvárásokhoz is.<sup>40</sup> Persze, általánosítani velük kapcsolatban sem lehet, hiszen a születési időszakon és a közösen megélt eseményeken kívül olyan tényezők is befolyásolják az egy generációhoz tartozók sajátosságait, mint a társadalmi környezet, a gazdasági helyzet, a kultúra, a technológiai fejlődés szintje és még számos összetevő. Sztereotípiákban gondolkodni azonban mindig könnyebb, főleg, ha ebben a folyamatosan változó és bizonytalan világban nem tudjuk, hogyan kezeljük őket, hogyan bánjunk velük.

Mivel az utóbbi években a NAV hivatásos jogviszonyba tartozó személyi állományának utánpótlását jelentős részben az NKE RTK két, NAV által támogatott szakirányán végzettek jelentik, az ő szervezethez és munkához való viszonyulásuk (beválásuk) és szervezetben való megtartásuk fontos kérdés. Egy, az NKE RTK-n 2012–2017 között végzett, már a NAV-ban dolgozó (vagy azt már elhagyó) Y és Z generációhoz tartozó pénzügyőrök körében 2018-ban folytatott kutatás szerint a fiatalokat elsősorban nem a munkahely biztonsága, illetve a kiszámítható lehetőségek motiválják.

<sup>35</sup> PwC's NextGen (2013); Ernst and Young Global (2015)

<sup>36</sup> Twenge (2018) 10–11.

<sup>37</sup> Bencsik et al. (2019) 1.

<sup>38</sup> Ferincz–Szabó (2012) 89.

<sup>39</sup> Schäffer (2015) 22.

<sup>40</sup> Bencsik (2014)

A megfelelő megélhetést biztosító illetmény mellett olyan szervezeti intézkedéseket várnak el a munkaadótól, amelyek garantálják számukra az egyéni fejlődés lehetőségét, a munka- és magánélet egyensúlyát, a karriert, a jó munkakörülményeket. Ezen túl a fiatalok örülnek, ha a kollégákkal és a vezetőkkel való együttműködésük gördülékeny, a vezetők támogató hozzáállással bírnak, és folyamatos visszacsatolást adnak a munkájukkal kapcsolatban. Sajnálatos tény, hogy a kutatásban részt vevők úgy vélik, a NAV-nak – a fenti tényezőket tekintve – nagyon minimális megtartó ereje van.<sup>41</sup>

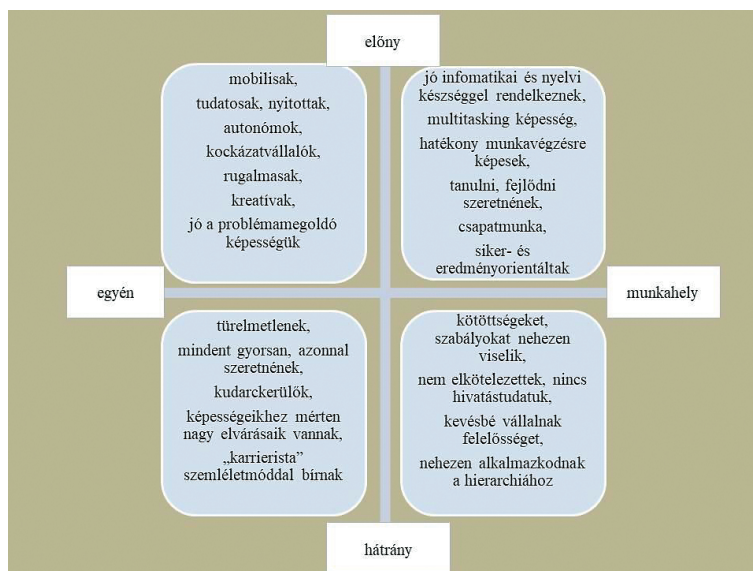
Az említett kutatás eredményeit a NAV Café résztvevőinek véleménye is alátámasztja. A meghívott vezetők és munkatársak szerint a Z generációhoz tartozó fiatalok valóban mások, mint az előttük járó generációk tagjai, azonban ez elsősorban a gyorsan változó társadalmi-gazdasági környezetnek köszönhető. A globalizáció és a digitalizáció a korábbtól eltérő egyéni és kollektív értékekre irányítja a figyelmüket, és más-ként is szocializálódnak ebben a közegben. Bár a kollégák többsége még nem dolgozott/dolgozik együtt ennek a generációnak a képviselőivel, családi vagy egyéb tapasztalataik alapján úgy látják, hogy sok olyan kompetenciával rendelkeznek (elsősorban az infokommunikációs eszközök használata, az idegen nyelvek ismerete, a párhuzamos feladatellátás, illetve a siker- és eredményorientált szemlélet terén), amelyek kiaknázása segítheti a NAV eredményes működését. Persze, az is jellemző rájuk, hogy hatalmas elvárásokkal lépnek be egy munkahelyre. Rugalmas munkaidőkeretek között, jó légkörben, együttműködő csapatban, támogató és megbecsülést biztosító vezetés mellett értelmes feladatot szeretnének végezni, amelyért cserébe szívesen tanulnak (akár az idősebbektől is), képzik magukat, és képesek nagyon hatékonyan dolgozni. Emellett megfelelő megélhetést biztosító fizetést és egyéb juttatásokat, szolgáltatásokat (például sport- és rekreációs szolgáltatások), illetve tervezhető előmenetelt várnak el. Arra vágnak tehát, hogy „a munka élmény legyen”.

A NAV Café résztvevői által látott, tapasztalt, szerintük a fiatal generációra jellemző személyiségjegyeket – a munkáltató szervezet és az egyén relációjában tekintve – az alábbiak szerint összegeztük.

---

<sup>41</sup> Magasvári-Szabó (2019)





1. ábra: A Z generációsok jellemvonásai. Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ahogy az az 1. ábra alapján is jól látható, számos kihívással kell a jövőben szembenézniük a munkáltatóknak az ifjú generáció tagjainak foglalkoztatása során. Nemcsak az adóhatóságnak, hanem más közigazgatási és rendészeti igazgatási szervnek sem lesz könnyű feladata az új munkaerő toborzása, kiválasztása és beillesztése során, hiszen ezeknek a szervezeteknek az emberi erőforrással kapcsolatos elvárásai és a Z generáció kompetenciái, igényei nincsenek igazán összhangban.<sup>42</sup> Fontos, hogy a jövőben felkészüljünk a fogadásukra, megtaláljuk a hozzájuk illő feladatot, munkakört. Ehhez több időt kell szánni a megismerésükre, a beillesztésükre (mentorálásukra). Mindez a Z generáció fogadására nyitott szervezeti kultúrát és vezetői gondolkodásmódot igényel, ahogyan erről cikkünk utolsó témakörében részletesebben szólnunk is majd.

## A NAV utánpótlásának biztosítása a jövő kompetenciaelvárásai tükrében

A megfelelő kompetenciákkal, felkészültséggel rendelkező munkaerő megszerzése komoly erőfeszítéseket kíván minden munkáltató részéről. A NAV-nak ezen a téren is versenyképesnek kell lennie, mind a piaci szereplők, mind az egyéb államigazgatási szervek körében. Az előregedő korfájú szervezet számára különösen fontos a fiatal

<sup>42</sup> Erdős–Magasvári–Szabó (2019) 93.

utánpótlás biztosítása, az új generáció tagjainak megnyeréséhez azonban merőben új toborzási eszközök alkalmazása szükséges. El kell gondolkozni azon, hogy hogyan lehet vonzóvá tenni a hivatalt az új generáció számára, melyek azok az értékek, amelyekre a „munkáltatói márka” építhető. A munkáltatói márka egy munkáltatói értékajánlatra épül, amely azokat az értékeket, jellemzőket, rendszereket tartalmazza, amelyeket a vállalat a munkavállalóknak a teljesítményükért cserébe kínál. Alapvető elvárás, hogy a külső munkáltatói márka a szervezet valós belső tartalmát tükrözze, hiszen a célja nem kizárólag a potenciális munkavállalók megszólítása, de a szervezet munkaerő-megtartó képességének növelésében, a szervezeti kultúra erősítésében és a kollégák elkötelezettségének növelésében is jelentős szerepe van. A toborzás és kiválasztás során átadott üzeneteink hitelessége azért is lényeges, mert így tudja a szervezet a megfelelő embereket magához vonzani.<sup>43</sup>

A NAV Café meghívottai így első körben arra keresték a választ, hogy melyek azok a NAV-sajátosságok, amelyek vonzóak lehetnek egy leendő munkavállaló számára, azaz: miért a NAV-ot válasszák? A résztvevők kiemelték, hogy a NAV egy kihívásokkal teli, változatos munkahely, amely biztonságot, stabilitást nyújt, az életpálya és a képzési rendszer pedig alkalmat kínál a folyamatos szakmai fejlődésre. A szervezet szerteágazó tevékenységéből adódóan lehetőség van arra, hogy mindenki megtalálja az érdeklődésének, kompetenciáinak leginkább megfelelő munkakört, azonban ehhez a szakterületek közötti valódi átjárhatóság megteremtése szükséges. Elhangzott, hogy a NAV egy „hosszú távú befektetés”, hiszen a munkavégzéshez szükséges ismeretek elsajátítása rengeteg erőfeszítést kíván, amely azonban a hivatásban eltöltött évek alatt megtérül. Kérdésként merült fel, hogy a fenti értékek mennyiben vonzóak az új generációk számára? A munkahely biztonsága, az érdekes munka és a szakmai fejlődés lehetősége<sup>44</sup> valóban fontos szempont a közigazgatási karriert választók körében, amit a beszélgetésekbe bevont hallgatók is megerősítettek. Azonban a már hivatkozott, diplomás pénzügyőrök körében végzett kutatás<sup>45</sup> rámutatott arra, hogy a fiatalok hosszú távú megtartásához ezen szervezeti tulajdonságok már nem elegendők.

Az asztaltársaságok számára sokszor nehézséget jelentett a NAV mint munkáltató előnyeinek megfogalmazása. A hiteles márkáépítéshez azonban ismerni kell, hogy a kollégák miért szeretnek a szervezetnél dolgozni. A közeljövőben bevezetésre kerülő munkatársi elégedettségmérő rendszer jó eszközként szolgálhat ezen jellemzők feltárására.

A résztvevők véleménye szerint ahhoz, hogy a NAV valóban vonzó munkahellyé váljon, fontos a hivatal és a szakma presztízsének megteremtése. Ennek keretében a pénzügyi kultúra fejlesztésének, az adózás, az adóztatás és ezen keresztül az adóhivatal elfogadtatásának van kiemelt szerepe. A tudatos, pozitív üzeneteket hordozó külső kommunikáción túl nyílt napok, középiskolás programok, osztályfőnöki órák,

<sup>43</sup> Karoliny-Ásványi-Bálint (2017) 168.

<sup>44</sup> Magasvári-Szakács (2018) 202.

<sup>45</sup> Magasvári-Szabó (2019)

rendezvények keretében kell megismertetni a NAV tevékenységét a fiatalokkal, amire már többféle jó gyakorlat alakult ki a szervezetben.

Hazánkban az adózás és az adóhivatal elfogadottsága alacsonyabb a szükséges mértéknél, ezért is szükséges az az adótudatosság fejlesztésére irányuló stratégia, amelynek kialakításán a NAV jelenleg is dolgozik. A fejlesztési koncepció az adózással kapcsolatos ismeretek gyarapításának és az adóelkerülő magatartásokkal kapcsolatos elnéző attitűd megváltoztatásának eredményeként az adóhatósággal szembeni bizalom növekedését is célozza.<sup>46</sup>

Az utánpótlás biztosításának további akadályát képezi, hogy az elmúlt években bevezetett létszámfelvételi zárlat következtében a NAV mint munkáltató eltűnt a köztudatból. Nem jelent meg állásbörzéken, álláskereső portálokon, teljesen elhanyagolta a márképítéssel, toborzással kapcsolatos tevékenységét. Sajnos, amikor a szervezetek a kívánt vagy elvárt létszám elérése érdekében a felvétel befagyasztása mellett döntenek, nem veszik figyelembe annak rejtett költségeit, szervezeti morálra, szervezeti kultúrára, valamint munkáltatói márkára és toborzási képességre gyakorolt hosszú távú negatív hatásait.<sup>47</sup> A helyzetet tovább nehezíti, hogy a zárlattal párhuzamosan a munkaerőpiac is átalakult, így a létszámstop részleges feloldását követően a meghirdetett státuszok betöltése komoly nehézséget okoz a szervezetnek.

Szükségszerű, hogy a NAV és a közigazgatási szervek újragondolják a toborzási módszereiket, eszközeiket. A hirdetések tartalmi és formai szempontból sem figyelemfelkeltőek, így a legkevésbé sem felelnek meg az interaktivitást és élményszerűséget igénylő új generáció elvárásainak. A munkáltatói márká építése során a kommunikáció módja legalább annyira fontos, mint annak tartalma. Száraz, sablonos pályázati felhívások helyett tudatosabb, célzottabb kampányokkal, vonzóbb hirdetésekkel, saját karrieroldal létrehozásával, a közösségi média használatával lehetséges az új generáció nagyobb arányú elérése.

A NAV diplomás személyi állománya utánpótlásának egy részét az NKE RTK vám- és pénzügyőri (korábban: vám- és jövedéki igazgatási) vagy adó- és pénzügyi nyomozói (korábban: pénzügyi nyomozói) szakirányán, valamint az NKE Államtudományi és Közigazgatási Karán 2017-ben indult adóigazgatási szakirányán végzetek biztosítják. Az új generáció megnyerése érdekében azonban a NAV nem hanyagolhatja el az egyéb felsőoktatási intézményekkel kialakított kapcsolatait sem, hiszen ezen együttműködési megállapodások közvetlen segítséget jelenthetnek a toborzási munkához. A szakmai gyakorlati rendszer megújításával, a gyakorlati helyek célzott reklámozásával, közös kutatások, látogatások szervezésével elérhető, hogy a felsőoktatásban részt vevők potenciális foglalkoztatóként tekintsenek a NAV-ra. Továbblépésként felmerült az ösztöndíjprogramok és a duális képzés bevezetésének lehetősége is. Bár az oktatási intézmények bevonásával végzett toborzás egy hosszú távú befektetés, munkáltatói márképítő jelentősége kiemelkedő.<sup>48</sup> A megfelelő utánpótlás biztosítása érdekében

<sup>46</sup> Sinkáné (2019)

<sup>47</sup> Formato (2015)

<sup>48</sup> Karoliny-Ásványi-Bálint (2017) 181.

azonban nemcsak a toborzási, kiválasztási folyamatokat, hanem a HR teljes területét alkalmassá kell tenni az új generációk fogadására, megtartására.

A folyamatban lévő szakmai-szervezeti megújulás, a gazdasági-technológiai fejlődés új kompetenciaelvárásokat is támaszt a NAV munkatársaival szemben. De vajon melyek ezek a kompetenciák?

A vámszakemberek teljesítményének fejlesztése, az EU-s jogszabályok egységes alkalmazása és a vámszakmát érintő globális kihívásoknak való megfelelés érdekében az Európai Unió Adóügyi és Vám Főigazgatósága (DG TAXUD) 2015-ben létrehozott egy EU Vámügyi Kompetencia Keretrendszert,<sup>49</sup> majd ennek alapulvételével 2018-ban megkezdte az EU Adóügyi Kompetencia Keretrendszerének kidolgozását is.<sup>50</sup> A kompetenciarendszerek fejlesztésére létrehozott projektcsoportokban a NAV is képviseltette magát.

A keretrendszerek tartalmazznak egy kompetenciaszótárat, amely a kompetenciákat három különböző, szakmai (általános személyiségjegyek, képességek, készségek), működési (az adó-, illetve a vámszakmai területen elvárt tudással, ismerettel kapcsolatos követelmények) és vezetői kompetenciacsoportokba sorolja.<sup>51</sup> Meghatározásuk szerint a kompetencia nem más, mint a tudás, képességek és viselkedések szakmai kontextusban történő alkalmazása.<sup>52</sup>

Az adóügyi keretrendszer kialakítása során elsődleges szempont volt, hogy képes-se tegyék az adószakmát a változásokra való rugalmas reagálásra, valamint arra, hogy meg tudjon felelni a fejlődő digitális kereskedelem, a növekvő nemzetközi kereskedelem, az együttműködésen alapuló gazdaság és a nemzetközi pénzügyi bűnözés diktálta kihívásoknak. Így a kompetenciarendszer kidolgozásakor a kiválóan teljesítő adó- és vámszakemberek jelenlegi és jövőben elvárt kompetenciáinak megfogalmazása volt a cél. Az adóügyi kompetenciaszótár már tartalmazza például az „újonnan megjelenő üzletágak és a digitális gazdaság adóztatása” működési kompetenciát.

A digitalizáció és globalizáció hatására a két kompetenciarendszer kidolgozása között eltelt időszakban felértékelődtek egyes szakmai kompetenciák is, így hangsúlyosabban jelenik meg a technológiai képesség, a virtuális munkavégzés, a kultúrák közötti kapcsolatok, az ügyfélközpontúság és az angolnyelv-tudás.

Ha visszatekintünk a fiatal generáció azon személyiségjegyeire, amelyeket a NAV Café résztvevői a tapasztalataik alapján kiemeltek, láthatjuk, hogy azok sok esetben megfelelnek a szervezet stratégiai célkitűzéseinek eléréséhez szükséges, jövőbeni igényeknek. Az egyetemi oktatás és a belső képzés feladata, hogy a NAV utánpótlásának egyéb kompetenciáit az elvárásoknak megfelelően fejlessze.

<sup>49</sup> Lásd erről bővebben: Dézsi (2018)

<sup>50</sup> Az EU Adóügyi Kompetencia Keretrendszerének kidolgozása befejeződött, hivatalos publikálása folyamatban.

<sup>51</sup> Magasvári (2018)

<sup>52</sup> Vámügyi keretrendszer áttekintése: <https://circabc.europa.eu/ui/group/46a95fc1-7492-452a-a7b3-14df834c452f/library/8241a849-3589-4380-9fe1-1b2cc11daab3/details> (2020. 03. 02.)

## Az új generáció fogadására alkalmas szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra mindenki által ismert fogalom, sokszor hivatkozunk rá. Vajon tisztában vagyunk-e azzal, hogy milyen szervezeti kultúrában élünk, tevékenykedünk? Tisztában vagyunk-e azzal, hogy milyen befolyással van a szervezet működőképességére, eredményességére és a szervezet tagjaira, akik maguk is befolyásolják, formálják e kultúra fejlődését? Ahogyan arról fentebb már írtunk, az új generáció első képviselői már megjelentek a NAV-ban, de a jövőben egyre nagyobb arányban találkozunk majd velük mint új kollégákkal. A szervezeti kultúra lassan alakul, és igen mély gyökerei vannak, amelyeket tudatosítás nélkül nem lehet befolyásolni. A kultúra korábbi szervezeti tanulás eredménye, a történelmi múltból merítkezik, amelyet a tapasztalatok és értelmezések erősítettek meg, de nem szól a jövőbeli kihívásokhoz való igazodásról. Vajon a szervezeti kultúránk milyen módon befolyásolja majd az új generáció belső életútját? Jó-e ez így, vagy változtatnunk, változnunk kell? És ha igen, akkor azt hogyan tegyük?

A NAV Café résztvevőivel történt beszélgetések keretét a szervezeti kultúra tartalmi elemeinek azonosításával jelöltük ki. Egy sokak által ismert definíciót fogadtunk el kiindulópontnak: a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.<sup>53</sup> Ezen fogalom mentén vizsgáltuk meg a NAV szervezeti kultúrájának jelenlegi jellemzőit, fókuszálva a változtatás, változás igényére és annak lehetséges formáira. A résztvevők véleménye szerint a NAV jelenlegi szervezeti kultúrája tudatos fejlesztést igényel. Az integráció keretében két „erős” szervezeti kultúrával (jelentős múlttal, történelemmel, gyökerekkel, deklarált szervezeti értékekkel, identitással, legendákkal és hiedelmekkel) rendelkező szervezetet vontak össze. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a NAV létrehozása valójában egy többlépcsős, integrációs folyamat eredménye volt. A szervezetek összevonása az eltérő szabályozási, működési, ügyviteli folyamatok miatt sem történhetett egy lépésben. A változás éppen ezért, vagy ennek ellenére (ebben különbözőek a vélemények) rendkívül drasztikus volt, amelyet a jogelőd szervek munkatársai közül sokan sérelemként éltek meg. Maga az integráció mély nyomokat hagyott a szervezet tagjaiban, aminek feldolgozása, elfogadása egyéni szinten a mai napig sokak számára nem zárult le. Az azóta eltelt időszakban a NAV szervezeti kultúrájának alakítása, fejlesztése nem volt kiemelt célkitűzés, feladat. Volt olyan résztvevő, aki szerint valójában nem beszélhetünk még a NAV kultúrájáról, hiszen az integráció óta nagyon kevés idő telt el. Ennek eredmé-

<sup>53</sup> Bakacsi (1996) 226.

nyeként számos, a jogelődök által kialakított kulturális elem él egymás mellett (kvázi szubkulturaként<sup>54</sup>), azonban erős NAV-os szervezeti identitás még nem fejlődhetett ki.

Ennek feloldásaként a szervezet jogelődjének történelme, eredményeinek megbecsülése, megerősítése mellett a résztvevők szükségesnek tartják új NAV-hagyományok megteremtését, ilyen például a NAV-dolgozók napja. Ha hagyjuk, hogy a jogelőd szervezetek eredményei a feledés homályába vesszenek, akkor a gyökereket veszítjük el, mintegy kihúzza a talajt azon munkatársak lába alól, akik valamelyik jogelőd szervezetenél szocializálódtak, „nőttek fel”. Az eredményeink, sikereink elismerése „megünneplése” is jelentősen erősítheti az összetartozás érzését. A NAV sok mindenre lehet büszke, de az elmúlt években nem igazán adtunk teret és alkalmat ezek „kimondására”, kommunikációjára. Ez nemcsak a belső – a munkatársak irányába történő – kommunikációban, de kifelé is igaz. Többen egyetértettek abban, hogy ez a pozitív kommunikáció a társadalom irányába is szükséges (a társadalmi megítélés javításában is szerepet játszhat). Kik vagyunk mi valójában? – hangzott el a kérdés az egyik asztalnál. Határozott, egyértelmű válasz nem érkezett. A NAV identitás kialakulásához fontos lenne azonosítani a szervezet értékeit, amelyekben a szervezet tagjai hisznek, és amelyek iránt elkötelezettek. A továbblépés első kiemelt feladata tehát a közös jövőkép megteremtése, a közös értékek és elvek azonosítása és elfogadása, a közös nyelv megteremtése, amelynek hiteles felsővezetői kommunikációja szolgálhat iránymutatásul a mindennapi működéshez a szervezet valamennyi tagja számára.

A beszélgetések során elhangzott a stabil szervezeti és feladatstruktúra iránti igény, amelynek háttérében a szervezeti átalakítások által kiváltott érzelmek (félelem és bizonytalanság) állnak. A NAV szervezeti átalakítása még a mai napig is zajlik, amelynek vezérfonalát a szervezeti stratégia jelenti. A stratégia belső kommunikációjára tudatos lépéseket tett a felső vezetés. Ugyanakkor a személyi állomány ügyintézői szintjén még mindig nem teljesen ismert annak tartalma, célja és különösképpen az, hogy ez mit jelent az egyén számára. Egy nagyszerű jövőkép valódi ereje csak akkor nyilvánulhat meg, ha azok, akik a szervezethez kötődnek vagy egy adott tevékenységben részt vesznek, többségükben megértik és azonos módon fogják fel annak céljait és irányát. A szervezeti változásokra az érintettek különböző módon reagálhatnak. Gyakori reakció a bizonytalanság, félelem, csalódás, ellenállás, amelyeket feloldani és kezelni csak tudatos, tervezett kommunikációval lehet. Hiteles és kellő mértékű kommunikáció nélkül az alkalmazottak szíve és elméje nem nyerhető meg.<sup>55</sup> A NAV szervezeti kultúrájának formálása, építése szempontjából kulcsfontosságú egy jól megtervezett és működtetett szervezeti kommunikációs rendszer.

<sup>54</sup> A legtöbb szervezetre igaz, hogy a domináns kultúra mellett kialakulnak szubkulturák is. Domináns kultúrának nevezünk a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket, szubkulturának pedig az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „mini-kulturákat”, amelyek a domináns kultúra értékeit az adott részlegre jellemző további értékekkel egészíti ki. Sajátos szubkulturát alakíthat ki egy szakmai csoport, egy szervezeti egység, egy földrajzilag elkülönült divízió. Bakacsi (1996) 236.

<sup>55</sup> Kotter (1999) 18., 87.

A NAV stratégiai célkitűzései között deklaráltan szerepel az eredményorientált és a szervezeti tanulást támogató kultúra megteremtése, ami egyrészt a szervezettel szemben támasztott új kihívásoknak való megfelelés, másrészt az új – eltérő, sajátos jellemzőkkel rendelkező – generációk beillesztése és megtartása szempontjából is kulcskérdés. A tanulást támogató szervezeti kultúra jellemzői közül néhányat nevesítettek is a résztvevők, úgymint a hibák, problémák tanulási lehetőségként való felfogása, az őszinte, nyílt kommunikáció, a konstruktív, nyílt nyertes-nyertes konfliktusmegoldás, az együttműködés, egymás támogatása, a közös gondolkodáshoz tér és idő biztosítása, jutalmazó-motiváló kultúra.

Mindezen jellemzők említése kapcsán elhangzott egy szintén a jövő szempontjából meghatározó elvárás: a vezetői mintaadás. A kultúrafejlesztés központi szereplőiként egyöntetűen a vezetőket nevezték meg a résztvevők, akik maguk is többségükben vezetői munkakörben dolgoznak.

A szervezet korszerű humánmenedzsment-rendszer kialakítását tűzte ki célul, mintegy fókuszba állítva a szervezet legfontosabb erőforrását. A rendszer működtetésében a vezetők játszanak aktív szerepet, hiszen ők azok, akik szervezik a munkát, kiválasztanak, ellenőrzik a munkavégzést, visszajeleznek, motiválnak, értékelnek, csapatot építenek. Megfelelő, mintaadó magatartásuk is sokat lendíthet egy nyílt, bizalom alapuló, tanulóképes és együttműködő munkahelyi kultúra megteremtése irányába.<sup>56</sup> A vezetés nem rendfokozat, amit a gallérunkra tűzve hordhatunk. Inkább olyan felelősség, amely szinte teljes mértékben a jellemen áll vagy bukik. A vezetés a tisztességről, az őszinteségről és az elszámoltathatóságról szól. A bizalom alkotóelemeiről.<sup>57</sup> Mindezek alapján a résztvevők a vezetőkkel szemben elvárásaként fogalmazták meg a szakmai felkészültségen túl a fejlett pszichés és társas, szociális kompetenciákat. A kiválasztásuk is ezen szempontok alapján kell hogy történjen, szigorúan kompetenciaalapú méréssel. A kezdő vezetőket pedig támogatni kell a meghatározó kompetenciák fejlesztésében. Problémaként került felszínre a tervezett, tudatos vezetői utánpótlás hiánya is, amely a kompetenciaalapú vezetői kiválasztással együtt kezelendő, és sürgető fejlesztési célként fogalmazódott meg. A felkészítések fókuszában az emberközpontú vezetés áll, amelynek jellemzőit az új generációnak a NAV Café csoportjaiban részt vevő képviselői által megfogalmazott elvárások (folyamatos visszacsatolás, támogató vezetői attitűd, nyílt kommunikáció, bizalmi légkör) is megerősítették. Az asztaltársaságok tagjai talán pont a fesztelen, kevésbé formális körülmények okán kimondták az egyik alapfeltételt, amely a vezetői kultúra fejlesztésében elkerülhetetlen. Azon vezetők váljáról, akik bár jó szakemberek, de fejlesztés ellenére sem képesek támogató, emberközpontú környezetet kialakítani, le kell venni az irányítás terhét. Ne felejtjük el, hogy egyéb karrierlehetőség hiányában sokáig az egyetlen előrelépést a vezetői munkakör betöltése jelentette. Ennek megfelelően vezetőink egy része elhivatott, elkötelezett, szakmailag felkészült, de személyiségéből fakadóan nem feltétlenül alkalmas emberek

<sup>56</sup> Bakacsi et al. (1999) 342.

<sup>57</sup> Sinek (2017) 213.

vezetésére, motiválására, csapattá formálására. A résztvevők hangsúlyozták, hogy meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy ezen vezetőket ne érje hátrányos megkülönböztetés (megbélyegzés). A szervezet az addigi munkájuk, eredményeik elismeréseként megfelelő rangú szakértői szerepkört kell, hogy biztosítson számukra.

A kultúrafejlesztés szempontjából sokkal árnyaltabb a kép, nem tehetjük kizárólagosan a vezetőket felelőssé. Részleteiben nem térünk ki rá, de az igazgatóságok véleménye szerint a hosszú ideje rosszul teljesítő (regnáló), sok esetben negatív beállítottságú kollégák erősen demoralizálják a közösséget. Az ő káros működésük ellene hat az emberközpontú vezetés törekvéseinek. A nem megfelelő munkaerő minőségi cseréje ezért is rendkívül fontos a NAV kultúrájának építésében.

A képzés mint fontos eszköz a fiatal generációk megtartásában a NAV Café felvezető prezentációjában is erősen megjelent. Hegedűs Judit előadásában kitért a fiatal generációk által fontosnak tartott értékekre, valamint a bevezetőben említett kompetenciavizsgálat eredményeire. A vizsgált generáció értékrendszerében az autonómia, szabadság, kreativitás, változatosság, a fejlődés igénye, lehetősége is jelen van. Ily módon kézenfekvő, hogy a NAV-nak is biztosítania kell a tanulás, fejlődés lehetőségét, ha meg akarja tartani fiatal munkatársait. Fontos azonban hangsúlyoznunk, hogy nemcsak nekünk, idősebb generációhoz tartozó kollégáknak, vezetőknek kell fejlődünk, változnunk, hanem ifjú titánjainknak is. A kompetenciavizsgálat során felszínre került, hogy nem minden esetben vannak tisztában saját magukkal, kompetenciáik határaival. Képesek párhuzamos tevékenységeket végezni, ugyanakkor kevésbé jellemzi őket egy adott témában történő elmélyülés. Mindezek alapján a NAV számos munkakörében megkövetelt komplex tudás megszerzése belső motivációt, kitartást és sok tanulást feltételez a résztükről, amelyhez minden támogatást meg kell adnunk.

A NAV szervezeti kultúrájáról megindult párbeszéd fókuszában „a min kellene változtatnunk” kérdés állt. Kétségtől sok a tennivaló. Jó hír azonban, hogy vannak jó gyakorlataink, jó példáink. A beszélgetések során kiderült, hogy azon igazgatóságnál, ahol az első számú vezető fontosnak tartja, igenis az elmúlt években is sokat tettek a támogató környezet és együttműködő csapat kialakításáért, elismerve a NAV legértékesebb erőforrását, az embert. A belső kétirányú kommunikáció, közösségépítés, nyitottság, bizalom több igazgató által is nyíltan felvállalt célkitűzések. Előremutató, hogy elindult egy belső vezetői fórum, ahol nem elsősorban a szakmai, hanem a szervezet jövője szempontjából fontos egyéb, „soft” tényezőkre vonatkozó kérdésekre keresik a választ. Ez a fajta közös gondolkodás, párbeszéd is fontos eszköze a változásoknak, egyben a kultúrafejlesztésnek.

Ennek hatásait maguk az érintettek is érzik már (kevesebb belső konfliktus, kiváló együttműködés, növekvő részvétel a közösségi rendezvényeken stb.). Ahhoz, hogy ezen jó példák ne csak kis szigetekként legyenek jelen, szükség van tudatos, felülről irányított kultúrafejlesztésre, aktív felsővezetői elkötelezettségre és türelemre.

A NAV szervezeti kultúrájának az előbbieken felvázolt tudatos fejlesztése a NAV Café résztvevőinek egybehangzó véleménye szerint az új generáció „bevonásán” túl a régi, nagy tudással rendelkező munkatársak megtartására is kiváló eszköz.



## Összegzés

Hogy mi a tanulsága ennek a rendezvénynek?

A megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása, motiválása, a hatékony képzésfejlesztés és a kommunikáció megvalósítása – szoros kölcsönhatásban működnek, és nem nélkülözhetik a stabil szervezetet, szervezeti kultúrát sem. Az új generáció NAV felé orientálása, beillesztése és hosszú távú megtartása a rendészeti felsőoktatási intézmény és a munkáltató közös célja, amely feltételezi a szoros együttműködést, összefogást, egymás segítségét, támogatását és a közös gondolkodást. A NAV Café leginkább ez utóbbinak, a közös gondolkodásnak teremtett platformot.

A hat asztalnál zajló beszélgetések alkalmat kínáltak a tapasztalat- és véleménycsere-re, ötletbörzét teremtettek a megoldási módszerek, a hatékony motiválási technikák megosztására. Ezek segítségével pedig nemcsak a képzőintézményekben dolgozó tanárok boldogulhatnak könnyebben, hanem az ezzel a kérdéssel kapcsolatos kihívások kezelése a pályán tartás folyamatát is erősítheti.

Egy fejlődni, megújulni vágyó szervezetben nélkülözhetetlen a már meglévő generációk mellett az új, a Z generációs fiatalok foglalkoztatása. Különösen meghatározó ez akkor, ha egy öregedő korfával rendelkező szervezetről beszélünk. A fiatalok „megtartásához” azonban változásokra van szükség, nemcsak az NKE életében, hanem a NAV-ban is. Új toborzási eszközöket és felületeket kell találni, a mai fiatalok igényeinek megfelelő kommunikációs csatornákat kell használni, fel kell építeni a NAV brandjét, ami feltételezi a szakmánk társadalmi elfogadottságának helyreállítását is. A szervezeti kultúrát pedig úgy kell korszerűsíteni, hogy abban megtalálhatóak legyenek a munkáltató meglévő értékei, hagyományai, és erre építve alkalmas legyen a fiatal generációhoz tartozók fogadására. Természetesen, a fiatalok adó- és vámhatóságokhoz csábítása és a munkatársak hosszú távú megtartása érdekében végbemenő változások, változtatások csak akkor lehetnek eredményesek, ha azt/azokat közösen (vezetői támogatással, párbeszédet folytatva, a tudást megosztva, a munkatársakat bevonva) csináljuk, ahogyan tettük ezt a NAV Café keretében is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 336–342.
- Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- 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. Forrás: [www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/2896-15635956181-6.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/2896-15635956181-6.pdf) (2019. 08. 27.)
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2015): A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 7. évf. 3–4. sz. 207–214. Forrás: <http://acta.bibl.u-szeged.hu/36345/> (2019. 09. 30.)

- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2016a): A mentorálás, mint a tudásátadás formája Magyarországon. *Gradus*, 3. évf. 1. sz. 179–184.
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2016b): A mentori gyakorlat magyar és szlovák szervezetekben (empirikus kutatás alapján). *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 8. évf. 3. sz. 20–27. Forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13016/12872> (2019. 09. 30.)
- Bencsik Andrea (2014): Intergeneration Management and Knowledge Sharing Problems. *Mitteilungen Klosterneuburg*, Vol. 64, No. 2. 244–256.
- Brown, Juanita – Isaacs, David (2005): *The World Cafe Book: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, Juanita (2001): *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Mill Valley, Whole Systems Associates.
- Dézi Zsolt (2018): Kompetencia modellek alkalmazásának lehetőségei és kihívásai. In Czene Polgár Viktória – Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes szerk.: *Innováció, elektronizáció tudásmenedzsment*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 91–100.
- Erdei Gergő – Kovács Viktória Anna – Bakacs Márta – Martos Éva (2017): Országos Táplálkozás és Tápláltsági Állapot Vizsgálat 2014. I. A magyar felnőtt lakosság tápláltsági állapota. *Orvosi Hetilap*, 158. évf. 14. sz. 533–540. DOI: <https://doi.org/10.1556/650.2017.30700>
- Erdős Ákos – Magasvári Adrienn – Szabó Andrea (2019): Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán szerk.: *Gondolatok a rendészettudományról*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság. 89–102.
- Erdős Ákos (2018): A gyermekek drogfogyasztásának változásai – A Gyermejk jogi Egyezmény végrehajtásáról szóló civil jelentés tükrében. *Fundamentum*, 22. évf. 1. sz. 87–98.
- Erdős Ákos (2019): A rendészeti tisztté válás első nehézségei – A gyermeki elképzelések találkozása a realitással. *Fundamentum*, 69. évf. 1-2. sz. 76–99.
- Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi Szemle*, 56. évf. 2. sz. 88–93.
- Gaál Gyula – Molnár Katalin (2013): Ami elromolhat, az el is romlik? A média szerepe a biztonságos, élhető közösségek formálásában. In Gaál Gyula és Hautzinger Zoltán szerk.: *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV*. Pécs. 131–140.
- Gaál Gyula – Molnár Katalin (2014): Másképpen a biztonságról – Police Café Pécs. *Belügyi Szemle*, 62. évf. 11. sz. 101–114.
- Gaál Gyula – Molnár Katalin (2015a): A biztonságos, élhető közösségek védernyője. *Hadtudomány*, 25. évf. Elektronikus szám. 111–118. Forrás: [http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015\\_elektronikus/11\\_GAAL\\_MOLNAR.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus/11_GAAL_MOLNAR.pdf) DOI: <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2015.25.E.111> (2020. 03. 01.)
- Gaál Gyula – Molnár Katalin (2015b): A World Café rendészeti alkalmazásának kezdeti tapasztalatai. *Magyar Rendészet*, 15. évf. 5. sz. 11–19.
- Gaál Gyula – Molnár Katalin (2015c): Police Café Pécs – innovative Consultation of Police and Civilians about Security. *Policajná Teória a Prax. Ročník*, Vol. 23, No. 4. 71–78.
- Gáspár Tamás – Király Gábor – Csillag Sára (2014): Fehér asztal mellett. A világkávészó részvételi technika szemlélete és módszertana. *Kovács*, tavasz–tél. 11–41.
- Hamar Pál – Karsai István (2017): A testnevelés tartalmi korszerűsítésének ideája. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 2. évf. 1-2. sz. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.21846/TST.2017.1-2.1>
- Hegedűs Judit – Fekete Márta (2018): A rendészeti felsőoktatás megújulásának lehetőségei. In Dobák Imre – Hautzinger Zoltán szerk.: *Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 289–298.
- Karoliny Mártonné – Ásványi Zsófia – Bálint Brigitta (2017): 5. Erőforrás biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In Karoliny Mártonné – Poór József szerk.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Wolters Kluwer. 165–202.
- Koronváry Péter – Szegeci Péter (2015): Tudásalkalmazás és tudásgondozás. *Hadmérnök*, 10. évf. 4. sz. 217–226.
- Kotter, John P. (1999): *A változások irányítása*. Budapest, Kossuth Kiadó.

- Krauss Ferenc Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua (2018): A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In Csóka Gabriella – Szakács Gábor szerk.: *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Ladányi Béla (2016): *Az iskolai közösségi szolgálat első eredményei a Miskolci Szakképzési Centrum Andrassy Gyula Szakközépiskolájában.* Kézirat, Miskolc, Miskolci Egyetem BTK.
- Lőkös Dániel (2018): A testnevelés helyzete, céljai a köznevelésben és a felsőoktatásban. *Egészségfejlesztés*, 59. évf. 3. sz. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.24365/ef.v59i3.264>
- Magasvári Adrienn – Szabó Andrea (2019): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 19. évf. 2-3. sz. 143–162.
- Magasvári, Adrienn – Szakács, Édua (2018): Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's carrier choice motivations. In Czene Polgár Viktória – Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes szerk.: *Innováció, elektronizáció tudásmenedzsment.* Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 187–204.
- Magasvári Adrienn – Szilágyi Tamás (2019): Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes szerk.: *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében.* Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 142–156. DOI: <https://doi.org/10.37372/mrtrtvtpt.2019.1.9>
- Magasvári Adrienn (2018): Felkészült, elkötelezett, elhivatott... a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárásai. *Magyar Közigazgatás*, 1. sz. 92–109.
- Májor Eszter Petra – Tóth Barbara (2017): Y és Z generáció kommunikációs kihívásai a felsőoktatásban és a munkaerőpiacon. In Reisinger Adrienn – Kecskés Petra szerk.: *Ifjúság – jövőképek.* Konferenciakötet, Győr. Forrás: [https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2016/MajerE\\_TohtB\\_J.pdf](https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2016/MajerE_TohtB_J.pdf) (2019. 09. 03.)
- Markos Valéria (2016): A nyíregyházi középiskolás diákok iskolai közösségi szolgálattal kapcsolatos tapasztalatainak vizsgálata. *Párbeszéd*, 3. évf. 4. sz. Forrás: [http://parbeszed.lib.unideb.hu/file/2/585a817dc9d71/szerzo/MARKOS\\_A\\_nyiregyhazi\\_kozepiskolas\\_diakok.pdf](http://parbeszed.lib.unideb.hu/file/2/585a817dc9d71/szerzo/MARKOS_A_nyiregyhazi_kozepiskolas_diakok.pdf) (2019. 09. 03.)
- Markos Valéria (2018): A fogadószervezetek koordinátorainak tapasztalatai az iskolai közösségi szolgálatról. *Iskolakultúra*, 28. évf. 3-4. sz. 12–27. DOI: <https://doi.org/10.14232/ISK-KULT.2018.3-4.12>
- Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48. évf. 10. sz. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Molnár Café Kata (2019a): *Rendőrkávéházi élményeim. Police Café blogkönyv.* Budapest, Rejtjel Kiadó.
- Molnár Katalin (2019b): A motiválás módszertani lehetőségei a felsőfokú rendészeti képzésben. In Hegedűs Judit szerk.: *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 89–101.
- Molnár Katalin (2019c): A Police Café hatása a rendőrség és a közösségek kapcsolatára. In Hegedűs Judit szerk.: *Magatartástudományi kutatások a rendészeti képzés megújítása érdekében.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Molnár, Katalin – Uricska, Erna (2018): An Efficient Method for Improving the Partnership between the Police and the Community. In D. Nogala, T. Görgen, J. Jurczak, B. Meszaros, P. Neyroud, L.G. Pais, B. Vegrichtova eds.: *Special Conference Edition Nr. 4 of the European Law Enforcement Research Bulletin.* No SCE 4. Budapest.
- Obesity Update 2017 (2017). OECD Publishing, Paris. Forrás: [www.oecd.org/health/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf](http://www.oecd.org/health/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf) (2019. 09. 03.)
- Pais Ella Regina (2013): *Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához.* Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- Ruzsa Ágota – Szentirmai Judit (2014): *Világkávéház. A társas teremtő dialógusok TTD. Módszertani kézikönyv. Dialógusok, Világkávéház és Art of Hosting.* SoL Intézet.
- Schäffer Beáta (2015): *A legifjabb titánok.* Budapest, Boook Kiadó.
- Sinek, Simon (2017): *A jó vezetők esznek utolsónak – Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?* Budapest, HVG Kiadó Zrt.

- Sinkáné Csendes Ágnes (2019): Készül a NAV adótudatossági stratégiája. *Szakma*, 61. évf. 9. sz. 11–13.
- Somhegyi Annamária (2014): A tisztjelölti testnevelés egészségfejlesztési kritériumai: megvalósításuk jelen helyzete. *Népegészségügy*, 92. évf. 1. sz. 4–10.
- Szabó Andrea (2018a): A tisztjelölti jogállás sajátosságai. In Erdős Ákos szerk.: *Integrált pénzügyőri ismeretek I. – Kezdő pénzügyőrök kézikönyve*. Budapest, MRTT Vám- és Pénzügyőri Tagozata.
- Szabó Andrea (2018b): 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*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 600–601.
- Szabó Andrea (2018c): Gondolatok a tudásmenedzsment folyamatáról. Czene Polgár Viktória – Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes szerk.: *Innováció, elektronizáció tudásmenedzsment*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 247–254.
- Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 4. sz. 77–88. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Szelei Ildikó (2009): A mentorálás megvalósításának lehetőségéről a hallgatók felkészítésében. *Honvédségi Szemle*, 5. sz. 55–57.
- Tari Annamária (2011): *Z generáció*. Budapest, Tericum Kiadó Kft.
- Twenge, Jean M. (2018): *iGeneráció*. Budapest, Édesvíz Kiadó.

## Internetes források

- Ernst and Young Global (2015): *What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business*. Forrás: [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](http://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) (2019. 06. 30.)
- Formato, Brian (2015): *Hiring Freeze: Two words that can cause irreparable damage to an organization*. Forrás: [www.groovemanagement.com/blog/hiring-freeze](http://www.groovemanagement.com/blog/hiring-freeze) (2019. 10. 15.)
- <https://circabc.europa.eu/ui/group/46a95fc1-7492-452a-a7b3-14df834c452f/library/8241a849-3589-4380-9fe1-1b2cc11daab3/details> (2020. 03. 02.)
- <http://policecafe.hu> (2019. 09. 03.)
- <http://policecafe.hu/nav-ositott-kavehaz/> (2019. 09. 03.)
- PwC's NextGen (2013): *A global generational study, 2013. Summary and compendium of findings*. Forrás: [www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf) (2019. 06. 11.)
- [www.theworldcafe.com/](http://www.theworldcafe.com/) (2019. 09. 03.)

## ABSTRACT

### NAV Café

#### **The Staff Recruitment Policy of the National Tax and Customs Administration and Their Practice in Preparation of Newcomers for the Challenges**

ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – MOLNÁR Katalin – PÓCSI Anikó – SZABÓ Andrea – VAS Adrienn

*As part of a new organisational development approach, the 'Police Café' method provided excellent opportunity to talk about a special student community, customs officer candidates and their future employer, the National Tax and Customs Administration (NTCA). Among the Hungarian*

*authorities, this specific organisation combines administrative, law enforcement and investigative functions. At an outstanding location, in a comfortable atmosphere, with active dialogue and sincere expressions participants had a rare opportunity to learn about the expectations posed by the revenue authority for its new employees and also, how the cadets think about their chosen profession. Lecturers of the Law Enforcement Faculty of the National University of Public Service as well as senior managers from several sectors of the NTCA also attended the workshop where participants analysed very actual problems such as how to direct potential candidates to the organisation; how recruits should be prepared for the challenges of their service; how to integrate them into the staff and, in longer terms, how to keep new generation staff members within the agency? Feedbacks from the working groups indicated that not simply a change in our habits of thought is required, but additional development of effective training practices, the introduction of new communication channels, and improvements in the organisational culture are also needed for the success.*

**Keywords:** *Z generation, mentoring, communication, organisational culture, organisation development*