

Szabó Hedvig¹ – Solti István² – Mezei József³ –
Drusza Tamás⁴ – Dobák Imre⁵

A Z generáció munkahelyválasztási preferenciái a nemzetbiztonság területén

A nemzetbiztonsági pálya iránti érdeklődés című online,
kérdőíves kutatás 2.

Job Choice Preferences of Generation Z in the field of National Security

Interest in National Security Careers Online Survey 2.

A 21. század egyik legfontosabb munkaerőpiaci kihívása a nemzetbiztonsági szolgálatok esetében is a különböző generációk, különösen a Z generáció munkavállalói elvárásainak megértése. A Z generáció nemcsak munkavégzési preferenciában, hanem életstílusban, technológiai jártasságban és munkahelyi lojalitásban is jelentős eltéréseket mutat az előző korosztályokhoz képest. A globális gazdasági és társadalmi változások, a digitalizáció, valamint a mesterséges intelligencia használata tovább erősíti ezt az átalakulást, amely különös jelentőséget kap a nemzetbiztonsági szolgálatok toborzási és állománymegtartási stratégiáiban. Az ezzel összefüggésben felmerülő kérdések vagy legalább azok egy részének sikeres megválaszolása érdekében a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézete egy online, kérdőíves kutatást hajtott végre az elmúlt hónapokban. A kutatás eredményeit többrészes publikáció keretében tárjuk az érdeklődők elé. Az első, már megjelent részben a kutatás elsődleges megállapításait hoztuk nyilvánosságra, míg a második részben a kutatás azon alkérdésével foglalkozunk, hogy a Z generáció fiataljai mely szempontokat tartják szem előtt a hosszú távú elköteleződésük során.

Kulcsszavak: Z generáció, pályaválasztás, preferencia, nemzetbiztonság

¹ Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet, e-mail: szabo.hedvig@uni-nke.hu

² Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet, e-mail: solti.istvan@uni-nke.hu

³ Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet, e-mail: mezei.jozsef@uni-nke.hu

⁴ Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet, e-mail: drusza.tamas@uni-nke.hu

⁵ Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet, e-mail: dobak.imre@uni-nke.hu

One of the most important labour market challenges of the 21st century for the national security services is to understand the expectations of different generations of employees, especially Generation Z. Generation Z differ significantly from previous generations not only in their work preferences, but also in their lifestyle, technological proficiency and workplace loyalty. Global economic and societal changes, digitalisation and the use of artificial intelligence are further reinforcing this transformation, which is of particular importance in the recruitment and retention strategies of national security services. In order to successfully answer some or all of the questions that arise in this context, the National Institute for National Security of the National University of Public Service has conducted an online survey in recent months.

The results of the research will be presented in a multi-part publication. In the first part, we present the main findings of the research, while the second part focuses on the sub-question of what Generation Z youth are looking for in their long-term commitment.

Keywords: generation Z, career choice, preference, national security

Bevezetés

Tekintettel arra, hogy az állami szféra és azon belül a nemzetbiztonsági ágazat a hazai munkaerőpiacnak az egyik szereplője, az ágazat számára is fontos napjaink munkaerőpiaci kihívásainak, különösen a belépő Z generáció munkavállalói elvárásainak megértése. Mivel a gazdasági és társadalmi fejlődés, az információs társadalom erősödése kiemelt szerepet kap valamennyi foglalkoztatási ágazatban, az állami szervek, azon belül a nemzetbiztonsági szolgálatok esetében is kiemelt szerepet játszik a generációs kérdés, annál is inkább, mert az egyes társadalmi csoportok nemcsak munkavállalóként, hanem egyéb együttműködőként is megjelenhetnek az ágazat életében.

A Z generáció képviselői egyre nagyobb számban tűnnek fel a munkaerőpiacon, akik már az állandó online jelenlét, a közösségi média, az azonnali és közvetlen kommunikációs lehetőségek miatt is gondolkodóba ejtik az állami foglalkoztatókat. Emellett a generáció körében végzett kutatások szerint a fiatalok munkához való viszonyulása, értékrendje és lojalitása újabb kihívások elé állítja a munkáltatókat.⁶ A nemzetbiztonsági ágazat számára az előző megállapítás újabb kérdéseket vet fel, hiszen esetükben kulcsfontosságú a minőségi munkavállalók megszerzése, valamint a hosszú távú, akár teljes munkavállalói időszak alatt történő megtartásuk. Mindezt úgy, hogy nem rendelkeznek a civil szféra rugalmas munkaerőpiaci eszközrendszerével, hanem jogszabályok által szigorúan mindenkre vonatkozó, egységesen szabályozott, hierarchikusan szervezett speciális szervezeti elvárások és rend mentén végzik mindennapi munkájukat. Két tényezőt feltétlenül említenünk kell, amelyek eltérnek az általánosan megszokottól. Az egyik, hogy a szféra a haza szolgálatának egy fontos, de a társadalom által alacsonyan támogatott szegmensét látja el, a másik, hogy mindezt olyan nem mindennapi operatív feladatokat végrehajtva, amelyek rendkívül

⁶ BALOGH – KARDOS – BÁCSNÉ BÁBA 2021: 66.

kevesek számára adatnak meg. Azt is mondhatnánk, hogy csak egy kiválasztott szűk réteg számára nyújt foglalkoztatási lehetőségeket.

Ha csak az ágazatban foglalkoztatottak szolgálati jogviszonyát szabályozó jogszabály⁷ elvárásait nézzük, akkor nem látunk kibékíthetetlen ellentéteket az ott megfogalmazott és a Z generáció tagjainak kimutatott elvárásai között. Természetesen problémaként jelentkezik a jogszabályban biztosított hagyományos karrierutak esetében, hogy a ma fiataljai az önmegvalósítást, a gyors visszajelzést és előmenetelt, az innovatív munkakörnyezetet, valamint a munka és a magánélet egyensúlyát helyezik előtérbe,⁸ viszont az olyan további fontos tényezők, mint a jó munkahelyi légkör és környezet, a megfelelő szintű juttatások, illetve az érdekes és kihívást jelentő munka, már nem tűnnek kivitelezhetetlennek.

Korábbi kutatásokban már láthattunk arra eredményeket, hogy a közszférába vágyók esetében egyes tényezők kevésbé jelentősek a civil és a versenyszférába készülökhöz képest,⁹ jelen kutatásunkkal pedig arra keressük a választ, vajon kimutathatók-e további olyan, a nemzetbiztonsági ágazatra jellemző foglalkoztatási tényezők, amelyek a Z generáció tagjainak ilyen irányú elköteleződését és hosszú távú lojalitását megalapozhatják, vagy a nemzetbiztonsági ágazat is csak egy a sokszereplős munkaerőpiaci palettán.

Kutatási módszertan

A kutatást online kérdőíves módszerrel végeztük. Az adatfelvétel 2024. október–december időszakban történt, a kérdőívet jelenleg felsőoktatásban részt vevő vagy már felsőfokú végzettséggel rendelkező Z generációs fiatalok tölthették ki. A legtöbb kitöltő a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hallgatói közül került ki, de valamennyi jelentősebb hazai egyetemről is kitöltötték hallgatók. Emiatt a felmérésünk nem tekinthető reprezentatívnak, azonban a kitöltők számossága (összesen 549 fő) okán a kapott eredményeket értékelhetőnek és kifejezőnek ítéljük meg, annál is inkább, mert a nemzetbiztonsági szféra jellemzően a felsőfokú végzettséggel rendelkezőket veszi igénybe alapfeladatai ellátásánál. A kutatásról önálló kutatási jelentés készült, amely tartalmazza a kutatási kérdéssort, a válaszolók demográfiai megoszlásait, a válaszok számszerű és százalékos adatait.¹⁰

A felmérésben három összetevő együttes vizsgálatát végeztük el. Először is fel kívántuk térképezni azon fiatalok szempontjait, akik elutasítják, hogy a nemzetbiztonsági szférában vállaljanak munkát, valamint vizsgáltuk azok motivációit, akik elképzelhetőnek tartanak egy nemzetbiztonsági szerepvállalást. A kutatás harmadik részének célja annak felmérése volt, hogy a Z generáció tagjai mely tényezőket veszik számításba hosszabb idejű elköteleződés esetén. A felmérésnek ezt a részét már csak azok tölthették ki, akik „igen” vagy „talán igen” választ adtak arra, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok munkatársai lennének-e. Így a kérdőív ezen részét összesen 461-en tölthették ki, egy fő volt, aki végül egyik mezőt sem töltötte ki, illetve az egyes tényezőknél előfordult, hogy egy-két fő nem

⁷ 2024. évi LXX. törvény a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állományának jogállásáról (a továbbiakban: Pnbjt.)

⁸ WAWORUNTU–KAINDE–MANDAGI 2022.

⁹ BALOGH – KARDOS – BÁCSNÉ BABA 2021: 64.

¹⁰ SZABÓ et al. 2025.

adott választ.¹¹ A kitöltők közül 230 nő, 229 férfi (2 fő nem nyilatkozott a neméről), felsőfokú tanulmányokat folytatott 376 fő, BSc-végzettséggel 77 fő, MSc-végzettséggel 6 fő, egyéb végzettséggel 1 fő rendelkezett. Településtípus szerint 112 fő a fővárosból, 105 fő megyei jogú városból, 146 fő városból, 96 fő községből és 2 fő egyéb helységről érkező kitöltő volt. Továbbá 274 kitöltő humán, 50 fő reál beállítottságúnak vallotta magát, 137 fő pedig mindkettőnek.

A kérdőív első részében demográfiai értékeket vettünk fel, majd a generáció elutasító és választási szempontjainak felméréséhez 15-15 tényezőre vonatkozó kérdést tettünk fel. Egy kivételével valamennyi kérdés zárt végű volt, 4 válaszadási lehetőséggel („nagyon fontosnak tartom”, „fontosnak tartom”, „kevésbé tartom fontosnak”, „nem tartom fontosnak”). Az előre megadott válaszokkal a kitöltők érzelmi viszonyulásának szintjét vizsgáltuk. Ezenkívül még egy pontban egyénileg megfogalmazott válaszadási lehetőséget is biztosítottunk annak felmérésére, vajon a kérdéssorban szereplő elemek mellett felmerülnek-e még lényegi szempontok. A kitöltők új szempontot nem fogalmaztak meg.

A kutatást 2024. december 15-én zártuk le, majd az adatokat JMP Pro 18 statisztikai programmal elemeztük, leíró statisztikákat készítettünk, és áttekintettük a válaszadók jellemzőit, az egyes kérdésekre adott válaszok gyakorisági eloszlását, valamint meghatároztuk az átlagokat és a mediánokat. Ezt követően kereszt táblás elemzéseket végeztünk, hogy megvizsgáljuk, milyen kapcsolat mutatható ki a demográfiai jellemzők és a nemzetbiztonsági pálya iránti érdeklődés között.

Jelen tanulmány a korlátozott terjedelme okán az egyes felmért összetevők általunk fontosnak vélt eredményeit mutatja be.

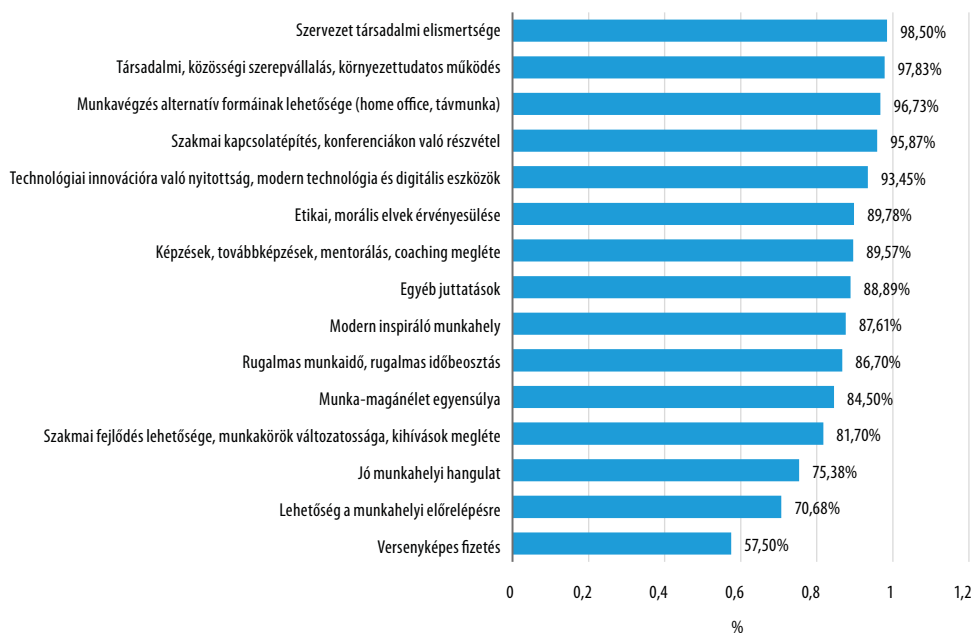
Ha elhelyezkedne nemzetbiztonsági szolgálatnál, mely tényezők alapján maradna hosszú távon is ott?

Mivel a nemzetbiztonsági szféra alkotmányos feladatainak hatékony és magas színvonalú teljesítésének egyik előfeltétele a jól képzett és tapasztalt művelti és támogató állomány, a szolgálatok életében rendkívül fontos a munkatársak hosszú távú elköteleződése és lojalitása a szféra iránt. A téma ráadásul a Z generáció esetében hangsúlyos, hiszen ezen fiatalok várhatóan könnyebben váltanak munkahelyet a korábbi generációkhoz képest, alacsonyabb szintű a szervezeti elköteleződésük, és a lojalitásuk sem olyan erős.

A téma vizsgálatához szintén 15 összetevő fontosságát mértük fel. A kérdéssort 461 fő töltötte ki, az egyes tényezőkkel kapcsolatban a „nagyon fontos”, „fontos”, „kevésbé fontos” és „nem fontos” lehetőségek közül választhattak. Az 1. ábra mutatja be az egyes tényezők rangsorát a „fontos” és „nagyon fontos” értékelést adók, vagyis az inkább fontosnak tartók szerint.

Mint az 1. ábrán látható, a Z generáció tagjai a *szervezetek társadalmi elismertsége* tényezőt tartják messze a legkevésbé fontosnak, míg a *versenyképes fizetés* kapta a legmagasabb támogatottságot, viszont a következő tényezők sem értek el számottevően alacsonyabb eredményt. Az 1. ábra alapján általánosságban kijelenthetjük, hogy a kutatási

¹¹ SZABÓ et al. 2025: 101.



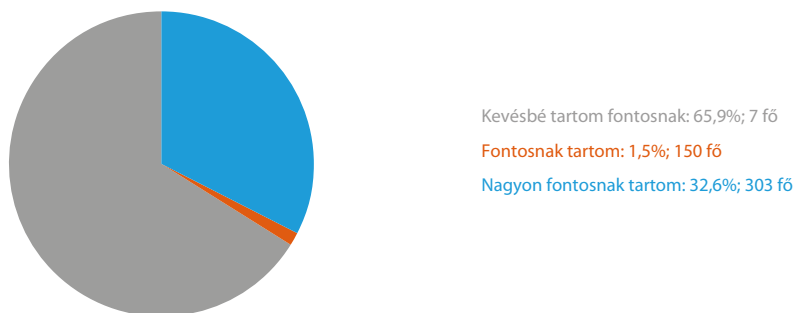
1. ábra: Az egyes vizsgált tényezők sorrendje százalékban megadva az inkább fontos értékelés szerint
 Forrás: a szerzők szerkesztése

kérdéssorba felvett tényezők lefedték a Z generáció számára releváns összetevőket, olyanira, hogy ugyan lehetőségük volt maguknak is újabbat felvetni, ezzel a lehetőséggel azonban senki nem élt.

A felmérésben vizsgált tényezőket a motivációelméletekben a munkahelyi foglalkoztatásban a munkavállalók motiválására és elismerésére felállított két mód, a belső és külső jutalmazás szerint vizsgáljuk, ahol a belső jutalmazás a belső elégedettségéből, személyes értékekből vagy a munka iránti érdeklődésből fakad, míg az utóbbi a külső tényezőkhez kötődik, például anyagi vagy társadalmi elismeréshez. Mindenekelőtt azt állapíthatjuk meg, hogy a Z generáció tagjai mind a két kategóriában igen magas értékeket mutatnak, vagyis meglehetősen komplex és soktényezős foglalkoztatási környezet kialakítására lehet szükség a nemzetbiztonsági ágazatban is. A kutatási kérdőívben hozzávetőleg fele-fele arányban voltak belső és külső jutalmazási elemek, a leginkább támogatottak többsége azonban a külsőbe tartozik, ezért először ezeket mutatjuk be.

Külső jutalmazás (extrinzik motiváció)

Az 1. ábrán látható rangsor esetében szembevetendő, hogy az első tíz tényező közül hét a külső jutalmazás kategóriájába tartozik. Mindez arra utal, hogy a diplomás fiatalok megkérlik a munkájuk árát, mégpedig materiális javakban és egyéb kézzelfogható előnyökben, nem elégszenek meg a munkakörük társadalmi presztízsével, amit a következő fejezetben bemutatandó összetevők, különösen a *szervezet társadalmi elismertsége* értékei is alátámasztanak.



2. ábra: A versenyképes fizetéssel kapcsolatos válaszok

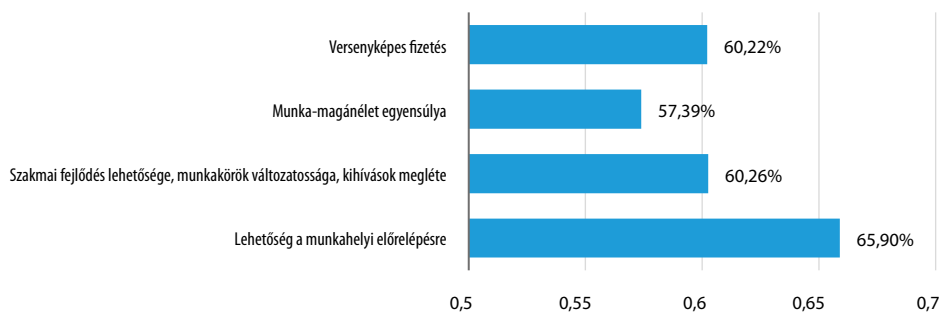
Forrás: a szerzők szerkesztése

Felmérésünkben a legfontosabb szempontnak a *versenyképes fizetés* bizonyult, mégpedig olyannyira, hogy a „kevésbé tartom fontosnak” szempontok közé is csak a 460 válaszoló 1,5%-a tette, vagyis mindösszesen 7 fő (2. ábra). Senki nem mondta azt, hogy ne lenne számára fontos a fizetés mértéke. Kiemelt szerepét mutatja az is, hogy a válaszolók nagy része nem pusztán fontosnak, hanem majd kétharmaduk nagyon fontosnak tartja. Ezen érték az összes többi szemponthoz viszonyítva is kiemelkedő, a második legmagasabb „nagyon fontos” értékeknél is több mint 5,5%-os többletet látunk (3. ábra). Tekintettel a rendkívül magas támogatottsági értékekre, az összetevő egyes társadalmi csoportok szerinti külön értékelése nem mutat érdemi eltérést.

E tényező esetében jelen kutatásban nem vizsgáltuk, hogy az egyes végzettségű csoportoknál mit jelent a versenyképes fizetés, aminek a nemzetbiztonsági szféra esetében ott lehet külön jelentősége, hogy a szolgálatoknak széles körű civil végzettséggel rendelkező foglalkoztatotti körre van szüksége. A szféra nagy számban alkalmaz társadalomtudományi és természettudományi végzettségűeket egyaránt, bölcsészekről kezdve egészen a különböző mérnöki végzettséggel rendelkezőkig, vagyis alacsonyabb és magasabb keresetre számító szakmákból egyaránt foglalkoztatnak.¹² Ami azt is jelenti, hogy az egyes végzettségi csoportok esetében eltérő lehet az elvárt versenyképes fizetés mértéke, ezért nem elegendő azt csupán a nemzetgazdasági átlaghoz viszonyítani.

Azonban mivel a nemzetbiztonsági szektor a közszolgálati foglalkoztatás egy sajátos formáját jelenti, ellentétben a munkaviszonnyal, nincs lehetőség a jövedelem egyedi megállapodással történő megállapítására, valamint mivel a különböző tudományterületeken végzettket a szolgálatok azonos munkakörökben foglalkoztatják, az egyes munkakörök jövedelmi szintjeit is a magasabb elvárt jövedelmi szintű végzettségekhez szükséges igazítani. Ezzel szemben az ágazatban sem a jogszabályi előírások, sem a foglalkoztatási követelmények nem teszik lehetővé a végzettség szerinti diszkriminálást az egyes foglalkoztatási csoportokon belül.

¹² Központi Statisztikai Hivatal [é. n.].



3. ábra: A „nagyon fontosnak tartom” legmagasabb százalékos értékei az összes szempont esetében

Forrás: a szerzők szerkesztése

A versenyképes jövedelem mellett tíz ponttal alacsonyabb, de még szintén rendkívül magasnak tekinthető támogatottságot (88,89%, 308 fő) ért el az *egyéb juttatások* szempont. A fizetésnél kisebb jelentőségét az is tükrözi, hogy a „fontosnak tartom” hozzáállás mutat kiemelkedő értéket (57,3%, 263 fő), ezt majdnem kétszer annyian választották, mint akik nagyon fontosnak ítélik meg. Viszont ennél a szempontnál is szükséges kiemelni, hogy nagyon alacsony a „nem tartom fontosnak” válaszok száma (0,65%, 3 fő).

E két tényezőt együtt értékelve azt mondhatjuk, hogy a kapott eredmények egybecsengenek a generációs kutatások eredményeivel, miszerint a Z generáció legfontosabb elvárása a vonzó, vagyis a magas jövedelem, ahol a juttatások szintjével kapcsolatos elvárásaik is átlagon felüliek,¹³ és – ezt már e kutatás alapján tesszük hozzá – mindez nem függ a foglalkoztatató jellegétől. Jelen kutatás keretében nem a teljes Z generáció elvárásait, hanem annak a felsőfokú végzettséget szerző rétegét vizsgáltuk, akik még jelentősen magasabb elvárásokat támasztanak a javadalmazás tekintetében.¹⁴

A jövedelem és az egyéb juttatások rendkívül magas fontossági szintje azt mutatja, hogy a nemzetbiztonsági ágazat foglalkoztatóinál is alapelvárás a nemzetgazdasági átlagot lényegesen meghaladó jövedelme, amit további számos és változatos juttatási formákkal érdemes a szolgálatok által kiegészíteni. A megállapítás igaznak tekinthető a teljes foglalkoztatotti körre, hiszen a műveleti munkakörök mellett a támogatói munkakörökben jellemzően a magasabb jövedelmi körökbe tartozó közgazdászokat, mérnököket és informatikusokat kell a cégeknek megfizetni. Furcsa kettősséggént megjegyezzük, hogy az említett támogatói munkakörökben van szükség jellemzően magasabb elvárt jövedelmi értéket mutató végzettségűek alkalmazására, míg az alapfeladatokat ellátó műveleti munkakörökben többségben vannak a bölcsész, tanári, államigazgatási stb. végzettséggel rendelkezők. E tekintetben a nemzetbiztonsági szolgálatok kifejezetten előnyös jogszabályi alapokkal rendelkeznek, hiszen a jogállási törvény lehetőséget ad az illetmények differenciálására és a munkaerőpiaci érték figyelembevételére a szakágak mentén, valamint a legváltozatosabb egyéb juttatási formák kialakítására.¹⁵

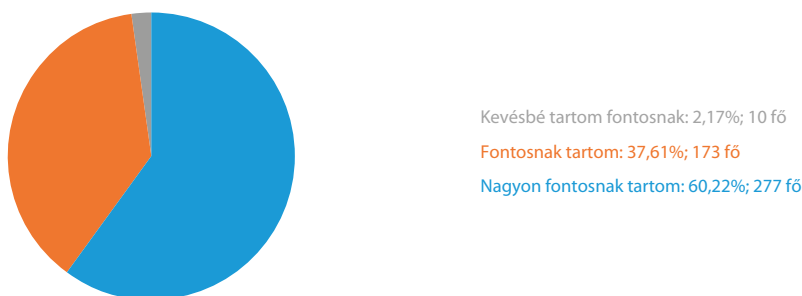
¹³ KUPCZYK et al. 2021: 94.

¹⁴ KUPCZYK et al. 2021: 94.

¹⁵ 2024. évi LXX. törvény IX. fejezet.

Lehetőség a munkahelyi előrelépésre

A munkavállalók esetében a munkahelyi előmenetel a külső motivációnak szintén meghatározó része, és így a hosszú távú elköteleződést alapozhatja meg. A kérdőív kitöltése során valamennyi érintett értékelte a *lehetőség a munkahelyi előrelépésre* szempontot, ami a második leginkább támogatott értéket (97,83%, 450 fő) érte el. A válaszadók rendkívül magas hányada, 60,22%-a (277 fő) nagyon fontosnak és több mint egyharmada (37,39%, 173 fő) fontosnak tartja az előrelépés lehetőségét. További jellemző adat, hogy csak 10 fő (2,17%) gondolja kevésbé fontosnak, illetve jelentőségét abból is érzékelhetjük, hogy senki nem választotta a „nem tartom fontosnak” opciót (4. ábra). A mért adatokból azt állapítottuk meg, hogy a Z generáció körében az előző szemponthoz hasonlóan rendkívül lényeges a munkahely megtartásában egy stabil, előrelátható és kiszámítható előmeneteli rendszer biztosítása.



4. ábra: A munkahelyi előrelépés mint munkavállalói szempont

Forrás: a szerzők szerkesztése

Ha a támogatottsági szinteken belül elemezzük az eloszlásokat, azt látjuk, hogy a nemek között nincs jelentős eltérés, viszont ha településszerkezet szerint vizsgáljuk a populációt, akkor két véglet jelenik meg. A fővárosiak kivétel nélkül úgy nyilatkoztak, hogy fontos vagy nagyon fontos az előrejutás, a községekből jövők esetében van néhány személy (mindössze 6 fő, a községből érkezők 6,3%-a), aki kevésbé tartja fontosnak e tényezőt. Viszont még az ő esetükben is több mint 52,57% (51 fő) azok aránya, akik nagyon fontosnak vélik az előmenetelt. A nagyobb településekről jövők esetében érdekes módon a legalacsonyabb értéket a fővárosiaknál mértük (59,29%, 113 főből 67), amit alig előz meg a városból érkezők (61,64%, 146 főből 90) eredménye, viszont annál inkább eltér a megyei jogú városból jövők értéke (64,76%, 105 főből 68). További jellemző adatok, hogy a reál beállítottságúak, a 90-es évek végén született, idősebb Z generációsok, a mesterdiplomával rendelkezők, az 5 évnél több munkatapasztalattal rendelkezők, a budapesti tekintélyesebb egyetemeken (BMGE, BCE, ELTE, ÓE, PPKE) tanulók közül senki nem nyilatkozott úgy, hogy kevésbé tartja fontosnak az előrejutást. Ráadásul ezen fiatalok 71%-a még csak nem is „fontos”, hanem „nagyon fontos” szempontnak jelölte meg.

Jelen kutatás során az előmeneteli rendszerrel kapcsolatos elvárásokat minimális mértékben vizsgáltuk. A kutatás időszakában a nemzetbiztonsági szolgálatoknál

foglalkoztatottak jogviszonyát meghatározó szolgálati törvény¹⁶ az életpályamodell keretében az egyes beosztásokhoz előléptetési időközöket és objektív foglalkoztatási feltételeket nem írt elő, ezért csupán arra voltunk kíváncsiak, hogy a fiatalok mennyire türelmesek az előrejutásuk során, illetve milyen mértékű változást értékelnek.¹⁷ A kérdésre adott válaszok alapján általánosságban azt mondhatjuk, hogy e kérdésekben a fiatal generáció már korántsem annyira egységes. A fiatalok többsége (57,2%, 263 fő) a gyakori, viszont kisebb lépésekkel való előrejutást választotta, míg másik részük (42,8%, 197 fő) elfogadja a hosszabb idejű, de munkakörben érzékelhető változást hozó előléptetést. Ha mindezt nemek szerint vizsgáljuk, a nők esetében közel fele-fele az arány, ellenben a férfiak több mint 60%-a inkább a folyamatos előrejutást preferálja.

A kutatásban mért adatok e szegmensben is korrelálnak a Z generációs kutatások eredményeivel.¹⁸ A kitöltők ebben az esetben is azt hangsúlyozták, hogy átlátható és tervezhető karrierlehetőségeket várnak el a nemzetbiztonsági szférában is. Ezért azt mondhatjuk, hogy a munkahelyi előmeneteli rendszerrel szemben támasztott generációs követelmény szerint a most belépő korosztály megtartása érdekében egy érzékelhető, kiszámítható és valódi karriert biztosító előmeneteli rendszer kidolgozása lenne kívánatos, amely *követelményre az új jogállási törvény* (Pnbjt.) egyelőre nem reflektál. A jelenlegi ismereteink szerint azonban ennek hiányában a Z generáció többsége rövidebb, míg másik része valamelyest hosszabb idő után az előrelépést és ezzel együtt a magasabb elérhető jövedelmet a munkahelyváltással oldja meg.

Míg az előző részben vizsgált tényező esetében a Pnbjt. viszonylag rugalmas lehetőséget biztosít a nemzetbiztonsági foglalkoztatók számára, addig e szegmensben meglehetősen kötött eszközökkel rendelkeznek. A törvényben biztosított három tiszti beosztási kategória a fenti követelmény kielégítésére meglehetősen kevésnek tűnik, valamint a törvény az egyes beosztási kategóriákban történő kinevezéshez sem határoz meg érdemben eltérő követelményeket. Ennek következtében azt mondhatjuk, hogy e tényező esetében a jogszabályi alapok már kevésbé támogatják a Z generáció számára a megfelelő munkahelyi környezet kialakítását.

A munkahelyi biztonság

Ugyan az eddig értékelt szempontok rendkívül magas értéket értek el, mégis azt mondhatjuk, hogy nem emelkednek ki számottevően a további vizsgált tényezők közül, hiszen még három ért el 95% körüli értéket. A válaszadók döntő többsége rendkívül fontosnak értékeli a *jó munkahelyi hangulatot* (96,73%, 443 fő), a *szakmai fejlődés lehetősége, munkakörök változatossága, kihívások meglete szempontot* (95,87%, 441 fő), és fontosnak vagy nagyon fontosnak (93,45%, 428 fő) tartja a *munka-magánélet egyensúlyát*, amelyeket – a másodikikat kivéve – szintén a külső motivációs tényezők közé sorolhatunk.

¹⁶ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról

¹⁷ 55. kérdés: Ha nemzetbiztonsági szervezetnél dolgozna, az előmenetel során inkább a rövid időnkénti, de kisebb szintű előrelépési rendszert preferálná, vagy a hosszabb időközönkénti jelentősebb előlépési rendszert?

¹⁸ RÉDAI – VELOSO DA SILVA 2024: 14.

A jó munkahelyi hangulat kategóriában a „nagyon fontosnak tartom” és a „fontosnak tartom” értékei között viszonylag kiegyensúlyozott az eloszlás, enyhe többséggel (5,23 százalékponttal) az előző javára. Mindössze a válaszadók 3,27%-a (15 fő) véli úgy, hogy a jó munkahelyi hangulat kevésbé vagy egyáltalán nem fontos, csupáncsak 0,22%, azaz 1 fő az, akinek nem számít a hangulat. Nemi, települési, beállítódásbeli különbségeket ebben az esetben sem tudtunk kimutatni.

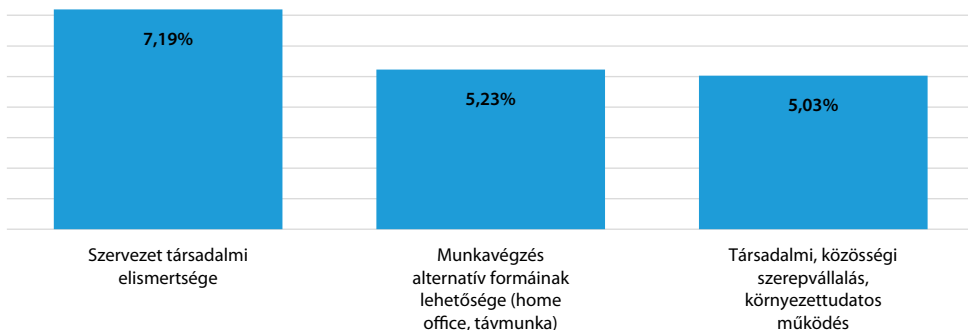
A munka-magánélet egyensúlya esetében mért magas támogatottságnál azt láthatjuk, hogy azon belül 60,26% (276 fő) nagyon fontosnak tartja az aspektust, míg további 33,19% (152 fő) ítéli fontosnak. Csak a válaszadók 6,55%-a nyilatkozott úgy, hogy kevésbé vagy egyáltalán nem fontos a munka-magánélet egyensúlya. Ebből is mindössze 4 fő (0,87%) válaszolta, hogy nem tartja fontosnak. Látható, hogy ellentétben az előző kategóriával, ebben az esetben kiemelkedően magas azok aránya, akik a legfontosabb tényezők közé teszik (3. ábra). Ha a kérdésre adott válasz megoszlását nemek szerinti bontásban, települési eloszlásban vagy beállítottság alapján vizsgáljuk, értékelhető különbség szintén nem mutatható ki.

Ha a fentiekhez hozzátesszük, hogy a belső motiváló tényezők közül a legelőkelőbb helyen a *szakmai fejlődés lehetősége, munkakörök változatossága, kihívások megléte* szempont szerepel, ami így is csak a negyedik a rangsorban, valamint hogy a további belső tényezők mind jóval alacsonyabb értéket értek el, azt mondhatjuk, hogy a Z generáció tagjai számára bármennyire is fontosak a következő fejezetben bemutatásra váró belső motivációk, azok mentén nem szeretnék a privát életüket és jólétüket feláldozni. Elvárják, hogy ehhez a foglalkoztató szervezetek biztosítsanak megfelelő háttérrel, és támogassák a munkahelyi kollektívák kohézióját. Ennek következtében a nemzetbiztonsági szolgálatoknál olyan foglalkoztatási körülményeket és módokat célszerű kialakítani, amelyek

1. egyrésztől biztosítják a foglalkoztatottak számára a kiszámítható és tervezhető életvitelt;
2. másrésztől szervezeten belüli életutakat biztosítanak;
3. harmadrésztől pedig az egyénieskedéssel szemben a csapatmunkára összpontosítanak, és azt a munkaszervezés mellett jóléti intézkedésekkel is támogatják.

Itt szükséges megjegyezni, hogy a kutatásban a *munkavégzés alternatív formáinak* fontosságára is rákérdeztünk, feltételezve azt, hogy az előzőekben bemutatott kategóriák egyik jellemző megoldási formája lehet. Ezzel szemben a kérdésre a „fontosnak tartom” és „nagyon fontosnak tartom” kategóriákat együttesen a kitöltők 75,38%-a (346 fő) választotta, ami az előzők 95% körüli értékéhez képest számottevően alacsonyabb, míg a „nem tartom fontosnak” kategóriát választó 24 fő (5,23%) a második legmagasabb érték az összes összetevőt analizálva (5. ábra). Ha a nemek szerinti eloszlást megvizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy a nők körében valamivel magasabb arányban található a „nagyon fontosnak tartom” válasz (38,9%, 90 fő), míg a férfiaknál ez az arány alacsonyabb (30,57%, 70 fő), valamint kétszer annyi férfi nem ítéli ezt a tényezőt fontosnak, mint nő. Mindezek következtében azt mondhatjuk, hogy ugyan a nemzetbiztonsági szolgálatok sem hagyhatják figyelmen kívül az alternatív munkavégzési formákat, és fontos beépíteni az erre alkalmas munkaköröknél, általánosan alkalmazandó munkaszervezési módként már kevésbé érdemes figyelembe venni.

A munkavégzés alternatív formáinak lehetősége, rugalmas munkaidő, rugalmas időbeosztás



5. ábra: A „nem tartom fontosnak” kategória legmagasabb értékei

Forrás: a szerzők szerkesztése

Ezzel szemben a vizsgált tényezők között jelentősebb támogatást mutat (89,78%, 413 fő) a *rugalmas munkaidő, rugalmas időbeosztás* szempont, ezen belül a „nagyon fontosnak tartom” jelentős többségben van „fontosnak tartom” (52,39%, 241 fő a 37,39%-kal, 172 fővel) lehetőséggel szemben, ellenben a nemek között nem mutatható ki értékelhető különbség. Ennek következtében az előző tényezővel összevetve azt mondhatjuk, hogy a válaszadók számára fontosabb szempont a napi munkavégzés során, hogy a munkára szánt idejüket a maguk belátása szerint oszthassák be, mint az, hogy otthonról dolgozhassanak.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a Z generáció tagjai az időbeli kötöttséget a helyhez kötöttségnél kevésbé tolerálják, viszont mindkét tényezőnél eltérő megközelítésre van szükség az előző generációk foglalkoztatási igényeihez képest. Azt mindenképpen érdemes megvizsgálni, hogy mely alapeladathoz tartozó munkakörök és mely támogatói munkakörök esetében van lehetőség alternatív munkavégzési módok bevezetésére, viszont a munkarendek kialakításánál a kötött hivatali és vezénylési módokkal szemben újfajta időbeosztásokra lehet szükség.

Belső jutalmazás (intrinzik motiváció)

Etikai, morális elvek érvényesülése

A tényezők összeállításakor fontos elemnek ítéltük meg a nemzetbiztonsági szféra esetében tapasztalható társadalmi előítéletek meglétét, ami hipotézisünk szerint azt jelenti, hogy a társadalom széles rétegében ellenérzést vált ki, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok az alapvető jogok titokban való sérelmével végzik feladataikat, ráadásul az egyén számára kifejezetten érzékeny adatok szerzésével és módszerek alkalmazásával foglalkoznak. E szempont azt is feltételezi, hogy a fiatal generációk a szolgálatok jogi felhatalmazás mentén alkalmazott eszközrendszereik működtetésekor a jogelvek mellett további morális elvek figyelembevételét is előnyben részesítik.

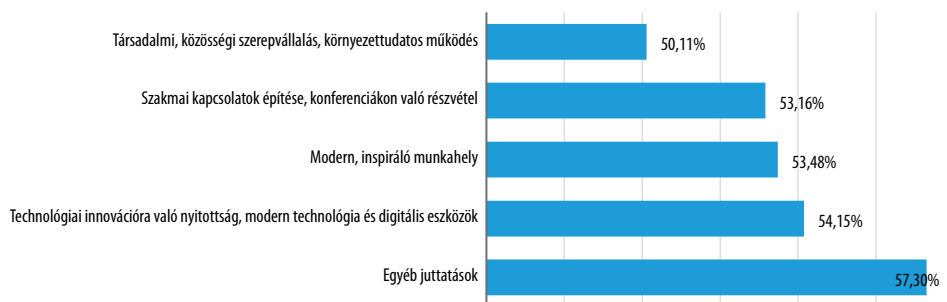
A kutatás a tekintetben visszaigazolta kezdeti felvetésünket, hogy a válaszadók 86,71%-a (398 fő) nyilatkozott úgy, hogy az etikai, morális elvek érvényesülése befolyásolná abban, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok munkatársaként hosszabb távon dolgozzon. A mért értékeink ugyan abszolút magas értéknek tekinthetők, relatív értéke szerint csak a tizedik helyen áll, és még a belső motivációs tényezők között is a harmadik a fontossági sorrendben.

A nemi megoszlás vizsgálata során a társadalmi megítélésben tapasztalható női és férfi mentalitásbéli különbséget a kutatásunk is visszaigazolja, hiszen a nők érzékelhetően fogékonyabbak a szempont iránt (92,14%, azaz 211 fő szemben a 81,14%-kal, 185 fővel). Szintén 10%-ot meghaladó különbséget látunk a közösségiben élők és a fővárosiak között (91,58%, 87 fő, illetve 81,08%, 90 fő), valamint a humán és reál beállítottságúak között (89,75%, 245 fő, valamint 79,59%, 39 fő), viszont még alacsonyabb az arány (71,69%, 114 fő) azoknál, akik reál és humán beállítottságúnak is tartják magukat. Ha csak a „nagyon fontos” válasz eloszlását vizsgáljuk (45,97%, 211 fő), akkor azt látjuk, hogy míg a teljes rangsorban a hatodik, addig a belső tényezők közül a második a sorban, valamint szignifikáns különbségek adódnak az egyes csoportok esetében. A nők több mint 8%-kal (49,6%, 114 fő, illetve 41,5%, 95 fő) inkább tartják „nagyon fontosnak”, ellenben a felsőfokú végzettséggel rendelkezők közül egyetlen MSc-diplomás sem tartozik ebbe a kategóriába, míg a BSc-végzettséggel rendelkezők az átlagot hozták. Települések esetében az egyik végletet a fővárosiak (36,6%, 41 fő), a másikat a községekből érkezettek képviselték (54,2%, 52 fő), viszont a beállítottságnál már nem mértünk lényegi eltérést.

Amellett, hogy a tényező abszolút magas értéke egyrésztől üdvözlendő, hiszen ez a jövőben egyik biztosítékát jelentheti a nemzetbiztonsági szolgálatok alkotmányos működésének, másrésztől egyes területek számára komoly kihívást jelenthet. Hiszen vannak a nemzetbiztonságnak olyan területei, ahol a morális és etikai szempontok érvényesülése felett a jogi kötelezettségek teljesítése feltétlen elsőbbséget élvez, és minden mást háttérbe kell szorítani, így ezeken a területeken jellemzően MSc-diplomával rendelkező fővárosi férfiak jelenthetik a foglalkoztatás fő vonalát.

A szakmai fejlődés lehetősége és a munkavégzés élvezete

A belső motivációk közé tartozó összetevők közül a *szakmai fejlődés lehetősége, munkakörök változatossága, kihívások megléte* tényező érte el a legmagasabb támogatottsági szintet. A vizsgálat során azt mértük, hogy a „nagyon fontosnak tartom” kategória jelentősen kiemelkedik, a válaszadók több mint fele (57,39%, 264 fő) választotta ezt az opciót, valamint hasonlóan a fontosabb külső jutalmazási formákhoz, minimális azok száma (1 fő), akik egyáltalán nem tartják fontosnak, és csak a válaszadók 4,13%-a (19 fő) véli úgy, hogy kevésbé fontos. A nemi megoszlás valamelyest rácsúfol az e területen tapasztalható sztereotípiákra, hiszen a nők körében magasabb (62,17%, 143 fő) azok aránya, akik nagyon fontosnak tartják, szemben a férfiakkal (52,63%, 120 fő), illetve a neméről nem nyilatkozó 1 fő is ezt a lehetőséget választotta. A települési és a beállítódásbéli különbségek ugyiszintén minimálisak.



6. ábra: A legalább 50% feletti érték a „fontosnak tartom” kategóriában

Forrás: a szerzők szerkesztése

Mivel a Z generáció tagjai számára az élet és a karrier előrehaladása a teljesítmény és a kiteljesedés érzéséhez vezethet, a fiatalok gyakran tartalmas munkát keresnek, amely összhangban van értékeikkel, és támogatja személyes és szakmai céljaik elérését. Ennek vizsgálatához több szempontot is megadtunk. Valamennyi terület, mint az 1. ábrán látható, egyaránt magas, 80% feletti értéket ért el. Viszont e tényezőknél azt is érdemes kiemelni, illetve az előzőkéhez képest gyengébb eredményt azzal tovább árnyalhatjuk, hogy – mint az a 6. ábrán látható – a fiatalok inkább fontosnak, nem pedig nagyon fontosnak tartják.

A *modern, inspiráló munkahely* 89,57%-os eredményét (312 fő) a nők 8,52%-kal magasabb értékének köszönheti. Azonban csupán a kevésbé és egyáltalán nem fontos kategóriákban mutatható ki érzékelhető nemek közötti különbség (férfiak: 10,96%, 26 fő – 3,95%, 9 fő; nők: 5,65%, 13 fő – 0%).

A *képzések, továbbképzések, mentorálás, coaching megléte* szempontot, hasonlóan az itt találhatóakhoz, jóval kevesebben tartják nagyon fontosnak (38,91%, 179 fő), mint fontosnak (48,7%, 224 fő), ami az előzőhöz hasonló hozzáállást mutat.

A *technológiai innovációra való nyitottság, modern technológia és digitális eszközök* tényező valamelyest alacsonyabb értéket ért el (84,5%, 387 fő), és mint látható a 6. ábrán, szintén a második kategóriában ért el kiemelkedő értéket, valamint csupán 1 fő tartja egyáltalán nem fontosnak. Továbbá az e csoportban értékelt tényezőkhöz hasonlóan jellemzően a nők lényegesen magasabb arányban tartják fontosnak (62,45%, 143 fő), mint a férfiak (45,81%, 104 fő), a férfiak viszont nagyobb arányban tartják nagyon fontosnak (38,77%, 88 fő), mint a nők (21,83%, 50 fő).

Ugyan a *szakmai kapcsolatok építése, konferenciákon való részvétel* szempont érte el a legalacsonyabb támogatottsági értéket (81,7%, 375 fő), és az előzőekben ismertetett trendet követi, mégis azt kell mondanunk, hogy magas abszolút értékének köszönhetően valószínűleg szintén azon szempontok közé tartozik, amelyek hosszú távon pozitívan befolyásolják a fiatalok szervezetben való maradását.

Mindezekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a Z generáció értékeli és elvárja az értelmes munkát, igényt tart a munkában a szakmai fejlődés és fejlesztés különböző formáira. Ezért a nemzetbiztonsági szolgálatoknak érdemes alkalmazkodniuk ezen elvárásokhoz, és olyan programokat kínálni, amelyek elősegítik a fiatalok elköteleződését és fejlődését.

Szervezet társadalmi elismertsége

A magyar nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi elismertségéről és a beléjük vetett társadalmi bizalom szintjéről tudományos igényű felmérésekkel nem rendelkezünk, viszont a kutatást végzők empirikus tapasztalatai alapján a nemzetbiztonság a civil szféra foglalkoztatóihoz, valamint az államigazgatás más területeihez képest e téren inkább hátrányos helyzetűnek mondható. Szintén kutatási hipotéziseink közé tartozott, hogy a szolgálatok múltjából eredeztethető semleges vagy inkább negatív társadalmi megítélés lényegesen befolyásolhatja mind a jelentkezők számát, mind a hosszabb távú elköteleződésüket. Ennek következtében ezen összetevő esetében is felmértük a Z generáció hozzáállását.

Az eredmények azt mutatják, hogy a társadalmi elismertségnek szerepe van a hosszú idejű foglalkoztatásban, hiszen mind azok körében, akik szívesen dolgoznának itt, mind azokéban, akiknél elképzelhető, hogy a szférában vállaljanak munkát, többségben vannak azok, akik legalább fontosnak gondolják, hogy olyan szolgálatoknál dolgozzanak, amelyekről a társadalomban pozitív kép alakult ki. Ha ehhez még hozzá tesszük azokat is, akik alacsonyabb szinten, de szintén szempontként tekintenek a társadalmi elismertségre, akkor már mindkét vizsgált körben többségben vannak. A teljes halmazt vizsgálva a kitöltők 57,5%-a (264 fő) számára van jelentősége, amely arány akkor sem változik számottevően (60,5%, 101 fő), ha csak a nem NKE-s hallgatókat vizsgáljuk. Azt is kijelenthetjük, hogy viszonylag alacsony azok száma (7,19%, 33 fő), akiknél egyáltalán nem számít a szolgálatok társadalmi megítélése, viszont a legmagasabb az összes vizsgált tényező közül (5. ábra).

Ha külön vizsgáljuk meg azon csoportok értékeit, akik a *Dolgozna-e nemzetbiztonsági szolgálatoknál?* kérdésre határozott igennel, és azokét, akik talán igennel válaszoltak, akkor azt látjuk, hogy a tényező megítélése valamelyest eltér. A talán igennel válaszolóknál erőteljesebb a vizsgált szempont (60%, 143 fő szemben az 54,5%-kal, 121 fővel), de közel azonos azok aránya (51,23%, 83 fő és 48,76%, 79 fő), akik ugyan kevésbé, de még mindig fontosnak tartják a társadalmi elismertséget, ellenben több mint kétszer annyian vannak, akik egyáltalán nem tartják fontosnak (33,33%, 11 fő és 66,66%, 22 fő). Nagyobb eltérés tapasztalható a férfi-női eloszlásban. A nők érzékenyebbek e szempont iránt, mint a férfiak, akiknél közel 12% (27 fő) nyilatkozott úgy, hogy nem tartja fontosnak, szemben a nők 2,6%-ával (6 fő).

Hasonló elosztást találunk, ha korcsoportok és munkatapasztalat alapján vizsgáljuk meg az adatokat. Itt azt tapasztaljuk, hogy az idősebb és már többéves munkatapasztalattal rendelkező fiatalok számára majd 8 százalékponttal fontosabb a szolgálatok jó megítélése, viszont az is igaz, hogy alig változik azok aránya a fiatalabb korosztály között, akik nagyon fontosnak ítélték meg ezt a szempontot. Számok szerint ez azt jelenti, hogy a 90-es évek második felében született és már öt év munkatapasztalattal rendelkezők esetében ez az érték 11,1% (9 főből 1 fő), és 55,6% (9 főből 5 fő) a „nagyon fontos” vagy „fontos” választ adók aránya, míg a középiskolából nemrég kikerültek esetében az értékek: 15,6% (359 főből 56 fő) és 43,4% (359 főből 156 fő). Sőt a 26–29 éves korosztályból kitöltők esetében (24 fő) senki sem választotta a „nem tartom fontosnak” szempontot.

Ha csupán a fenti adatokból vonunk le következtetést a Z generáció hosszú távú elköteleződésére, azt mondhatjuk, hogy a fiatalok olyan nemzetbiztonsági szolgálatoknál fognak hosszú éveket eltölteni, amelyek léte és tevékenysége a társadalom számára elfogadott, és nem övezi széles körű elutasítottság. Hiszen bármelyik oldalról is vizsgáljuk az általunk

felvett adatokat, arra jutunk, hogy a fiatalok számára inkább fontos, hogy olyan helyen dolgozzanak, amely a köz részéről megbecsülésnek örvend.

Ugyanakkor érdemes rámutatni, hogy a társadalmi elfogadottság a legkevésbé fontos tényező azok közül, amelyek a kérdőívben szerepeltek (1. ábra). Egy kivételével valamennyi szempont legalább 17%-kal fontosabb a fiatalok számára. Az e kérdéskörben kapott eredmény, valamint a második legalacsonyabb értéket elérő *társadalmi, közösségi szerepvállalás és környezettudatos működés*, illetve a „Dolgozna-e nemzetbiztonsági szolgálatnál” kérdésnél kapott további eredmények¹⁹ azt mutatják, hogy a fiatal korosztály számára sokadik, a többihez képest is számottevően alacsonyabb értékkel szerepel a szolgálatok széles körű elismertsége. Ennek következtében a fenti kijelentést árnyalnunk szükséges, hiszen amellett, hogy e tényező ugyan önmagában szerepet játszhat, a Z generáció hosszú távú elképzeléseit számos más szempont lényegesebben befolyásolja.

Konklúziók

A Z generáció motivációit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a fiatalok alapesetben nem zárják ki a hosszú távú karrier lehetőségét a nemzetbiztonsági szférában. Mivel ez a generáció értelmes és hasznos munkát keres, amely összhangban áll személyes értékeivel, gyakran előtérbe helyezve azokat a szerepeket, amelyek hozzájárulnak a társadalmi jóléthez, így a társadalomra gyakorolt pozitív hatás iránti vágy számos fiataalt a nemzetbiztonsági karrier felé irányíthat. Azonban a szféra a hosszú távú foglalkoztatáshoz már nem rendelkezik olyan egyedi előnyökkel és jellemzőkkel, amelyek miatt az átlag foglalkoztatói körből bármilyen irányba kilógná. Mint látható, nem elegendő a terület egyedisége és a különleges felhatalmazások köre, a nemzetbiztonsági szolgálatok a munkaerőpiacnak csupán az egyik, és nem kiemelkedő szereplője. Mindezek következtében a szféra a saját viszonyaihoz igazítva és a többi foglalkoztatóval versenyezve kénytelen a munkaerő-megtartás technikáit alkalmazni mind a külső, mind a belső juttatások területén.

Reményeinkkel ellentétben a kutatásunk eredményei alátámasztják a Z generációról kialakított képet, amely szerint a fiatalok mellett, hogy szakmailag megalapozott karrierre törekcsenek, választott szakmaikban a saját belső elégedettségüket nem rendelik alá egyetlen foglalkoztató érdekeinek sem.²⁰ Ennek következtében a szolgálatoknak érdemes támogató közeget kialakítaniuk mind a karrierutak, mind a szakmai ismeretek rendszer-szintű elmélyítéséhez, mind a szakmai fejlődés feltételeinek biztosításhoz, mind pedig az egyén szervezet általi elismeréséhez és egyéni jólétének támogatásához.

Tekintettel arra, hogy a Z generáció első hulláma már a munkaerőpiacon van, nem elegendő csupán a fiatalok bevonása érdekében olyan innovatív toborzási stratégiákat alkalmazni, amelyek hangsúlyozzák a karrier lehetőségeit és a szakmai fejlődést. A szférában elhelyezkedett fiatalok rendszerszintű megtartása érdekében elengedhetetlen, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok folyamatosan értékeljék és frissítsék megtartási stratégiáikat, figyelembe véve a fiatalok változó igényeit és preferenciáit. Ennek érdekében az oktatási

¹⁹ SZABÓ et al. 2025: 101.

²⁰ KOZÁK-PÓZNER 2024: 7.

intézményekkel és közösségi szervezetekkel való együttműködés döntő szerepet játszhat a Z generáció tudatosságának és érdeklődésének fenntartásában.

Megítélésünk szerint a kutatás fent bemutatott eredményei értékes rálátást nyújtanak arra, hogy a humánpolitikai programokat mely szempontok mentén lehet testre szabni a fiatalok egyes csoportjainak igényeihez és érdeklődési köréhez, ezzel is növelve elköteleződésüket és részvételüket. Az elvégzett kutatás nemcsak a nemzetbiztonsági szféra fejlődését segítheti elő, hanem hozzájárulhat ahhoz is, hogy szélesebb körű betekintést nyerjünk a Z generáció munkavállalói magatartásának motivációiba és azok társadalmi-gazdasági tényezőibe, támogatva ezzel a munkaerőpiaci trendek mélyebb megértését és közvetve a nemzetbiztonsági szolgálatok stratégiai célkitűzéseit.

Felhasznált irodalom

- BALOGH Renátó – KARDOS Magdolna Valentina – BÁCSNÉ BÁBA Éva (2021): Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67. Online: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
- KOZÁK Anita – PÓZNER Beáta Melinda (2024): A Z generáció munkahelyi motivációja a 9M modell alapján. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(4), 2–13. Online: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.1>
- Központi Statisztikai Hivatal [é. n.]: *A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként*. Online: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0183.html
- KUPCZYK, Teresa et al. (2021): Expectations and Requirements of Generation Z towards Salary. *European Research Studies Journal*, 24(4), 85–96. Online: <https://doi.org/10.35808/ersj/2564>
- RÉDAI, Virág Patrícia – VELOSO DA SILVA, Admilson (2024): Hungary's Gen Z Workforce: Analysing Youth Perspectives on Employer Branding and Their Perception of the National Job Market. *Youth and Generation Studies*, 1(1), 5–15.
- SZABÓ Hedvig et al. (2025): A Z generáció munkahelyválasztási preferenciái a nemzetbiztonság területén. A nemzetbiztonsági pálya iránti érdeklődés című online, kérdőíves kutatás 1. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 13(2), 94–107. Online: <https://10.32561/nsz.2025.2.7>
- WAWORUNTU, Evi C. – KAINDE, Sandra J. R. – MANDAGI, Deske W. (2022): Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. Online: <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>

Jogi forrás

2024. évi LXX. törvény a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állományának jogállásáról