



Magasvári Adrienn – Olexa Péter – Szabó Andrea

**„Kik is vagyunk valójában?”
Az adó- és vámhatóság lehetőségei az emberi
erőforrás-gazdálkodás fejlesztésében**

“Who are we really?”

**Opportunities of revenue and customs authority in development
of human resources management**

Absztrakt

A hazai adó- és vámhatóság 2020-ban bekövetkezett szervezeti átalakítása és a munkajogi jogviszonyok tervezett egyszerűsítéséhez kapcsolódó kommunikáció során több fórumon hallhattuk a „NAV brand-je”, a „NAV márkája” kifejezést. A szerzők kiemelték példaként a rendészeti feladatrendszer és közép-pontba állítva a járőrt mint a szervezet arcát, akivel a legközvetlenebb módon – például egy határátlépés vagy egy közúti ellenőrzés során – találkozhatnak az állampolgárok. Hazai és külföldi kutatások igazolják, hogy egy munkáltatói márka kialakítása és fejlesztése nemcsak a versenyszféra kiváltsága. A munkaerő-megtartás képessége, szorosan kapcsolódva a munkáltatói márkaépítéshez – tekintettel a Z generáció megjelenésére is a munkaerőpiacon –, kiemelten fontos a közszféra szereplői, munkaadói számára is. Fontos az értékek közvetítésének csatornája és tartalma, tehát az, hogy mit ígérünk és hogyan, milyen formában kommunikáljuk azt. A közigazgatás és a rendészet más munkáltatóihoz képest, amelyek egyszerűbb munkavállalói struktúrával működnek, a hazai bevételi hatóság számára sokkal összetettebb a feladat. A munkáltatói márkaépítés a szervezet minden szegmensét, minden szintjét, minden foglalkoztatottját érinti, tehát nemcsak a járőrtevékenységet, a kommunikációt, az emberi erőforrás-gazdálkodást. Tanulmányunk célja, hogy a vonzó munkáltatói márka kialakítása érdekében feltárja az adó- és vámhatóság mint munkáltató értékeit, bemutassa a munkavállalók számára nyújtható lehetőségeket, és korábbi kutatási eredményekre alapozva meghatározza a fejlesztést igénylő területeket is.

Kulcsszavak: munkáltatói márka, munkaerő-megtartás, munkahelyválasztási preferenciák, emberierőforrás-gazdálkodás, munkaerőpiac

Abstract

During the reorganization of the Hungarian tax and customs authority in 2020 and the communication concerning the planned simplification of employment relations, the term ‘Brand of the NTCA’ (National Tax and Customs Administration) was repeatedly mentioned in several forums. The authors highlighted the area of responsibility of the revenue authority’s law enforcement sector and picked patrol officers as the ‘frontline’ of the organization citizens usually see when they cross the border or get checked on their way. Domestic and foreign researches have proven that brand creation and development is not just a privilege of the private sector. The ability to retain the workforce, in close relation to the employer’s branding efforts – notwithstanding the Z generation’s appearance on the labour market – remains a priority for the public sector actors and employers. The channels and the content of the transmission of values are just as essential as what we promise, and in this relation, how formal communication happens. Presumably, it is less challenging for other employers in the public administration and the law enforcement agencies having a more straightforward employee structure than the domestic revenue authority. Employer branding affects all levels and segments of the organization and each employee, including the mobile patrolling function, communication, and human resource management. Our study’s complex objective was to explore the values of the tax and customs authority’s efforts to create an attractive employer brand. Meanwhile, the authors come across the opportunities the authority can offer to their employees and identify the development requirements based on previous research results.

Keywords: employer brand, labour retention, job choice preferences, human resource management, labour market

Bevezetés

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet 2019-ben publikált elemzése (Horváth, 2019) szerint a cégeknek az elmúlt években problémát okozott mind az új, tapasztalt munkavállalók, mind a pályakezdő munkavállalók felvétele, illetve a meglévő munkaerő megtartása is. Mindez arra ösztönözte a megkérdezett munkáltatók döntő többségét, hogy 2019

januárjára már olyan lépéseket tegyenek, amelyek elsősorban a meglévő kollégáknak megtartását segítik. Jellemzően béremelést vezettek be, de a válaszadó cégek több mint fele a munkakörülmények, munkaeszközök fejlesztésével is igyekezett vonzóbbá válni a dolgozók számára. Sokan új intézkedéseket hoztak a képzésfejlesztés, az atipikus foglalkoztatási formák terén, törekedtek az előrelépési lehetőségek javítására, illetve a vezető-beosztott kapcsolat erősítésére, továbbá új toborzási módszerek alkalmazását szorgalmazták. Fogalmazhatunk úgy, hogy a munkáltatói márka fejlesztése, erősítése érdekében tettek fontos lépéseket. Az Employer Branding Award (Munkáltatói Márkadíj) megbízásából a Brand Excellence Program (Márka Kiválósági Program) keretében végzett vizsgálatok egyébként is azt igazolták, hogy a magyar vállalkozások egyre többet foglalkoznak a munkáltatói márkájuk építésével ([URL1](#)).

A megfelelő munkaerő toborzásához, illetve a tapasztalt, jól teljesítő munkatársak megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a munkavállalók számára mitől válik igazán vonzóvá egy vállalat, miért dolgoznak szívesen egy-egy munkahelyen. Ha a munkáltató által nyújtott lehetőségek nem találkoznak a munkatársak igényeivel, arra reagálni kell, meg kell határozni azokat a funkciókat, amelyek fejlesztést, változtatást igényelnek, amelyeknek köszönhetően a munkáltató pozitív megítélésű, vonzó munkahelyként jelenhet meg. Ennek megfelelően kell kialakítani vagy újjáépíteni a munkáltatói márkát is. Az igények megismerésében segítséget nyújthatnak olyan korábbi, az alábbiakban röviden bemutatott felmérések, amelyek a munkavállalók, leendő munkavállalók elsődleges álláskeresői szempontjaira, a hosszú távú munkaviszony fenntartását motiváló tényezőkre fókuszálnak.

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

A világ legátfogóbb független munkáltatói márkakutatása, a Randstad Employer Brand Research (Randstad Munkáltatói Márka Kutatás) keretében – a 18–64

éves korosztály válaszadói körében – 2000 óta vizsgálják 33 országban, köztük Magyarországon is, a munkavállalók munkahelyválasztási szempontjait és motivációit. A kutatás célja továbbá, hogy évről évre díjazza a legvonzóbb munkáltatókat. A 2020-as felmérés (az adatfelvétel 2020 januárjában zárult) eredményei (URL2) szerint a magyar munkavállalók számára a három legfontosabb tényező évek óta változatlan. A válaszadók számára továbbra is a bérezés, a kellemes munkahelyi légkör és az állás hosszú távú biztonsága a legmeghatározóbb szempont. Emellett akkor számít vonzónak egy munkáltató, ha hangsúlyt fektet a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítására és a vállalat pénzügyi stabilitására. Az előző években végzett adatgyűjtés eredményeihez képest 2020-ra sokkal fontosabbá vált a rugalmas munkarend, illetve nőtt a betöltött munkakör érdekességének jelentősége, továbbá mérvadó faktort jelent ma már a vállalat jó hírneve és társadalmi szerepvállalása is. Az alapfizetés, a rugalmas munkarend és munkaidő, a kihívást jelentő feladatok, a munkakörnyezet és a biztonság munkahelyválasztást befolyásoló szerepét a PwC Magyarország (PricewaterhouseCoopers) munkaerőpiaci preferenciákra irányuló 2020. évi felmérésének (URL3) eredményei is megerősítették.

A fentiekben felsorolt, a munkahelyválasztás során és a munkahely irányába való elköteleződésben meghatározó szerepet játszó értékek (bérezés, légkör, munka-magánélet egyensúlya, fejlődési és előrelépési lehetőségek) a jelenlegi, munkaerőpiaci szempontból is bizonytalan helyzet hatására kissé átrendeződhetnek. Az erőteljesen fizetéscentrumú választás inkább az állás biztonságát előtérbe helyező szempontok irányába mozdulhat el, ami a közszféra munkaerőpiaci szerepét fokozottan erősítheti. Nem szabad ugyanis megfeledezni arról, hogy a hazai közszektor is a globális munkaerőpiac szereplője és ennek megfelelően versenyeznie kell a tehetséges, akár a magánszférában is keresett munkavállalókért (Domokos, Jakovác & Németh, 2016; Poór, Juhász, Hazafi, Szakács & Kovács, 2019). Ezt a tényt figyelembe véve és egyetértve Urbancová & Hudáková (2017) véleményével, a közszféra munkáltatói számára ajánlott tehát számolni azokkal a tényezőkkel, amelyeket az említett kutatások alapján a válaszadók preferáltak. A közszektorbeli szervezeteknek világossá kell tenniük, hogy tudnak olyan munkahelyet kínálni, ahol a megfelelő fizetés és a biztonság mellett a munkatársak lehetőséget kaphatnak a karrierépítésre, kellőképpen egyensúlyban tarthatják a munkahelyi és a magánéletüket, kellemes munkahelyi környezetben dolgozhatnak, esélyt kaphatnak nemzetközi tapasztalatszerzésre, illetve érdekes, kihívásokkal teli feladatokat is végezhetnek. Ehhez és a 2020-as évet sújtó járványhelyzetből eredő bizonytalanság leküzdéséhez erős munkaadói márkával kell jelen lenni a munkaerőpiacon.

Tanulmányunk további részében arra keressük a választ, hogy a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) mint az egyik legnagyobb létszámú államigazgatási szerv, ennek megfelelően az egyik legjelentősebb közszektorbeli munkáltató hol tart a munkaadói identitás (azonosság) meghatározásában, a brandépítés folyamatában.

A munkáltatói márkaépítés – szakirodalmi áttekintés

A munkáltatói márkaépítés (angolul: employer branding) egy, még a mai napig is fiatalnak számító szemlélet az emberierőforrás-menedzsment, valamint a marketing területek együttműködéséről. Maga a kifejezés Ambler & Barrow (1996) nevéhez fűződik, akik 1990-ben alkották meg, de először 1996-os tanulmányukban publikálták. Akkoriban még nem aratott osztatlan sikert, háttérbe is szorult a fogyasztói márka, illetve vállalati márka elméletekkel szemben (Kajos & Bálint, 2014). A munkáltatói márkaépítés elméletének nagyjából tíz évre volt szüksége, hogy sikeressé váljon, 2006-tól kezdett elterjedni a gyakorlatban. A készség hiány és a gyenge gazdasági növekedés szembesítette a vállalatokat azzal, hogy nem elég csak a termékeket „márkázni”, de fejleszteni kell munkáltatói minőségüket is, hogy vonzó szervezetté és munkaadókká váljanak (von Roeder, 2014). Emellett a másik tényező, amely életre hívta ezt a szemléletet, az a 2010-es években tapasztalható munkaerőpiaci változásokkal áll összefüggésben. Ebben az időszakban megjelent ugyanis egy olyan új generáció, amely számára a digitális világ már természetesnek számít és teljesen más a munkáról való elképzelésük is (Schuman & Sartain, 2010). Míg korábban a munkáltatók bőven válogathattak, szelektálhattak a jelentkezők közül, a 2018–2019-es évekre a mérleg nyelve más irányba mozdult: a potenciális munkavállaló válogathatott a cégek ajánlatai közül, a cégeknek kellett „megnyerniük” maguknak a tehetségeket, vagyis a munkáltatók versenyeztek a munkaerőpiacon fellelhető legalkalmasabb, legképzettebb, legtehetségesebb munkavállalóért.

Ahhoz, hogy megértsük a munkáltatói márkaépítés folyamatát, először a „márka” definíciójából kell kiindulnunk. Két megfogalmazást emelnénk ki: az egyik, általánosan elfogadott fogalom meghatározás az Amerikai Marketing Szövetséghez fűződik, eszerint: *„a márka lehet név, kifejezés, jel, szimbólum, forma-terv vagy ezek valamilyen kombinációja, azzal a céllal, hogy az eladó vagy az eladók adott csoportjának termékeit vagy szolgáltatásait megjelöljék és megkülönböztessék a konkurenciától”* (Kotler, 1998.). Egy másik, magyar szakemberek által meghatározott definíció szerint a *„márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy meghatározott*

gyártóval, forgalmazóval való azonosítása és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése” (Bauer & Berács, 1998).

Míg a márka (brand) egy állapot, addig a márkázás vagy márkaépítés (branding) egy folyamat. A márka megalkotásának, értékkel való megtöltésének, reklámozásának, ismertté tételének folyamata (Levine, 2003; Svéhlik, 2007). Célja az, hogy a terméket megkülönböztesse a piacon lévő versenytársaktól.

Amikor munkáltatói márkáról beszélünk, akkor egy egyedi, a versenytársaktól megkülönböztetett értékre gondolunk, amely azt mutatja, hogy a szervezet mint munkahely, munkaadó milyen értékekkel rendelkezik, milyen ott dolgozni, mit várnak el a munkavállalóktól és vice versa, mit várhat a munkavállaló a cégtől a munkájáért, tehetségéért cserébe. Kant, Jaiswal & Mishra (2017) megfogalmazásában a munkáltatói márka a vállalati hírnév és a márkaépítés fő forrása, egy erős megkülönböztető tényező a versenytársaktól. Swystun (2007) szerint pedig *„szimbolizált, kézzelfogható és megfoghatatlan attribútumok keveréke, amelyek megfelelő kezelés esetén értéket és befolyást teremtenek”.*

A kulcsemberek megtartása és az új tehetségek vonzása érdekében a szervezeteknek úgy kell meghatározniuk a márkát, hogy arra a jelenlegi és a megcélzott alkalmazottak úgy tekinthessenek, mint egy „kiváló munkahelyre” (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002; Lloyd, 2002; Backhaus & Tikoo, 2004; Jiang & Iles, 2011). Ennek a kialakítása, megtervezése, népszerűsítésének folyamata a munkáltatói márkaépítés. Ha jól sikerül, a munkáltatói márka olyasmit képvisel, amely értékes, ritka és nehezen utánozható és ezért tartós versenyelőny forrása lehet (Cascio & Boudreau, 2012).

A munkáltatói márkaépítés egyik legkomplexebb meghatározását Chovan (2019) adta meg: *„A munkáltatói márkaépítés teljeskörűen felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet, hozzásegíti a vállalatot az értékteremtéshez a tehetséges munkavállalók megszerzésén, a kiemelkedően teljesítő munkavállalók megtartásán és motiválásán, valamint a vállalattól távozó kollégák munkaviszonyának emberséges megszüntetésén keresztül, mellyel biztosítja a vonzó munkahely megteremtését. [...] célja, hogy a megfelelő munkavállalók folyamatos szakmai fejlődési igényének, tudatosságának kialakulása kapcsán hozzájáruljon a vállalat termelékenységének és hatékonyságának előmozdításához, a vállalat céljainak megvalósulásához.”*

Ez a koncepció megmutatja, hogy a munkáltatói márkaépítés nemcsak egy egyszerűen az emberierőforrás-menedzsment feladata, hanem tulajdonképpen a szervezetek minden szegmensét, minden dolgozóját érinti, így fontos, hogy ennek megfelelően a szervezetek szinte összes, különböző területeinek együttműködését és támogatását igényli, egészen a felső vezetésig bezárólag.

A munkáltatói márka alapját az a munkáltatói értékajánlat adja, amely illeszkedik a szervezet kultúrájához, mindennapi tevékenységéhez. Egy jól kialakított értékígéret vezet a munkáltató versenytársakhoz képesti megkülönböztetéséhez, s ezáltal az adott vállalat több és jobban képzett munkaerő közül válogathat (Kajos & Bálint, 2014). Ez tehát egy stratégiai eszköz a szervezet számára, hogy egyedi értékajánlatait a már meglévő és a lehetséges, jövőbeni alkalmazottak számára is eljuttassa. Az értékígérek jelentik a munkáltatói márka központi üzenetét (Eisenberg et al., 2001), így fontos, hogy ez az értékajánlat külső és belső irányba egyaránt hiteles legyen.

Számos előnyét jegyezték fel a márkaépítésnek, így a növekvő jelentkezőseket, a munkavállalói motiváció emelkedését, a Z és Y generáció¹ megnyerését és a csökkenő fluktuációt. Kiemelendő még, hogy mivel nem egy állandósult dologról van szó, ezért a munkáltatói márka képes reagálni a társadalmi, gazdasági, illetve munkahelyi változásokra, így folyamatosan megújítható (Kajos & Bálint, 2014).

Bár a fentiekből úgy tűnhet, hogy a munkáltatói márka, illetve a márkaépítés elsősorban a magánszektorban működő piaci vállalatok sajátossága, azonban Biba (2015) szerint a jól kialakított munkáltatói márka kiválóan működhet a közszolgálatban is, hiszen a munkavállalói hiány, a tehetséges alkalmazottak szervezethez vonzása és megtartása a közszférát (ezen belül pedig az adó- és vámhatóságot) is érinti.

Nemzetközi példák az adó- és vámhatóságok sikeres munkáltatói márkaépítéséről

Hogy mennyire hatékony lehet a munkáltatói márkaépítés alkalmazása a közszférában adó- és vámhatóságként, azt jól mutatják például a svájci adóhatóság, illetve a német vámhatóság felvételi eredményei. 2018-ban a svájci adóhivatal az új alkalmazottak körülbelül 50%-át a közösségi média csatornáinak köszönhetően vette fel, míg a német vámőrségnél az átdolgozott munkáltatói márkának köszönhetően 20%-os növekedést értek el a jelentkezők számában (Abgottspon, 2019; URL4).

Az alábbiakban néhány jó gyakorlatot emelünk ki egyes bevételi hatóságok munkáltatói márkaépítése kapcsán, a brandépítés lépéseinek megfelelően.

A munkáltatói márka kialakítása egy összetett folyamat, többféle folyamatmodell is létezik, amely összefoglalja a lehetséges lépéseket (Héder-Rima & Dajnoki, 2020).

1 Y generáció: 1980–1994 között születettek; Z generáció: 1995–2009 között születettek.

Ezek a modellek abban megegyeznek, hogy munkáltatói márka építése először a jelenlegi helyzet feltárását (értékek, szervezeti kultúra elemeinek definiálását, a vállalat erősségeinek meghatározását, belső-külső célcsoportok azonosítását, dolgozói elégedettség-, elkötelezettség-mérések, márkaismertség-kutatások elvégzését), a munkaadói identitás felülvizsgálatát követeli meg. A folyamat következő és egyben legfontosabb lépése a munkáltatói értékajánlat megfogalmazása, ennek külső és belső marketingje, közvetítése, szervezeti kultúrába való beépítése. Az is megállapítható, hogy a folyamat csak akkor lehet teljes, ha rendszeresen sor kerül az eredmények mérésére, értékelésre, amelynek köszönhetően a márka egyes elemeinek javítása, megújítása időről időre megvalósítható. A következő svéd, illetve svájci adóhatósági, továbbá német vámhatósági példák elsősorban a folyamat első két szakaszára összpontosítanak, az eredmények nyomon követésére vonatkozóan csak kevés információt adnak.

Munkaadói identitás felülvizsgálata és meghatározása

Az első lépés annak felismerését jelenti, hogy megújulásra van szükség, amely igényli a szervezet jelenlegi állapotának felmérését, kutatások elvégzését. Ezek a kutatások arra terjednek ki, hogy mit kínál jelenleg a szervezet a munkavállalók számára, illetve hol és milyen HR-funkciók (emberierőforrás-gazdálkodást érintő funkciók) esetében látható fejlődési lehetőség. Az így megszerzett információk lesznek a márkaépítés kiindulópontjai (Hallberg, 2019). A svéd adóhatóságnál e folyamat eredményeként új karrieroldalt alakítottak ki, ahol tematikus tartalmak érhetők el a szervezetről, annak küldetéséről. A Svájci Szövetségi Adóhatóságnál pedig egy portrédokumentumot készítettek, amely részletesen bemutatja a szervezetet és az adóigazgatási munkát (URL5; URL6). A német vámhatóság kutatásokat végzett abból a célból, hogy felmérje, a lakosság körében hogyan vélekednek a vámhatóságról. Ennek eredményei azt mutatták, hogy a német állampolgárok kevés információval rendelkeznek és a vámtisztákat még mindig csak a repülőtereken, illetve határátkelőkön az utasokat és a járműveket vizsgáló hatósági személyekként sztereotipizálják, ami eléggé leegyszerűsíti a valóságot. Ugyanis ez a hivatás ennél jóval sokszínűbb. Ezért egy ismertetőkampányba kezdtek, amiben bemutatják azt a számtalan lehetőséget, amit a vámhatósági munka kínál, és erre alapozva megújították a munkáltatói márkájukat (URL7).

Az első lépcsőfokhoz tartozik a célcsoportok meghatározása is. Ennek során fel kell tární azokat a szempontokat, amelyekkel a jelenlegi munkatársakat is a kötelékben lehet tartani, és meg kell határozni, hogy kik azok, akiket újaként be lehet vonzani a szervezetbe (Hallberg, 2019). A német vámszolgálat

a Z generáció tagjaira alapozott, elsősorban a 14–19 éves korosztály számára indította el az „Akcióban a tehetséged” kampányt (URL8). Svájcban a demográfiai változások nyomán 2024-re az Y generáció 45%-os arányban lesz jelen a munkaerőpiacon, ezért a munkáltatói márkát elsősorban az ő igényeikhez igazítva alakították ki (Abgottspon, 2019).

Munkáltatói értékígéret elkészítése

Mivel a munkáltatói márka nem csak kifelé, de befelé is irányul, az értékígéretnek a már meglévő munkatársak felé is hitelesnek kell lennie (Hallberg, 2019). Vagyis ezeket a tartalmakat a dolgozók bevonásával és rájuk építve érdemes megalkotni. A cél együtt olyan munkáltatóvá, munkahellyé válni, amire büszkék a munkatársak és jókedvűen járnak be dolgozni. Manapság, a járványhelyzet okozta kihívások kezelése, illetve a fiatalabb generáció igényeinek kielégítése egyre inkább igényli, hogy a szervezetek több lehetőséget biztosítsanak munkatársaiknak a távmunka és a rugalmas munkaidő terén. Ezek jelentős befolyásoló tényezők a munkahelyválasztás során is. A svájci adóhatóságnál 2019-ben a dolgozók 32%-a dolgozott heti egy vagy két napon az irodától távol (Abgottspon, 2019). Rugalmas munkalehetőséggel a német vámhatóság is tud szolgálni, ezzel családbarát minőségét is hirdetve (URL9).

A munkaadói márka felépítéséhez és hogy kiváló munkáltatóvá váljon egy szervezet, fontos a hiteles és valós értékígéret hatékony kommunikációja, megfelelő csatornák megtalálása (URL7). Ez a mai világunkban egyre inkább az online tér és a közösségi média felé tolódik, hiszen a Z generáció tagjait ott a legkönnyebb megtalálni. Ezt felismerve a svájci adóhivatal és a német vámőrség is intenzíven jelen van a közösségi médiában, Instagram, Facebook, LinkedIn profillal rendelkeznek, a német vámőrség még a Snapchat alkalmazást is használja a fiatalokkal való kapcsolatteremtésben (Abgottspon, 2019; URL4). A célcsoportokhoz legközelebb álló csatornák megtalálása mellett a vonzó tartalmak készítése is lényeges szempont. A fiatalabb generációkat videókkal, valós emberek valós történeteivel, tapasztalataival lehet meggyőzni. Ezek a tartalmak, ha hitelesek, segítenek a hamis képzeteket eloszlatni (Hallberg, 2019). A svéd adóhatóság saját honlapján számos olyan videót tett közzé, amelyekben szinte minden munkaterületet egy-egy dolgozójuk által mutatnak be (URL5). Rendelkezik YouTube csatornával a svájci adóhivatal és a német vámhatóság is. Utóbbi a célcsoportok számára közismert, úgynevezett influencereket, véleményvezéreket is bevonva próbál közelebb kerülni a fiatalokhoz (URL4). Ez azért is egy jó megoldás, hiszen a fiatal influencerek mint korosztályuk képviselői, olyan kérdéseket tudnak feltenni, amelyek számos más fiatalban is felmerülhetnek.

A munkatársainkra úgy kell tekinteni mint márkánk nagyköveteire. Azok a munkavállalók, akik szeretik a munkájukat és ezt el is mondják másoknak, pozitív képet adnak a munkáltatóról (Hallberg, 2019). Az ilyen informális kommunikációnak, szóbeszédnek egyre nagyobb szerep jut a pályaválasztásban (Theurer, Tumasjan, Welpeet, & Lievens, 2016). A munkát keresők 45%-a ma már családi vagy baráti vélemények alapján ellenőrzi egy szervezet hírnevét és ez komoly hatással van döntésükre (URL10). A dolgozókkal való együttműködés és közös munka tehát kulcstényező a munkáltatói márkáépítés során.

Az eredmények nyomon követése

A munkáltatói márkáépítés mérhetővé tételével kapcsolatban csak kevés adat állt rendelkezésünkre, a folyamat sikerességét azonban mindenképpen jól jelzi, hogy mind a svájci adóhatóságnál, mind a német vámőrségnél emelkedtek a felvételi arányszámok. Ugyancsak az eredményességet mutatja, hogy 2018-ban a német vámhatóság – a kampányának, munkáltatói márkája fejlesztésének hatására – a német végzős diákok között a legkeresettebb munkahelyek rangsorában a 9. helyre lépett elő, a közzszférán belül pedig a 3. helyet foglalta el (URL11).

Ez kifejezi tehát, hogy érdemes ezzel a szemlélettel komolyan foglalkozni, hogy a megváltozó munkaerőpiacon is versenyképesek maradhassanak az adó- és vámhatóságok.

Egy lehetséges NAV-brand alapjai

A NAV személyi állományának utánpótlása, a Z generáció NAV felé történő orientálása és a szervezetben való megtartása már évek óta foglalkoztatja az adó- és vámhatóság vezetőit, szocializációért, felkészítésért és megtartásért felelős szakembereit. Ennek apropóján került sor 2019 júniusában egy szakmai találkozó, a „NAV Café” szervezésére, amelyen a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának oktatói és pénzügyőr tisztjelölt hallgatói, illetve a NAV munkatársai vettek részt (Erdős et al., 2020). Az ötven részt vevő arra kereste a választ, hogy a fiatal generáció NAV felé irányítása és a szervezetben való megtartása milyen kihívásokat jelent, milyen új módszereket és eszközöket igényel. A World Café, illetve ennek mintájára hazánkban kialakított Police Café-módszer (Brown, 2001; Brown & Isaacs, 2005; Ruzsa & Szentirmai, 2014; Gáspár et al., 2014; Molnár, 2019; Molnár 2020a; Molnár 2020b) keretében zajló inspiráló beszélgetések és a közös gondolkodás során több alkalommal, több asztaltársaságnál is felmerült, hogy az említett célok eléréséhez

szükséges a NAV mint munkáltató, márkájának, illetve még ezt megelőzően, a NAV identitásának meghatározása. Ahogyan ez a Café közben el is hangzott, tudnunk kell, kik is vagyunk valójában. Ehhez először a jelenlegi helyzet feltárását kell elvégezni. Ennek keretében definiálni kell a szervezet értékeit, erősségeit, amelyekre a munkáltatói márka építhető, amelyek iránt a munkatársak maguk is elkötelezettek, illetve fel kell fedni a hiányosságokat is, amelyeknek fejlesztésével a munkatársak lojalitása fokozható. Annak érdekében, hogy a NAV valóban vonzó munkahely legyen, a hivatal és a szakma presztízsét, elfogadottságát is erősíteni kell. Szükséges továbbá azonosítani azokat a fiatalokat, csoportokat is, akiket érdemes megcélozni egy-egy toborzó kampánnyal, mert várhatóan számukra az adó- és vámhatósági munka, illetve a NAV által nyújtott lehetőségek vonzóak lehetnek. Természetesen, ehhez a szervezetnek is meg kell ismernie a fiatalok elvárásait, és lehetőség szerint ehhez igazodva kell kialakítania a munkáltatói márkáját. A siker kulcsa ugyanis legtöbbször a megváltozott trendek felismerésében és az ezekhez való rugalmas alkalmazkodásban rejlik.

Hol tart ma ebben a folyamatban ez a szervezet? Melyek azok a tényezők, amelyek feltárása már megtörtént, és amelyek a NAV-brand építésében az alapköveket jelenthetik? A következőkben azokat a jellemzőket szeretnénk feltárni, amelyek a NAV értékeit, erősségeit adják. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy mi az, amit a szervezet kínálhat?

Kutatások azt mutatják, hogy a fiatalabb generáció tagjai szeretnék egy magasabb rendű cél érdekében dolgozni, fontos számukra, hogy munkájukat a társadalom szolgálatában végezzék. A NAV ennek a kritériumnak megfelel, hiszen dolgozói az állampolgárok érdekében is végzik mindennapi munkájukat, amellyel folyamatosan a társadalmi szükségletek kielégítését biztosítják (Magasvári, 2020). A tanulmányunk elején bemutatott kutatási eredmények azt vetítik elénk, hogy a versenyszférában az egyik legjelentősebb munkahelyválasztást befolyásoló tényező a bérezés. A NAV, mint a közszolgálat része, ugyan jelenleg nem tud versenyezni a magánszektorban biztosított fizetésekkel, de stabil bérezést nyújt, alacsonyabb kockázat mellett. A NAV honlapján közzétett toborzó kampány (URL12) adatai szerint a szervezet az alapfizetésen túl megtéríti a munkába járással kapcsolatos utazási költségeket, béren kívüli juttatást nyújt (cafetéria, utazási kedvezmények), a lehetőségekhez és a szabad kapacitáshoz mértén szolgálati férőhely vagy szolgálati lakás biztosításával támogatja a lakhatást. Ezt az utóbbi tényezőt a NAV Café résztvevőinek javaslata szerint – különös tekintettel a fővárosban uralkodó piaci lakásárakra, illetve bérleti díjakra – jelentős lakhatási támogatással (pénzbeli juttatás formájában) kellene kiegészíteni (Erdős et al., 2020). Az anyagi ösztönzők mellett az adó- és vámhatóságnál saját egészségügyi szolgálat működik, ingyenes szakorvosi

ellátással (fogászat, szemészet, nőgyógyászat, kardiológia, háziorvos), de van mód arra is, hogy a Magyar Honvédség Egészségügyi Központ Honvédkórház egészségügyi szolgáltatásait vegyék igénybe – elsősorban a pénzügyőr – kollégák. A szabadidő minőségi eltöltéséhez saját tulajdonban lévő üdülők, sport- és kulturális célú kedvezmények állnak rendelkezésre.

Azt is világossá tették a korábbiakban felvázolt felmérések, hogy a munkavállalók szerint növeli egy munkahely vonzerejét, ha ott a kollégák változatos és érdekes munkát végezhetnek. A NAV egy kihívásokkal teli, számos szakmai területtel és változatos feladatrendszerrel rendelkező szervezet, ahol bárki megtalálhatja a hozzá leginkább illő, a kompetenciáinak legjobban megfelelő munkakört. Azonban ehhez a szakterületek közötti valódi átjárhatóság megteremtése, a rendszer mobilitásának biztosítása mindenképpen szükséges lenne. Magasvári (2018) szerint a magasabb fizetés mellett a saját szakmai fejlődésüket legjobban szolgáló képzési lehetőségeket is várnak a Z generációhoz tartozó fiatalok. A szakmai és gyakorlati ismeretek megszerzésére az egyik lehetőséget a NAV belső képzési rendszere biztosítja. A másik lehetőség a szakmai fejlődésre a Nemzeti Közszerületi Egyetem Rendészettudományi Kar vám- és pénzügyőri vagy adó- és pénzügyi nyomozói szakirányának elvégzése. A Nemzeti Közszerületi Egyetem – a jogelőd Rendőrtiszti Főiskolához hasonlóan – a hazai felsőoktatásban monopol helyzetben van, egyedülként (Kerezsi & Pap, 2015) folytat rendészeti jellegű képzést (Erdős, Magasvári & Szabó, 2019; Szabó, 2018), ennek részeként pedig kifejezetten a pénzügyőrök felkészítését támogató oktatást. Mindemellett a szervezet az önfejlesztő tréningeken, valamint továbbképzéseken való részvételt, illetve egyéb felsőoktatási intézményekben történő továbbtanulást is támogatja.

A magánszektorban végzett adatgyűjtések szerint egyre fontosabb tényező a munkahelyválasztásban a szervezet hírneve, presztízse. Hazánkban az adózás és a NAV elfogadottsága alacsonyabb a szükséges mértéknél. Ezt felismerve alkotta meg a hivatal adótudatossági stratégiáját (Nemzeti Adó- és Vámhivatal, 2020), amely az állampolgárok (elsősorban a fiatal generáció) adózási ismereteinek fejlesztését, az önkéntes jogkövetés erősítését, az adóelkerüléssel kapcsolatos elnéző attitűd megváltoztatását, illetve az adóhatósággal szembeni bizalom növekedését célozza. Az adótudatosságra nevelést célzó irányokkal párhuzamosan a NAV folyamatosan törekszik arra is, hogy munkája, intézkedései során közérthető legyen. Ezt szolgálja a „NAV Intézményi Munkaterv 2020” című stratégiai tervdokumentumában meghirdetett Közérthetőségi Program is (URL13). A pályaválasztás szempontjából egyre fontosabbá válik a rugalmas munkavégzési lehetőség (akár az otthonról való munkavégzés is, de nem feltétlenül csak ez). Sikeresebbek tehát azok a szervezetek, amelyek a teljesítményre

alapoznak és nem a kötött munkaidőre (Abgottspon, 2019). Kiemelt jelentőségű ez most, a koronavírus-járvány idején is, hogy mely munkáltatók tudtak átállni a távmunkára, így a jövőben még általánosabbá válhat ez a fajta flexibilitás a szervezetek és munkavállalóik életében. Magyarországon is sok szervezet rákényszerült arra, hogy bevezesse a távmunkát, a munkaadó által egyoldalúan elrendelhető otthoni munkavégzést (Zádori et al., 2020). Az elmúlt időszak tapasztalatai azt mutatják, hogy a NAV is felismerte a távmunka, illetve a rugalmas munkarend jelentőségét, és lehetőségeihez mérten (bizonyos munkakörökben és meghatározott feladatok esetén) biztosította a kollégák számára az otthoni feladatellátást, a szabadabb, rugalmasabb kereteket. Ahogyan arról már a nemzetközi gyakorlatok bemutatása során szóltunk, a jelenlegi helyzet feltárása kapcsán azt is fontos meghatározni, hogy kik azok, akiket újaként el lehet csábítani a szervezethez. A NAV Café részt vevői szerint a hivatalnak elsősorban a hátrányos helyzetű, szegregált (elszigetelt) területeken élő tehetséges fiatalokat kellene toborzó kampányával megcéloznia. Hangsúlyozták továbbá a szervezetben szolgálók gyermekeinek támogatását is, hiszen ez a NAV-val kapcsolatban pozitív érzéseket alakíthat ki vagy erősíthet meg, közvetve pedig inspirálhat az adó- és vámhatósági pálya választására (Erdős et al., 2020). Hasonló következtetésre jutott Christián & Erdős (2020) a rendészeti szervek, illetve a rendészeti felsőoktatás utánpótlása kapcsán. A fiatal generáció – Májer & Tóth (2017) szerint – ma már kevésbé érhető el a hagyományos kommunikációs csatornákon keresztül, ezért a leendő munkatársakat elsősorban a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube szolgáltatások, nyereményjátékok és mobil applikációk segítségével célozhatjuk meg.

A NAV előbbieken vázolt lehetséges „munkáltatói értékajánlata” kapcsán fel kell tennünk azt a kérdést, hogy ez a kínálat mennyire vonzó a mai fiatal generációk tagjai számára. A késői Y és a korai Z generációhoz tartozó pénzügyőrök, illetve egykori pénzügyőrök körében végzett kutatások eredményei (Magasvári & Szabó, 2020; Magasvári & Szilágyi, 2019) segíthetnek bennünket, illetve a szervezetet abban, hogy megismerjük a pályaválasztó ifjúság munkahellyel kapcsolatos preferenciáit, kijelölhetik továbbá a hosszútávú megtartásukat eredményező szervezeti tényezőket, a brandépítés mérőföldköveit.

Ahogyan azt a tanulmányunk elején ismertetett vizsgálatok is mutatják, a pályaválasztásban nagyon fontos tényező a pénz. A NAV Y és Z generációs munkatársai, illetve korábbi kollégái körében végzett felmérések eredményei azonban azt igazolják, hogy az ő megtartásukban nem az anyagi jellegű ösztönzőknek van elsődleges szerepe. Persze a kérdőívek kitöltését vállaló fiatalok szerint a szervezet vonzóbbá tételét elősegítő legfontosabb tényezők között háromban is szerepet játszik a pénz (illetményrendszer, előmeneteli rendszer és jutalmazási rendszer).

Azt is szeretnénk azonban hangsúlyozni, hogy bár ez a három szempont igenis lényegi eleme a szervezet vonzerejének, de nem ezek a legmeghatározóbbak. A válaszadók szerint a kulcsszerepet a munkaterhelés játssza, hiszen a megkérdezettek többségének véleménye az, hogy a feladatellátásból adódó terheket csökkenteni kellene. Ezáltal biztosítható lenne a munkahelyi lét és a magánélet összhangjának megteremtése is, amely – a fiatalok meglátása szerint – szintén releváns szempont a munkaerő megnyerése és megtartása érdekében. A megkérdezettek szerint a NAV iránti elkötelezettség erősíthető lenne, ha a hatóság nagyobb figyelmet fordítana a vezetőire, elvárásokat támasztana a vezetők megfelelő hozzáállását, a támogató és odafigyelő attitűd fokozást érintően. Továbbá nagyobb hangsúlyt kellene helyeznie a jobb munkakörülmények (ideértve az infrastrukturális jellemzőket, a munkaidőt) megteremtésére is. Az előbbieket támasztja alá az a tény is, hogy a korábban pénzügyőrként, ma már jellemzően a versenyszféra munkavállalóiként dolgozó válaszadók a legjellemzőbb munkahelyváltási okok között nem a magasabb illetményt, hanem a jobb munkakörülményeket, az egyenletesebb munkaterhelést, a munka és magánélet összhangját, a szakmai fejlődés, illetve az önmegvalósítás lehetőségét jelölték meg. A felmérésekben részt vevők az illetmény mellett olyan szervezeti intézkedéseket várnak el a munkaadótól, ami biztosítja számukra az egyéni fejlődés lehetőségét, a munka és magánélet egyensúlyát, a karriert, a jó munkakörülményeket, az atipikus, rugalmas munkavégzési formákat és az infrastrukturális fejlesztéseket is. A vezetőktől támogató hozzáállást és folyamatos visszacsatolást várnak a munkájukkal kapcsolatban.

A válaszadók a NAV munkaerő-megtartó képességét erősítő, illetve vonzerejét biztosító tényezőként azonosították a munkatársakkal való jó kapcsolatot, a jó munkahelyi közösségeket, a csapatot, a munkatársak közötti együttműködést, a vezetők kiváló szakmai felkészültségét és a munkahely biztonságát. Ezek azok a pozitív jellemzők, amelyekre alapozva már el lehet kezdeni a brand építést. Az előbbieket alapján azonban az is megállapítható, hogy a vonzó munkáltatói márkához még jó néhány „tégla” hiányzik. Az alapok megerősítése érdekében az alábbi szervezeti működést érintő területeken vagy emberierőforrás-gazdálkodási funkciók tekintetében mindenképpen változtatni szükséges:

- munkaterhelés csökkentése a magánélet és munka összhangjának biztosítása érdekében;
- ösztönzési- és illetményrendszer;
- előrelépést, tervezhető előmenetelt támogató életpálya;
- képzési és fejlesztési lehetőségek körének szélesítése;
- vezetői szemléletváltás, elmozdulás az emberközpontú vezetés felé;
- munkakörülmények (infrastruktúra, atipikus foglalkoztatás, rugalmas munkarend, távmunka).

Összegzés

Tanulmányunk elsődleges célja az, hogy láttassuk, egy közsférában működő szervezet, egy adó- és vámhatóság hogyan lehet vonzó munkáltató akár a fiatal generációk számára is. A tehetséges munkavállalóért folyó munkaerőpiaci versenyben azonban még a külföldi hatóságoknak is nehéz dolguk van. Ehhez hasonlóan a NAV jelenlegi értékei és erősségei sem állnak összhangban a magánszektor kínálatával, illetve a fiatal generációk igényeivel, még nem jelentenek kellő vonzerőt számukra. Az adottságaink azonosítása, illetve a hiányosságaink feltárása azonban iránymutatásul szolgálhat a továbblépéshez, egy megfelelő munkáltatói márka, egy elfogadható értékajánlat megfogalmazásához. Persze a vírusválság hatására a munkaerőpiaci adottságok, lehetőségek, munkahelyválasztási preferenciák várhatóan átrendeződnek majd és a fiatalok is inkább a biztonságos állást helyezik előtérbe a választás során, amely a közsféra munkaadóit sokkal előnyösebb pozícióba helyezheti. A kérdés ezzel kapcsolatban csak az, hogy egyes munkáltatók milyen gyorsan tudnak majd alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez és mikor térhetünk vissza a régi kerékvágásba. Jó volna, ha ennek a versenyfutásnak a végén az adó- és vámhatóság is egy kész, vonzó munkaadói branddel rendelkezne, és részese maradhatna a tehetségekért vívott harcnak.

Írásunkat 2021 januárjában lezártuk, így a NAV személyi állományát, foglalkoztatottjainak jogviszonyát, emberierőforrás-gazdálkodásának egyes funkcióit érintő, 2021. január 1-jével hatályba lépő változásokat és ezek hatásait még nem volt lehetőségünk érdemben vizsgálni.

Felhasznált irodalom

- Abgottspon, P. (2019). Becoming an attractive employer with the help of design thinking. In Van nain, D., Spiteri, J. & Lempner, L. (Eds.), *The tax officials of tomorrow* (pp. 23-26). Intra-European Organisation of Tax Administrations. https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/the-tax-official-of-tomorrow.pdf
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bauer A. & Berács J. (1998). *Marketing*. AULA Kiadó.
- Biba S. (2015). Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgáltatásban. *Hadtudomány*, 25(különszám), 78-85.

- Brown, J. (2001). *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Whole Systems Associates.
- Brown, J. & Isaacs, D. (2005). *The World Cafe Book: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cascio, W. F. & Boudreau, J. W. (2012). *Short Introduction to Strategic Human Resource Management*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139227087>
- Chovan B. (2019). *Munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében*. Doktori értekezés. Szent István Egyetem.
- Christián L. & Erdős Á. (2020). Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11-42. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2020.12.1>
- Csehné P. I. (2016). Elvárások és realitások a munka világában. *Taylor – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 8(2), 5-10.
- Domokos L., Jakovác K. & Németh E. (2016). A közszféra munkaerőpiaci kihívásai. *Pénzügyi Szemle online*. <https://www.penzugyiszemle.hu/hu/fokuszban/a-kozszfer-a-munkaeropi-aci-kihivasai>
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. & Wilson, K. (2001). *The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent*. Society for Human Resource Management.
- Erdős Á., Magasvári A. & Szabó A. (2019). Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából* (pp. 89-102). Magyar Rendészettudományi Társaság.
- Erdős Á., Magasvári A., Molnár K., Pócsi A., Szabó A. & Vas A. (2020). NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, 20(1), 149-167. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.1.10>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Fodor M. (2015). Employer Branding: Milyen a jó munkáltató? In Csiszárík-Kocsir Á. (Szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. Tanulmánykötet* (pp. 109-120). Óbudai Egyetem.
- Gáspár T., Király G. & Csillag S. (2014). Fehér asztal mellett. A világgávézó részvételi technika szemlélete és módszertana. *Kovács – The slow journal*, 18(1-4), 11-41.
- Hallberg, C. (2019). To Live and Build an Attractive Employer Brand. In Vannai, D., Spiteri, J. & Lempner, L. (Eds.), *The tax officials of tomorrow* (pp. 20-22). Intra-European Organisation of Tax Administrations. https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/the-tax-official-of-tomorrow.pdf
- Héder-Rima M. & Dajnoki K. (2020). Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment*, 54(2), 5-15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>

- Horváth Á. (2019). A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében. *MKIK GVI Kutatási Füzetek (2)*, 1-22.
- Jiang, T. T. & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organisational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector. *China Journal of Technology Management in China*, 6(1) 97-110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
- Kajos A. & Bálint B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása (A munkáltatói márka-építés értelmezése, irodalma, és kutatási irányai). *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79.
- Kant, R., Jaiswal, D. & Mishra, S. (2017). The investigation of service quality dimensions, customer satisfaction and corporate image in Indian public-sector banks. An application of structural equation model (SEM). *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(1), 76-85. <https://doi.org/10.1177/0972262916681256>
- Kerezsi K. & Pap A. L. (2015). Rendészet, tudomány, doktori iskola. *Magyar Rendészet*, 15(4), 67-83.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó.
- Levine, M. (2003). *A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands*. John Wiley & Sons Inc.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Magasvári A. (2018). What is a good entrant into the labour market? *Tudásmenedzsment*, 19(2), 123-130.
- Magasvári A. (2020). Hivatása: pénzügyőr. In Csaba Z. & Szabó A. (Szerk.), *Közös kihívások – egykor és most* (pp. 183-208). Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrttpvt.2020.1.10>
- Magasvári A. & Szabó A. (2020). A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 19(2-3), 143-162. <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.8>
- Magasvári A. & Szilágyi T. (2019). Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In Zsámbokiné F. Á. (Szerk.), *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében* (pp. 142-156). Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrttpvt.2019.1.9>
- Májner E. & Tóth B. (2017). Y és Z generáció kommunikációs kihívásai a felsőoktatásban és a munkaerőpiacon. In Reisinger A. & Kecskés P. (Szerk.), *Ifjúság – jövőképek. Konferenciakötet* (pp. 1-10). https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2016/MajnerE_TothB_J.pdf
- Molnár K. (2019). *Rendőrkávéházi élményeim. Police Cafè blogkönyv*. Rejtjel Kiadó.
- Molnár K. (2020a). *Újabb rendőrkávéházi élményeim. Police Cafè blogkönyv 2. rész*. Rejtjel Kiadó
- Molnár K. (2020b). A Police Cafè hatása a rendőrség és a közösségek kapcsolatára. In Hegedűs J. (Szerk.), *Magatartástudományi kutatások a rendészeti képzés megújítása érdekében* (pp. 89-104). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2020). Adótudatossági Stratégia 2020-2025. *Navigátor – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hírlevele, 2020/9, 9.*
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z., Szakács G. & Kovács Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio, 6(3), 310-324.* <https://doi.org/10.3311/ope.331>
- Ruzsa Á. & Szentirmai J. (2014). *Világkávéház. A társas teremtő dialógusok TTD.* Módszertani kézikönyv. Dialógusok, Világkávéház és Art of Hosting. SoL Intézet.
- Schuman, M. & Sartain, L. (2010). *Tehetségmágnesek – A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése.* HVG Kiadó.
- Svéhlik Cs. (2007). *Marketing a 21. században: Kihívások, trendek, szemléletváltás.* KHEOPS Automobil-Kutató Intézet.
- Swystun, J. (2007). *The Brand Glossary.* Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230626409>
- Szabó A. (2018). A pénzügyőri képzésektől az adóigazgatási szakirányig. *Belügyi Szemle, 66(11), 71-80.* <https://doi.org/10.38146/BSZ.2018.11.7>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpeet, I. & Lievens, F. (2016). Employer Branding. A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 20(1), 1-25.* <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Urbancová, H. & Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics and Sociology, 10(4), 41-50.* <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>
- von Roeder, O. C. (2014). *Applicability of Employer Branding in the Hungarian Defence Forces – from a cross-national comparative Aspect.* Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Zádori I., Nemeskéri Zs. & Szabó Szilvia (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle, 1(3) 2-13.*

A cikkben található online hivatkozások

- URL1: *Employer Branding Survey 2018 Hungary.* https://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2019/05/Bindermann_cikk_final.pdf
- URL2: *Employer Brand Research 2020 – sajtóközlemény.* <https://www.randstad.hu/sajtokozlemenyek/randstad-hirek/employer-brand-research-2020-sajtokozlemeny/>
- URL3: *A munkaerőpiaci preferenciára irányuló felmérés, 2020. Munkavállalói preferencia kutatás és munkáltatói márkapercepció felmérés.* https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/pwc_legvonzobb_munkaltatoi_dij_2020.html
- URL4: *Zoll-Kampagne mit 'radikaler Relevanz'.* <https://www.onetoon.de/artikel/db/074810jg.html>
- URL5: *A svéd adóügynökség honlapja.* <https://www.skatteverket.se/omoss/jobbahososs/var-tupdrag.4.309a41aa1672ad0c8377767.html>

- URL6: *A Svájci Szövetségi Adóhatóság honlapja*. <https://www.estv.admin.ch/estv/en/home/die-estv/fachinformationen/ein-portraet-der-estv.html>
- URL7: *Employer Branding für den deutschen Zoll*. <https://www.saatkorn.com/employer-branding-fuer-den-deutschen-zoll/>
- URL8: *Ausbildung beim Zoll*. www.talent-im-einsatz.de
- URL9: *A német vámőrség weboldala*. https://www.zoll-karriere.de/DTIEWeb/DE/Service/Informationen_fuer_Eltern/informationen_fuer_eltern_node.html;jsessionid=65B6A8C44AE-76E77EEACBE60B269D8D4.live4402
- URL10: *Randstad Employer Brand Research 2019, Global Report*. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>
- URL11: *Weerth, C.: Zoll gehört zu den Top 10 Arbeitgeber für Schüler – Trendence-Zertifikat*. <https://bdzovbremen.blogspot.com/2019/05/zoll-gehört-zu-den-top-10-der-arbeitgeber-trendence-zertifikat.html>
- URL12: *Jelentkezz pénzügyörnek!* <https://nav.gov.hu/nav/jelentkezzpenzugyornek>
- URL13: *A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2020. évi Intézményi Munkaterve*. https://www.nav.gov.hu/nav/kozerdeku_adatok/kulonos_kozzeteteli_lista/strategia/NAV_Intezmenyi_Munkat20200624.html?query=%C3%A9s

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Magasvári A., Olexa P. & Szabó A. (2021). „Kik is vagyunk valójában?” Az adó- és vámhatóság lehetőségei a munkáltatói márkaépítésben. *Belügyi Szemle*, 69(9), 1549-1567. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.9.3>