

# **Doktori (PhD) értekezés**

Tózsér Erzsébet

2022

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
RENDÉSZETTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

**Tózsér Erzsébet**

**A Magyar Rendőrség szervezeti kultúrájának főbb jellemzői  
szervezetpszichológiai vizsgálatok eredményének tükrében**

**Doktori (PhD) értekezés**

**Témavezető:**

**Prof. Dr. Kovács Gábor r. vezérőrnagy**

**Társ-témavezető:**

**Prof. Dr. Pap András László, DSC**

.....  
**Témavezető aláírása**

.....  
**Társ-témavezető aláírása**

**BUDAPEST, 2022**

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>Előzetes elvárások – hipotézisek.....</b>	<b>8</b>
<b>1. FEJEZET – ELMÉLETI MEGFONTOLÁSOK .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Szervezeti kultúra és szervezetszichológia.....</b>	<b>13</b>
1.1.1. A szervezetszichológia gyökerei.....	13
1.1.2. A szervezetszichológia fő területei: szervezeti kultúra és klíma.....	19
1.1.3. A vezetői magatartás .....	24
1.1.4. Az X és Y elmélet .....	38
1.1.5. Szervezetszichológiai vizsgálatok és szervezetfejlesztés.....	40
<b>1.2. Speciális szervezet – a rendvédelem .....</b>	<b>46</b>
1.2.1. A bürokratikus szervezeti működés .....	46
1.2.2. A rendvédelmi szervezeti kultúra.....	48
1.2.3. Kitekintés – rendőrségi szervezeti kultúra és foglalkozási kultúra .....	50
<b>1.3. Korunk változási szükséglete – az új generációk okozta kihívás a rendészetben .....</b>	<b>56</b>
1.3.1. A generációk .....	56
1.3.2. Generációs kihívás a rendészetben.....	59
1.3.3. A rendőri szervek utánpótlási nehézségei és megoldásaik az USA-ban...63	
<b>2. FEJEZET – SZERVEZETPSZICHOLÓGIA A MAGYAR RENDŐRSÉGEN</b>	<b>76</b>
<b>2.1. A Magyar Rendőrség szervezete.....</b>	<b>76</b>
2.1.1. A modern Rendőrség történeti áttekintése .....	76
2.1.2. A szervezetet érintő események és változások a XXI. században .....	78
<b>2.2. A Magyar Rendőrségen folyó pszichológiai munka fejlődése .....</b>	<b>83</b>
2.2.1. A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetszichológiai vizsgálatokkal .....	90
2.2.2. A kötelező szervezetszichológiai adatgyűjtések a szervezetben.....	94
<b>2.3. Szervezeti vizsgálatok a Magyar Rendőrségen .....</b>	<b>96</b>
2.3.1. A szervezet külső átvilágítása a rendszerváltást követően.....	96
2.3.2. A szervezet belső átvilágítása .....	98
2.3.3. A munkahelyi egészségpszichológia és stresszterheltség vizsgálata .....	98

2.3.4. Munkahelyi stressz és kiégés vizsgálata .....	99
2.3.5. Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata ....	100
2.3.6. Szervezeti kultúra vizsgálat a rendvédelmi szerveknél.....	100
2.3.7. Összegzés .....	101
<b>2.4. A megye és eddigi vizsgálatok a megyében.....</b>	<b>102</b>
2.4.1. A megye jellegzetességei .....	102
2.4.2. Megyei szervezeti vizsgálatok .....	104
2.4.3. Összegzés .....	107
<b>3. FEJEZET – SZERVETPSZICHOLOGIAI VIZSGÁLATOK BEMUTATÁSA</b>	<b>109</b>
<b>3.1. A rendőrségi szervezetpszichológiai vizsgálatok.....</b>	<b>109</b>
<b>3.2. Az első szervezetpszichológiai vizsgálat 2018-ban .....</b>	<b>112</b>
<b>3.3. A második szervezetpszichológiai vizsgálat.....</b>	<b>117</b>
3.3.1. Módszertan .....	117
3.3.2. A szervezeti felépítése.....	118
3.3.3. A vizsgálati eredmények .....	122
3.3.4. Az interjúk tapasztalatai .....	134
3.3.5. Összegzés és következtetések .....	136
<b>3.4. Két kapitányság szervezetpszichológiai vizsgálati eredményeinek összehasonlítása és a levonható vezetélméleti következtetések .....</b>	<b>140</b>
3.4.1. A vizsgálatok.....	141
3.4.2. Összehasonlítás .....	153
3.4.3. Következtetések .....	154
<b>3.5. Az új generációk szervezeti helyzetét felmérő vizsgálat.....</b>	<b>157</b>
3.5.1. A téma relevanciája.....	157
3.5.2. Módszertan .....	158
3.5.3. A vizsgálat.....	163
3.5.4. Következtetések és javaslatok .....	192
3.5.5. Összegzés .....	195
<b>4. FEJEZET – KÖVETKEZTETÉSEK ÉS ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>196</b>
<b>4.1. A szervezetpszichológiai vizsgálatok tanulságai .....</b>	<b>197</b>
4.1.1. A vizsgálatokból levonható következtetések és a hipotézisek vizsgálata	197
<b>4.2. Fejlesztési lehetőségek, javaslatok .....</b>	<b>204</b>
4.2.1. Célkitűzés .....	204
4.2.2. Fejlesztési lehetőségek és akcióterv .....	208

<b>4.3. A szervezeti szemléletváltás</b> .....	211
4.3.1. A parancsnoki gondoskodás .....	211
<b>4.4. A kutató munka összegzése, új tudományos eredmények</b> .....	223
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM</b> .....	228
Jogszabályi hivatkozások .....	237
Internetes források:.....	238
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	240
1. sz. melléklet ORFK szervezeti ábra .....	241
2. sz. melléklet szervezetpszichológiai vizsgálat interjú kérdéssor .....	242
3. sz. melléklet szervezetpszichológiai vizsgálat kérdőív .....	243
4. sz. melléklet szervezetpszichológiai vizsgálat vezetői interjú .....	245
5. sz. melléklet generációs kutatás parancsnoki kérdéssor.....	246
6. sz. melléklet generációs kutatás YZ és Z generáció kérdéssor .....	249
<b>PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE</b> .....	252

## BEVEZETÉS

A disszertáció célja a Magyar Rendőrség szervezeti kultúrájának szervezetpszichológiai vizsgálatok segítségével történő bemutatása. A szervezet immár több, mint 100 éves történetének utóbbi 30 évében is számos szervezeti változás történt, amelyek próbára tették a szervezet és dolgozói alkalmazkodóképességét és természetes módon hatással voltak a szervezeti kultúra alakulására is. Befolyásolták ezt a társadalmi változások és a technikai fejlődés okozta átalakulás is.

Egy intézmény szervezeti kultúrája annak ellenére, hogy a nemzeti kultúrába és a kor kultúrájába teljes mélységében beágyazott, mégis teljesen egyedi és a foglalkozáshoz, a szervezethez kötött sajátosságokat képezi le, olyan formán, hogy évtizedeken átívelő folytonosságot és rendszert biztosítson a szervezet minden tagja számára.

2008-ban bekerülve a szervezetbe csodálattal tekintettem a rendőri hivatás köré szerveződő szervezeti kultúrára, amely nemes, közszolgálati jellege mellett, olykor ellentmondásos. Rendőrségi pszichológusként dolgozva ez idő alatt nagyon sokat tanulhattam a szervezetben a szervezetről és a szervezet tagjairól. Így lehetőségem volt megismerni az állomány és a vezetők áldozatos munkáját, a szervezeti kapcsolatok rendszerét, ezt a különleges közeget, amelyet szervezeti kultúrának nevezünk. Melynek számos aspektusa marad rejtve a külső szemlélők előtt. Ennek a speciális közegnek az emberi kapcsolatokra, egyénekre és szervezeti működésre gyakorolt hatása és annak befolyásolási, fejlesztési lehetőségei érdekelnek.

Úgy gondolom, hogy a rendőrségi speciális szervezeti kultúra hatással van a szervezeti tagokra és a szervezet működésére, és ennek feltérképezésére a szervezetpszichológiai vizsgálatok tökéletesen alkalmasak. Ezen jelenségek megismerése, tudatosítása a szervezet szempontjából is nagyon fontos. Hiszen ahhoz, hogy bármilyen változtatási, fejlesztési folyamatba bele lehessen fogni, ismerni kell a jelen állapotot. Tehát a szervezetpszichológia tudománya a gyakorló vezetők számára hasznos információkkal szolgálhat döntéseik megalapozott meghozatalához, illetve a problémahelyzetek adekvát kezeléséhez. Ezért igyekszem bemutatni a szervezetpszichológia és vizsgálati módszereinek rendőrségi létjogosultságát az olvasó számára, megvilágítva az általa feltárható szervezeti specialitásokat, a szervezeti kultúra rendőrségi sajátosságait.

Disszertációmban bemutatom a szervezetpszichológiát mint tudományterületet, a modern kori Rendőrséget és a szervezetben lezajlott szervezetpszichológiai témájú felméréseket, vizsgálatokat, a témám relevanciájának mértékéig. Ezt követően a saját vizsgálataimat mutatom be részletesen a 3. fejezetben.

Az első ilyen vizsgálat (3.2. alfejezet) végrehajtására 2018 tavaszán került sor, mely során csak az adott kapitányság állományának véletlenszerűen kiválasztott 20%-a került megkérdezésre azzal a kérdéssorral, amelyet a későbbi vizsgálatok során alkalmaztam az interjúk esetében. A vizsgálat elvégzése, és bizonyos szervezeti jellemzők leírása mellett, ennek az interjú metodikának a kialakítása volt.

A második vizsgálat (3.3. alfejezet) esetében, 2018 nyarán egy rendőrkapitányság átfogó, teljes létszámú vizsgálatával zajlott, interjú és kérdőív egyidejű alkalmazásával. Eredményeként pedig leírhattam a jelenlegi rendőrségi szervezeti kultúrában megjelenő szervezetpszichológiai tendenciákat, a két átfogó szervezeti érzetet, amely befolyásolja a szervezeti tagok hangulatát, közérzetét. Az első a szervezeti igazságtalanság-érzet, mely a szervezet elvárásai és keretei közti disszonanciából, illetve a relatív megfosztottság-érzetből táplálkozik. A másik pedig a dolgozókat érintő negatív emberszemlélet, melyet egyrészt a hibakereső működésmód, másrészt a statisztikai szemléletmód éreztet a dolgozókkal. Ezek következményeként alakulhat ki a tanult tehetetlenség érzete a személyekben.

A harmadik és negyedik vizsgálat (3.4. alfejezet) 2019-ben párhuzamosan zajlott két kisvárosi rendőrkapitányság, szintén teljes állományos lekérdezése (interjúval és kérdőívvel). Az alfejezetben bemutatom a két vizsgálat eredményeinek összehasonlításával a szervezeti kultúra aspektusából a vezetői attitűd gyakorlati jelentőségét a Rendőrség hierarchikus parancsuralmi rendszerében. Ezzel bebizonyítva, hogy a McGregor-féle vezetői emberszemlélet áthatja az adott szervezetet, működését és befolyással van a szervezetpszichológiai mutatókra.

Az utolsó vizsgálat (3.5. alfejezet) 2020-ban az új generációk szervezeti helyzetének elemzésére készült, a parancsnoki és az 1990. január 1. után született állomány megkérdezésével. Itt bemutatásra kerül, hogy az új generációk eltérő jellemzői milyen hatással vannak a szervezeti kultúra átalakulására és a korszellem milyen modernizációs kényszereket ró a Rendőrség szervezetére. Ez a szervezeti működés minden aspektusára – a toborzástól, a felvételi eljárásról, a képzéseken keresztül egészen a munkafolyamatokig – kiterjedő modernizációs igény, állandósulni látszik és egyre erőteljesebben jelentkezik.

Az utolsó, 4. fejezetben az eredmények összegzése után, a szervezeti kultúrára, szervezetfejlesztésre vonatkozó megállapítások taglalásán keresztül, a gyakorlati hasznosíthatóságuk körüljárása történik a javaslatok összegyűjtésének segítségével. A szervezetben gyakran emlegetett vezetési kultúraváltás lehetőségét taglalom egy modern vezetési modell rendőrségi adaptálásával, az utolsó (4.) alfejezetben pedig összegzem a vizsgálatok eredményeit, azok tudományos értékét, korlátait és gyakorlati hasznosíthatóságát járom körül.



## Előzetes elvárások – hipotézisek

Az első két fejezetben áttekintjük a szervezetpszichológiai területeit, a szervezetek alapvető jellemzőit, a szervezetekről való gondolkodás fejlődését a vezetés elméletek egymásutánjának segítségével, a szervezeti kultúrát és kitérünk a specifikus szervezetek, mint a Rendőrség, általános jellemzőire, és a szervezeti változások menedzselési modelljére is. Megvizsgáljuk általánosan és rendszert specifikusan az új generációk munkaerőpiaci megjelenése okozta szervezeti kihívásokat és azok kezelési lehetőségeit. Külön kitérünk Douglas McGregor X és Y elméletére, amelynek jelentőségét láthatjuk majd abból, hogy a bürokratikus, hierarchikus szervezetek esetében egyértelműen az X emberszemélet a szervezet alapbeállítódása.

A Magyar Rendőrséggel kapcsolatosan Heidrich szervezeti kultúra felosztását<sup>1</sup> áttekintve az alábbi megállapításokat fogalmazhatjuk meg a szervezeti jellemzőket illetően:

- Gazdasági környezet – erőteljesen befolyásolja a szervezet működését, hogy vannak versenytársai, vagy monopol helyzetéből adódóan a bürokratikus szervezetek sajátosságait ölti magára és nem követi gyorsan a környezeti változásokat. a szervezet. – Ebben a tekintetben ambivalens helyzetben van a Rendőrség. Hiszen egyrészt közszolgálati, állami szervként, monopol helyzetben van, de ugyanakkor a jelen munkaerőpiaci viszonyok között a többi, civil munkáltatóval erőteljes versenyhelyzetben van a tehetséges munkavállalóként.
- Értékek – a mindenki által elfogadott szervezeti értékek, amelyek dilemma helyzetekben vezérelvként működhetnek. – A Rendőrség mottója, a „Szolgálunk és védünk!”, amit vezérelvként is értelmezhetünk, hiszen az esetek többségében dilemma helyzetekben ez alapján döntenek a rendőrségi dolgozók. A rendőr hivatás alapja a köz szolgálata és az emberek segítése. De a kép mégsem ennyire egyszerű, hiszen mint ahogy korábban már kitértünk rá gyakran egy dimenzió két szélsősége párhuzamosan van jelen a szervezetben, mint értékrendi elvárás. A belső függés – függetlenség dimenzió esetében egyszerre elvárás az önálló, független cselekvés (intézkedés) és az összehangolt, koordinált tevékenység. A mindennapi munkavégzésük sokszor magában rejti a kockázatvállalást, de ugyanakkor szervezeten belül az önálló, innovatív kezdeményezéseket nem engedi az erőteljes hierarchikus felépítés, így a

---

<sup>1</sup> Heidrich B. (2019) Szervezeti kultúra re-loaded. In: László Gy.; Németh J.; Sipos N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 353-367.

kockázatkerülés érvényesül. A teljesítményorientáció tekintetében elismerik a szakmai sikereket, érdemeket, de mint minden hierarchikus, bürokratikus szervezet esetében, érvényesül a szenioritás, az iskolai végzettség és a beosztás alapján való forrás elosztás elve is. Kifelé elvárja a szervezet a konfliktustűrést, míg szervezeten belül a konfliktuskerülés erőteljesebben érvényesül. Egyszerre működik nyílt és zárt rendszerként, és rövid és hosszú távú időorientáció is párhuzamosan jelenik meg a szervezetben. A humán orientáció (feladatorientáltság – kapcsolatorientáltság) és cél- vagy folyamat orientáció a vezetői attitűdöt jellemzik, így szintén párhuzamosan jelenhetnek a szervezetben, az adott szakterülettől, feladattól és a konkrét egyéntől függően,

- Hősök – vagy példaképek, akik a kultúra értékeinek, elveinek nyilvános hordozói. Az újoncok számára ők a viselkedési modellek, személyükben megtestesül a vállalati értékrend, legendák keringhetnek róluk. – A Rendőrség hősei, vagy példaképei terén úgy tűnik, hogy közszolgálati szervként szintén kettős válasz adható. A hősök, példaképek egy része a hivatás mentén alakulnak, olyan „zsaruk”, akik a szakmai vonalon mutatnak kimagaslót. Szolgálnak és védenek, munkavégzésük szakszerű, jogszerű és szolgálatszerű. Mivel sajnálatos módon ez nem minden esetben jár együtt nagy anyagi megbecsültséggel, így érthető, hogy megjelennek más típusok is a fentebb taglalt értékrendi párhuzamosságok nyomán.
- Ceremóniák és szertartások – olyan rendszeresen ismétlődő rendezvények, melyek összetartják a csoportot, erősítik a szervezethez, a szervezeti értékekhez való kötődésüket és hagyományt teremtenek. Ezek mindig valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái. – Az ünnepek, állománygyűlések mindig is szerves részei voltak a rendőrségi szervezeti kultúrának. Természetesen ezt a területet is érintette a technika fejlődése és persze a pandémiás helyzet is. De alapvetően a közös munkavégzés követelte összhang és bizalom elkerülhetlenné teszi az informális „csapatépítést”, amelynek a szervezetben szintén vannak hagyományai. Ennek pedig mögöttes értékei a lojalitás és az összetartás, amely nagyon fontos építő kövei a szervezetnek.
- Kulturális hálózat – ami a kulturális elemek terjedési közege, lehet ez formális (kör email), de jellemzően inkább az informális kommunikációs csatornákat (pl.: Facebook csoport, pletyka) jelenti. – A parancsnoki információs lánc régi eszköz a Rendőrség szervezetében az információk terjesztésére. Mára a kör email is teljes jogú tagja a repertoárnak. Informális fronton pedig szinte minden kisebb szervezeti elem tagjai

valamilyen a közösségi hálón szöveges üzenetek továbbítására alkalmas (Messenger, Viber...stb.) csoportba tömörülnek, amelyen az információk azonnal elérhetőek a csoport minden tagjának – ahogy a kor követeli. Ezek tartalma és hangulati szintje az adott szervezeti elem, csoport mindennapjait jól tükrözi.

Ezek alapján érthető azon feltételezés, hogy a speciális szervezeti jellemzők, hatást gyakorolhatnak a szervezet tagjaira és a köztük lévő kapcsolatokra, így befolyásolva a szervezeti működést, kialakítva egy jellegzetes szervezetszichológiai tendenciát, dinamikát, szervezeti kultúrát. Ezeknek a specifikus szervezetszichológiai tendenciáknak a megragadására és jellemzésére alkalmasak lehetnek a szervezetszichológiai vizsgálatok.

Így az 1. hipotézisem: (H1) *A rendőrségi szervezeti kultúrát speciális szervezetszichológiai dinamika jellemzi, mely feltárható szervezetszichológiai vizsgálattal. A szervezetszichológia segítségével megvizsgált szervezeti kultúra megismerése lehetőséget teremt annak fejlesztésére, jobbítására is.*

Ha azon feltételezést elfogadjuk, hogy a különleges szervezeti jellemzők speciális szervezetszichológiai tendenciát alakítanak ki, akkor felmerülhet a kérdés, hogy milyen egyéb tényezők befolyásolhatják ezeket a dinamikákat egy specifikus szervezet keretei között. Ezen tényezők feltérképezése a gyakorlati hasznosíthatóság miatt is kulcskérdés.

Természetesen a szervezetszichológiai vizsgálatok leírása nemcsak a teljes szervezet jellemzésére szolgál, megmutatja az intézményen belüli szervezeti elemek egyedi sajátosságait is. Ezzel elérve azon szervezetfejlesztési célt, hogy feltárva a problémák, konfliktushelyzetek hátterét, lehetőséget teremtsen a vezetők számára a beavatkozásra, a működés javítására, fejlesztésére.

Tehát a 2. számú hipotézisem a következő: (H2) *A szervezetszichológiai vizsgálatot követően az általános szervezetszichológiai dinamika leírása mellett, lehetőség van az adott szervezeti elemhez kötött egyedi jellemzők feltárására is.*

A szervezeten belüli befolyásoló tényezők közül a vezetői hozzáállással érdemes lehet kiemelten foglalkozni, annak ellenére, hogy a Magyar Rendőrség sok jellemzőjében homogénnek tekinthető. Ehhez szintén a szervezetszichológiai felmérés eszközeit segítségül hívva, két szervezeti elem vizsgálatának összehasonlításával kimutatható lehet a vezetői beállítódás erőteljes hatása a szervezeti közegre, működésre.

Tehát 3. hipotézisem szerint: (H3) *A szervezetszichológiai dinamikára hatással lehet a vezetői beállítódás egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is. Ennek bizonyítása kiemelt*

jelentőségű, hiszen ezzel azt támasztjuk alá, hogy a specifikus szervezeti kultúra és a formális szabályzók által egységesített hierarchikus, parancsuralmi rendszer élhetőségét, viselhetőségét, egy informális tényező, a parancsnok beállítódása egyértelműen befolyásolhatja. Ennek természetesen messzemenő következményei lehetnek a gyakorlatban, a vezető kiválasztás tekintetében.

Az új generációk munkaerőpiaci megjelenésével a munka világa is átalakulásra kényszerült, az új generációk korábbiaktól élesen elkülönülő gondolkodásmódja és elvárásai révén. Természetesen a munkavállalói elvárásrendszer átalakulása társadalmi szinten is zajlik és a technológiai fejlődés, illetve a globalizáció is hatással vannak rá. Mindezzel együtt érdemes megnézni, hogy egy specifikus, hagyományos értékrendű szervezet, mint a Rendőrség, hogyan boldogul korunk munkavállalóival. Ennek feltárása is lehetséges szervezetpszichológiai vizsgálattal, hiszen feltételezhetjük, hogy az új generációk eltérő jellegzetességei indukálnak bizonyos szervezeti működést és szervezetpszichológiai jellemzőket, tendenciákat.

Ezek vizsgálata miatt 4. hipotézisem feltételezi, hogy: (H4) *Az új generációk eltérő jellemzői a szervezetpszichológiai dinamikára gyakorolt hatása kimutatható egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*

Az 5. hipotézisem pedig felveti, hogy: (H5) *Szervezetfejlesztési eszközök szükségesek a szervezet reagálásához azon tendenciákra, amelyeket az új generációk munkaerőpiaci jelenléte indukál.*

Vagyis a feltételezéseim mentén haladva, a szervezeti általános szervezetpszichológiai jellemzők mellett, feltárhatjuk a szervezeti elemek egyediségét is, amelyet olykor a formális szervezeti szabályzóktól eltérően informális tényezők befolyásolhatnak, mint a vezetői beállítódás. Ezzel párhuzamosan tanúi lehetünk az új generációk szervezeti megjelenésének, mely hatás szintén kimutatható szervezetpszichológiai vizsgálattal, és az ehhez való szervezeti alkalmazkodás szervezetfejlesztési eszközök alkalmazását követeli. Tehát a későbbiekben bemutatott vizsgálatoktól az alábbi hipotézisek igazolását várom. Ezek összegezve a következők:

H1: *A rendőrségi szervezeti kultúrát speciális szervezetpszichológiai dinamika jellemzi, mely feltárható szervezetpszichológiai vizsgálattal.*

H2: *A szervezetpszichológiai vizsgálatot követően az általános szervezetpszichológiai dinamika leírása mellett, lehetőség van az adott szervezeti elemhez kötött egyedi jellemzők feltárására is.*

H3: *A szervezetpszichológiai dinamikára hatással lehet a vezetői beállítódás egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*

H4: *Az új generációk eltérő jellemzői a szervezetpszichológiai dinamikára gyakorolt hatása kimutatható egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*

H5: *Szervezetfejlesztési eszközök szükségesek a szervezet reagálásához azon tendenciákra, amelyeket az új generációk munkaerőpiaci jelenléte indukál.*

# 1. FEJEZET – ELMÉLETI MEGFONTOLÁSOK

## 1.1. Szervezeti kultúra és szervezetpszichológia

A szervezetpszichológia az egyének és csoportok magatartását vizsgálja tudományosan formális szervezeti körülmények között. A szervezet működését elsődlegesen a személyek viselkedési mintázata határozza meg Katz és Kahn (1978) szerint. A viselkedésnek a mintázata pedig egyben azt is jelenti, hogy egyfajta rákényszerített struktúra eredményezi azt. A szervezetekben ez a struktúra a szervezeti szabályzókból, írásos munkaköri leírásokból ered. Ezzel párhuzamosan a szervezetekben jelen van egy értékrend is, amelyet az alkalmazottak be akarnak tartani, amely a szervezeti tagok együttműködését jellemzi.<sup>2</sup> Ez a leírás is jól mutatja, hogy a szervezetekben írott és íratlan, formális és informális szabályrendszerek vannak egyszerre jelen, és határozzák meg a szervezeti működést. Ennek megragadására törekszik a szervezetpszichológia.

### 1.1.1. A szervezetpszichológia gyökerei

Míg a pszichológusok a személyeket állítják vizsgálódásuk középpontjába, a szociológusok pedig a személyt körülvevő környezetet, a szociálpszichológia a kettő között átmenetet képezve az egyén társas működésével foglalkozik.<sup>3</sup>

Az első szociálpszichológiai kísérleteket 1897-ben jegyezték. Az egyik első vizsgálat Triplett nevéhez köthető, aki laboratóriumi körülmények között próbálta meg a „társas serkentés” nevű jelenséget vizsgálni. A vizsgálatában a kísérleti személyeknek damilt kellett egy orsóra feltekerniük, a feladat végrehajtása során egyértelműen jobb teljesítményt nyújtottak, ha nem egyedül kellett végrehajtaniuk. Ugyanekkor Ringelmann a viselkedés épp ellenkező tendenciáját mutatta be, a „társas lazsálás” jelenségét, amely abban a helyzetben jelentkezik, amikor nem lehet pontosan tudni, hogy ki mennyit tesz, mint például kötélhúzás esetén, ilyenkor az egyének hajlamosak kevesebb energiát befektetni, mintha egyedül dolgoznának.<sup>4</sup> Ezt követően, az 1900-as évek elején William McDougall „Bevezetés a szociálpszichológiába”

---

<sup>2</sup> Jex, S. W. & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. (3rd ed.) John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

<sup>3</sup> Flood, F. (2017). Social Psychology of Organizations. In: Farazmand, Ali (Ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, DOI 10.1007/978-3-319-31816-5\_3059-1.

<sup>4</sup> Nguyen Luu, L. A. (2000). A szociálpszichológia alapkérdései. In: Oláh A. és Bugán A. (szerk.) *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 277-334.

címmel megjelent írása tette le az új tudományterület alapjait, amely így már elhatárolódott a szociológiától és az általános pszichológiától. De tudományterületként való elismerése az 1930-as évekig váratott magára, amikor Kurt Lewin alapító atyaként ötvözte az addigi nézőpontokat, a belső és környezeti tényezőket, amelyek hatással vannak a személy viselkedésére és észlelésére.<sup>5</sup>

A szervezet, mint pszichológiai vizsgálat alá helyezett emberi csoportosulási forma, tudományos definiálásra szorul. Ezt Dobák és Antal a következők szerint tették meg: „A szervezetek olyan, emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyek tartós célt követnek, továbbá formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek. A modern szervezetek ... elsősorban valamilyen társadalmi igényt kielégítő termékeket állítanak elő, vagy szolgáltatásokat nyújtanak. További fontos jellemzője a szervezetnek, hogy tagjai önkéntesen csatlakoznak hozzá, onnan szabadon távoznak, valamint hogy a szervezeti és egyéni célok eltérhetnek egymástól.”<sup>6</sup> Természetesen rengeteg definíciót találunk a szakirodalomban, viszont ebben az esetben röviden, tömören a meghatározó paraméterek számbavételével kerül leírásra a szervezet fogalma. Így lehetőséget adva arra, hogy pszichológiai vizsgálatok tárgyává válhassanak a szervezetek.

A szervezetpszichológia kutatási területének behatárolásához különbséget kell tennünk a formális és informális szervezetek között. Informális szerveződés, amikor csak néhányan bizonyos tevékenységet együtt végeznek, például teniszezni járnak. Őket nem köti szerződés, és általában a szerveződés élettartama sem jelentős, mindenképpen a résztvevőkhöz kötött. Míg a formális szervezet alatt azt értjük, ha az adott csoportosulás kifejezetten egy meghatározott cél teljesítésére létezik, és ez írásban is rögzítésre kerül. Ezeket a hivatalos szervezeteket időbeli folytonosság jellemzi, gyakran túlélve megalapítóikat is.<sup>7</sup> Természetesen a formális szervezetek esetében is párhuzamosan jelen vannak a fentebb is említett formális és informális szabályok, amelyek meghatározzák a szervezet működését.

A szervezetek jellemzőit vizsgálva láthatjuk, hogy amikor egy feladat, vagy kitűzött cél megvalósítása túlmutat az egyének lehetőségein, akkor válik szükségessé a szervezet létrehozása. Vagyis a szervezetek három fő jellemzője: (1) valamilyen céllal rendelkezik, amely

---

<sup>5</sup> Im.: Flood, 2017

<sup>6</sup> Dobák M. és Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés – szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 116.

<sup>7</sup> Im.: Jex & Britt, 2014

megvalósítása felé mozgósítja erőforrásait; (2) a fennmaradásra, az időbeli folytonosságra törekszik; (3) és a hatékony működés szükséglete létrehívja az irányítást a szervezetben.<sup>8</sup>

Csepeli György leírásában: „A szervezeteknek kitüntetett szerepük van a társadalmi lét stabilizációjában. A szervezet által létrehozott társadalmi valóság, ugyanis teljes egészében olyan emberi mű, mely célirányos, meghatározott funkciók ellátására szakosodott cselekvés terepe. A szervezetek minden egyes résztvevő számára cselekvési lehetőséget biztosítanak, miközben a cselekvések együttese a társadalmi fennmaradását és alkalmazkodását szolgálva kollektív jelentőségre tesz szert. A szervezet által teremtett valóságban, miként a színpadon egy előadásban, ellenőrizhetővé, átláthatóvá és előre jelezhetővé válik az idő, a tér, az ok és okozat. Minél totálisabb az ellenőrzés, annál totálisabb a szervezet.”<sup>9</sup> Ez a leírás jól mutatja, hogy milyen átható jelentősége van a szervezeteknek, a szervezeti jellemzőknek a szervezeti tagok életére, a szervezeti közösség szociálpszichológiájára.

A szervezetek jellemezhetőek strukturálisan és kulturálisan, amely tulajdonképpen a működési módot és a légkört takarja. A szervezeti struktúrát három tényező mentén írhatjuk le, (1) a munkamegosztás, (2) a hatáskör megosztás és (3) a koordináció. A munkamegosztás (1) a szervezeti tagoltság alapja, a folyamatok feladatokra bontását és a feladatok egységekhez rendelését jelenti. Ez működhet funkciók alapján, szolgáltatások, termékek szerint, illetve vevői karakterisztikumok (pl. terület) alapján. Ezek szerint a szervezet lehet egy dimenziós, amennyiben csak egyik munkamegosztást alkalmazzák, de lehet többdimenziós is. A hatáskör megosztás (2) olyan jogok birtoklása, amelyek a feladatok ellátásához szükségesek, és kompetencia követelményeket és felelősséget határoz meg az egyén, illetve szervezeti elem számára. Ezek működhetnek egyvonalasan, amikor a szolgálati út egységes és csak egy feletttestől kaphat utasítást egy másik. De lehet többvonalas is, amikor több helyről kaphat utasítást egy egység. A koordináció (3) három féle módon valósulhat meg. Megoldható a rögzített programok és tervek segítségével, ilyen a technokratikus koordináció. A szervezeti felépítésből adódó koordinációs megoldást nevezzük strukturálisnak. Személyorientált koordinációról pedig akkor beszélhetünk, ha a fő cél a szervezeti kultúra befolyásolása, illetve az egyén szervezeti célokkal való azonosulása.<sup>10</sup> Természetesen a taglalt jellemzők többféleképpen kombinálódhatnak.

---

<sup>8</sup> Gyökér I., Finna H., Krajcsák Z., Daruka E. és Szabó T. (2016). *Szervezeti viselkedés: oktatási segédanyag*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.

<sup>9</sup> Csepeli Gy. (2015) *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája*. Kossuth Kiadó, Budapest, 3.

<sup>10</sup> im.: Gyökér et al, 2016



A szervezetek működésének leírására az alábbi dimenziókat kell áttekintenünk még. Az, hogy a döntések milyen szinten születhetnek meg, azt a centralizáció – decentralizáció dimenzióval jellemezhetjük. Általában a probléma, vagy feladat méretétől és jellegétől függően dől el, hogy mely szintre kerülhet a kezelése, illetve gyakran a két szélsőség között ingadoznak a szervezetek. A hierarchizáltság foka alapján megkülönböztetünk hierarchikus szervezetet, amelyben négynél több vezetési szintet találunk, szűk irányítási sávval (az irányítottak száma alacsony), illetve lapos szervezetet, ha négynél kevesebb irányítási szintet látunk széles irányítási sávval. Fontos dimenziója a szervezeti működésnek az utasítások egységessége, mely a leegyszerűbben azzal oldható meg, ha mindenkinek csak egy közvetlen fölérendeltje van.<sup>11</sup> Tehát minden utasítás a felső vezetés által kitűzött célok teljesítését szolgálja.

A modern szervezetek, melyekben a tagok önkéntesen vesznek részt, vagyis részvállalásuk nem társadalmi alapon meghatározott, kialakulása a 16-17. századra nyúlik vissza, az első manufaktúrák megjelenéséig, a szerződéses viszony létrejöttéig.<sup>12</sup>

A szervezeteket vizsgálva több nézőpontból közelíthetünk. A különböző megközelítéseket tekintem át ebben a bekezdésben. A klasszikus megközelítés Max Weber bürokrácia leírására épít, melynek tényezői: a racionális szabályok és folyamatok; a szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyok; az egyértelmű munkamegosztás a maximális specializációra építve; a tárgyilagosság, az érzelmektől független működési mód; a szakmai hozzáértés az alapja a felvételnek és az előléptetésnek és az írásbeliség megkövetelése. A magatartástudományi megközelítés figyelembe veszi a magtartás átalakulását a szervezetekben, amelyek a fejlődéshez és a differenciálódáshoz köthetőek. A szociotechnikai megközelítés a technológiai és a szociális közeg együttes értelmezését, egymásra hatását vizsgálja. A kontingencia-elméleti irányvonal pedig a szervezet környezeti alkalmazkodását vizsgálja a szervezeti struktúrák alakulása jegyében.<sup>13</sup>

A szervezeti struktúrák jellemzően változnak, és inkább kevert, hibrid formációkban működnek. Általánosságban leginkább a tevékenység központú tagoltság, a decentralizáció, rugalmasan változó csoportok és hálózatosodás tendenciái jellemzik a modern szervezeteket, amelyeket a komplex, dinamikus és bizonytalan környezethez való alkalmazkodás tett szükségsszerűvé.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> im.: Gyökér et al, 2016

<sup>12</sup> Rónay M. (2014) *Szervezetfejlesztés a közszolgálatban*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

<sup>13</sup> im.: Gyökér et al, 2016

<sup>14</sup> im.: Gyökér et al, 2016

A kezdeteket a szervezetpszichológia esetében is az 1900-as évek elejére tehetjük, amikor Taylor nyomán fejlődésnek és növekedésnek indult a tudományos vezetésről való gondolása, illetve Weber nevével fémjelzetten a szervezeti struktúra is tudományos leírás tárgyát képezte. Az 1920-as és 1930-as évek a Hawthorne kutatások<sup>15</sup> jegyében teltek a szervezetpszichológia számára is, Kurt Lewin ekkor emigrált az Egyesült Államokba. Majd a II. Világháborús és az azt követő időszak kedvezett a „Human Relations” nevű irányzatnak, amely az emberi kapcsolatokat tette fókuszába. Lewin munkássága ekkor ért be, kutatóközpontot alapított a csoportdinamika vizsgálatára és a jól ismert hármas (autokratikus, demokratikus és laissez-fair) vezetési stílus leírására is sor került. 1960-as és 1970-es években az Amerikai Pszichológiai Társaság (APA) bevezette az „Industrial/Organizational Psychology” elnevezést a 14. számú osztályára. Ekkor már többszintű nézőpont uralkodik a munka-, és szervezetpszichológiában, és megnövekedett a figyelem az olyan addig kevésbé népszerű témák iránt, mint a stressz, a munka-család konfliktusok és a nyugdíjazás. Az 1980-as és -90-es években a növekvő globalizáció átalakította a gazdaságot az egész világon, így kialakítva az ideiglenes és esetleges alkalmazotti viszonyokat, újra alkotva az „állás” fogalmát. Az új évezred beköszöntére olyan technológiai fejlődést ért el a világ, amely a globalizációt tovább erősítette, és sokkal nagyobb rugalmasságot követelt a munka megállapodásokat illetően. Ugyanakkor ennek köszönhető a munka és nem munka területek közötti határok elmosódása térben és időben egyaránt. A 2008-as recessziót követően az alkalmazotti viszony bizonytalanságai, és a munkanélküliség került előtérbe. De a nyugati társadalom jelenségei miatt fókuszba került a nyugdíjazás (előregedő populáció), a multikulturális szervezetek miatt pedig a diverzifikált munkaközösség.<sup>16</sup>

Az Industrial/Organizational Psychology elnevezés két irányzat összekapcsolódását jelöli, az „ipari”, vagyis munka- és a „szervezeti” pszichológiát. Az alábbi táblázat jól mutatja a megkülönböztetést, miszerint a munkapszichológia a humán erőforrás menedzselésével foglalkozik a szervezetben, míg a szervezetpszichológia célja megérteni és bejósolni a viselkedést a szervezeten belül.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Hawthorne-kísérletek: 1927-1932 között Elton Mayo vezetésével végezték a pszichés tényezők (megvilágítás, a munkanap hossza...stb.) termelékenységére gyakorolt hatására vonatkozó kísérleteket. Kiderült azonban, hogy ezekkel a könnyen számszerűsíthető tényezőkkel nem lehet befolyásolni érdemben a termelést. A meghatározó tényezők a közhangulat, a munkatársak közötti jó viszony, és a hatékony vezetés. Ez a felismerés Hawthorne-effektusként vált ismertté, és ennek köszönhetően a vezetésstudományban is számolni kezdtek a társas összefüggések és pszichológiai tényezők erőteljes befolyásával, ebből nőtte ki magát a „Human Relations” nevű irányzat. (forrás: Klein S. (2016). Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 200 Kiadó, Budapest.)

<sup>16</sup> Im.: Jex & Britt, 2014

<sup>17</sup> Im.: Jex & Britt, 2014

<b>munkapszichológia</b>	<b>szervezetpszichológia</b>
munkaerő-felvétel	szocializáció
kiválasztás	motiváció
osztályozás	egészség és jól-lét
kompenzáció	vezetés (leadership)
teljesítményértékelés	szociális normák
képzés	méltányosság

1.1.1. táblázat: A munka- és szervezetpszichológia témáinak összevetése Jex és Britt nyomán<sup>18</sup>

Olyannyira önállósodott a terület, hogy interdiszciplináris tudományterületként megjelent a „szervezeti viselkedés” tudománya is, mint rokon tudományág.<sup>19</sup> A szervezeti magatartás (organizational behavior, rövidítve: OB) a szervezeti hatékonyság növelése érdekében vizsgálja a szervezeteken belüli egyéni, csoport- és strukturális magatartási hatást. Fő fókuszában az van, hogy az emberek mit tesznek a szervezetben, és ez milyen hatással van a szervezet teljesítményére. Az egyéni és csoportos döntéshozatal, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés, a hiányzás, a fluktuáció és a mögöttes motívumok, célok, érzések és gondolatok összességével foglalkozik, hiszen azok mindegyike kihatással lehet a szervezeti teljesítményre. Egyszerre kutatási és gyakorlati terület, hiszen felhasználva a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politikatudomány és az antropológia elméleteit és eszközrendszerét, elemezhet mindent, ami a szervezeti környezetben vizsgálható: az egyén cselekvései, érzései, gondolkodása; a csoportok; a szervezeti elemek; az egész szervezet; sőt akár szervezeti populáció is.<sup>20</sup>

A szervezetpszichológia tudományos megalapozottságát gyakran megkérdőjelezzik. Egyrészt az átfogó elméletalkotást hiányolják, másrészt azzal vádolják a kutatókat, hogy olyan kérdésekre keresik a választ, amelyeket a gyakorlatban dolgozók nem tudnak hasznosítani. Publikációk elemzéséből kiderült, hogy valóban kettévál a kutatói, tudományos irányvonal a gyakorlati, alkalmazói oldaltól. Ennek egyik oka lehet, hogy a kutatások nem feltétlenül igazodnak a gyakorlati élet igényeihez, illetve a gyakorló szakembereknek csekély a hajlandósága a

<sup>18</sup> Im.: Jex & Britt, 2014, 21.

<sup>19</sup> Klein S. (2016). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 200 Kiadó, Budapest.

<sup>20</sup> Bakacsi Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.

tudományos megközelítés alkalmazására.<sup>21</sup> Pedig a két irányzat szorosan összefonódik, és gyakran egymásból táplálkozik.<sup>22</sup> Az alkalmazott pszichológusok szervezeti alkalmazása pontosan azért vált elterjedté, mert tudományosan megtervezett és végrehajtott vizsgálatokkal segítik a szervezeti változásokat és a vezetői döntéshozást.

### **1.1.2. A szervezetpszichológia fő területei: szervezeti kultúra és klíma**

Mivel a szervezetpszichológia célja, hogy a szervezeti tagok munkatevékenységét jobbá, vagyis eredményesebbé és emberibbé alakítani, így érthető, hogy széleskörűen vizsgálódik a szervezetekben ahhoz, hogy bármilyen felmerülő problémával tudjon foglalkozni érdemben. Így természetes, hogy a szervezetpszichológia tárgyába tartozónak tekintünk, minden olyasmit, amely közelebb vihet minket a szervezeti magatartás és pszichológiai működés megértéséhez.<sup>23</sup>

A szervezeti klíma és kultúra fogalmait nem hagyhatjuk említés nélkül, amikor szervezetpszichológiáról beszélünk. A szervezeti kultúra a szervezetek összetett érték- és közös hitrendszerét igyekszik leírni.

Számos definíció született a szakirodalomban a szervezeti kultúra leírására, azonban hagyományosan két egyszerű definíció terjedt el a gyakorló szakemberek körében. Az egyik Marvin Bowertől származik, „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” – „The way we do things around here”. A másik megfogalmazás szerint a szervezeti kultúra „a ragasztó, ami összetartja a vállalatot.” – „The glue that bonds the company together”.<sup>24</sup> Ezek a képletes definíciók is mutatják, hogy mennyire nehéz megragadni egyetlen bekezdésben, vagy mondatban egy ilyen komplex jelenségrendszer, mint a szervezeti kultúra.

A szervezeti kultúráról értekezve Edgar Schein nevét mindenképp meg kell említenünk, mint figyelemreméltó elméletalkotót. Dinamikus definíciója szerint a szervezeti kultúra a szervezeti tagok által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is

---

<sup>21</sup> Faragó K. (2013). A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei. In: Faragó K. (szerk.) *Szervezet és pszichológia: új irányzatok az ezredfordulón*, II. kötet, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 11-19.

<sup>22</sup> Im.: Jex & Britt, 2014

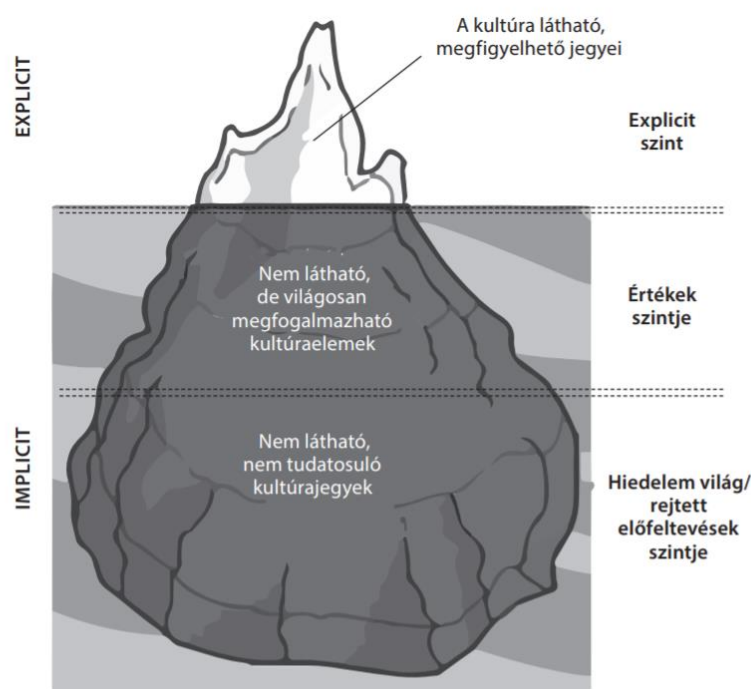
<sup>23</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>24</sup> Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634541462

átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.<sup>25</sup>

Ehhez képest a szervezeti klíma a szervezeti kultúra érzelmi viszonyulási aspektusaként írható le.<sup>26</sup> Olyan sokszor beszélünk a szervezetpszichológiai vizsgálatok során hangulatról, ami tudományos megfogalmazással a szervezeti klíma definíciója alá tartozik, és a szervezeti kultúra egy rendkívül fontos aspektusát képviseli.

A szervezeti kultúra a 80-as években került a vezetéstudományi irányzatok érdeklődésének középpontjába, amikor is a japán nagyvállalatok speciális kihívást jelentettek a nyugati világ számára. A japán vállalatok estében olyan erős szervezeti kultúra volt jelen, amely a hatékonyságukat nagyban növelte.<sup>27</sup>



1.1.1. sz. ábra: A szervezeti kultúra szintjeinek szemléltetésére<sup>28</sup>

Schein a szervezeti kultúra szintjeit az alapján különböztette meg, hogy az mennyire hozzáférhető a külső szemlélő, és a szervezeti tag számára, és ezt egy jéghegy ábrával szemléltette, amelyet az 1.1.1. számú ábra jól szemléltet. A kultúra könnyen megragadható elemeihez tartoznak az olyan rendszeresen ismétlődő események, amiket ceremóniaként, vagy

<sup>25</sup> Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. <https://www.perlego.com/book/991536/>

<sup>26</sup> Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai: Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó, Budapest.

<sup>27</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>28</sup> Im.: Bakacsi, 2015, 255.

szertartásként működtetünk, illetve a gyakran emlegetett legendák, mítoszok. A szimbólumok, az öltözködés, a külső megjelenés mellett a szakzsargon, a nyelvezet is ide tartoznak. Ezek a jéghegy vízszint feletti része, de a lényegi tartalom: a mögöttes értékek, hiedelmek, feltevések, beállítódások, gyakorta rejtve maradnak. A mélyben rejlő jéghegyrész esetében még különbség van az explicit módon megfogalmazható értékek, és az ezek háttérében rejlő előfeltevések, alapvető hiedelmek szintjei között.<sup>29</sup>

A szervezeti kultúra fogalmának megértését Heidrich háromféle csoportosítás bemutatásával segíti. Az első, a Slevin és Covin nevéhez köthető, az organikus és a mechanikus kultúra szélsőségeinek megkülönböztetése. Az organikus kultúrájú szervezetek kommunikációs csatornái nyitottak, szabad információ-áramlás jellemzi az egész szervezetet, az egyéni szaktudásra épül a szervezet működési stílusa, a szervezet alkalmazkodó, rugalmas és célorientált, az egyéneket bevonják a döntési folyamatba. A mechanikus kultúra esetében a kommunikációs csatornák zárt rendszerűek, információáramlás előírt és ellenőrzött, a szervezet működési stílusa uniformizált és szabályozott. Ebben az esetben a döntések a hierarchia magas szintjeire korlátozódnak, a szervezet alkalmazkodása lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik, a hangsúly az írott szabályokon van, a már bevált vezetési elvek az irányadók, szoros ellenőrzés a szigorú rendszerek segítségével. Az ilyen szervezetekben mereven ragaszkodnak az előírásokhoz, és a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kérik ki.<sup>30</sup> Az 1.1.2. számú táblázat a két szélsőséges szervezeti kultúra jellemzőinek összevetését szemlélteti.

	Szervezeti kultúra	
	organikus	mechanikus
kommunikációs csatorna	nyitott	zárt
információáramlás	szabad	előírt, ellenőrzött
szervezeti működés	egyéni szaktudáson alapuló	uniformizált, szabályozott
döntési folyamat	egyének bevonásával, célorientált	csak vezetői, bürokratikus
alkalmazkodás	rugalmas	lassú, nehézkes

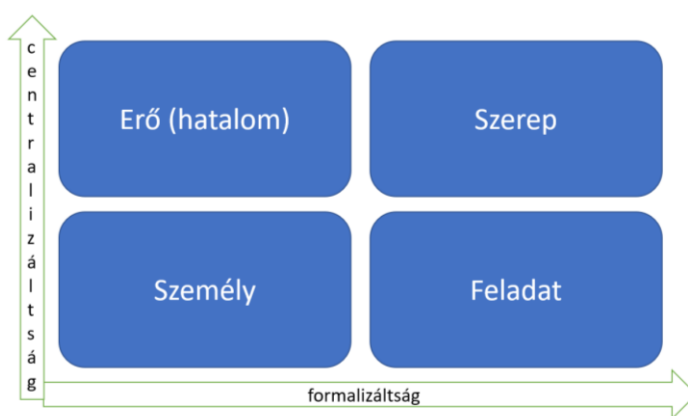
1.1.2. sz. táblázat Slevin és Covin szervezeti kultúra két szélsőségéről (saját szerkesztés)

A második Handy-féle négyes szervezeti kultúra osztályozás; az erő, a szerep, a feladat és a személy típusú kultúrák. Az erő (hatalom) típusú kultúra, főleg kis- és kezdő vállalkozásoknál

<sup>29</sup> Im.: Bakacsi, 2015

<sup>30</sup> Im.: Heidrich, 2017

található meg, a szervezet struktúrája egy pókháló emlékeztet, középen a vezetővel – a hatalom és erőforrások egy pontba koncentrálnak. A szerep típusú kultúra az igazi bürokratikus szervezet, logikán és észszerűségen alapul. A feladat típusú kultúra munka- és projektorientált, struktúrája egy hálóra hasonlít, ahol a hatalom és befolyásolás a háló rácspontjaihoz köthető. A személy típusú kultúra ritka, a középpontjában lévő személy(ek) kiszolgálása a cél, mint a kommunák, szekták esetében.<sup>31</sup> A két tulajdonság, melynek mentén Handy elkészítette szervezeti kultúra felosztását, a központosítottság és formalizáltság mértéke, melyet az 1.1.2. számú ábrán mutatnak be.

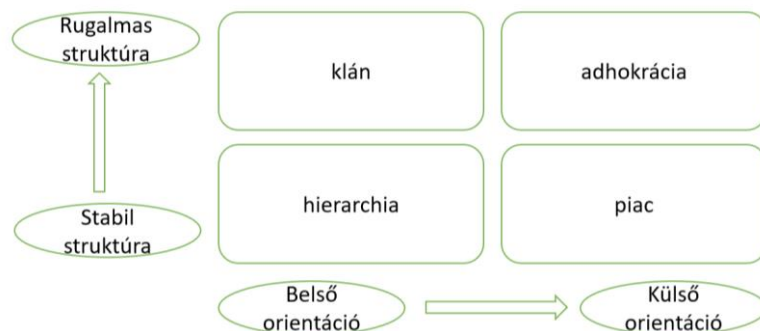


1.1.2. sz. ábra Handy-féle szervezeti kultúra típusok (saját szerkesztés)

A harmadik a Cameron és Quinn (1988) által kidolgozott rendszer, melynek alapja a szervezeti hatékonyság vizsgálata. Két dimenzió mentén jellemezve a kultúrákat szintén négyes felosztást hoz létre. A hierarchia kultúra, stabilitásra és kontrollra törekszik, és belső orientáltságú, nagyon hasonlít a mechanikus, illetve a Handy-féle szerep kultúrára. Szintén stabilitásra és kontrollra törekszik a piac kultúra, de külső orientáltság jellemzi. A klán kultúrát a rugalmasság és dinamizmus igénye hajtja, de belső orientáltságú, a szervezetet az összetartás, a közösen vallott értékek és célok jellemzik. Az adhocráciát külső orientáltság mellett dinamizmus és rugalmasság jellemzi, az infó technológia fejlődése és a globalizáció hívta életre.<sup>32</sup> Az 1.1.3. számú ábra a felosztás alapját képező két dimenziót jól elkülöníti, a szervezeti struktúra stabilitását vagy rugalmasságát, illetve a szervezet külső vagy belső orientáltságát.

<sup>31</sup> Im.: Heidrich, 2017

<sup>32</sup> Im.: Heidrich, 2017



1.1.3. sz. ábra Cameron és Quinn kétdimenziós szervezeti kultúra tipológiája (saját szerkesztés)

A szervezeti kultúra háromféle csoportosítási lehetősége egyre összetettebb formában történik, mondhatni egymásra épül. Hiszen amíg Slavin és Covin egy dimenzió két szélsőségének jellemzőit állítja szembe, addig a Handy-féle felosztás már a szervezeti kultúra kétdimenziója mentén hozza létre a négy típust. Cameron és Quinn megközelítése pedig már nem csak a szervezeti működés belső jellemzőit, hanem a szervezet környezethez való viszonyát is a felosztás egyik dimenziójává teszi.

A szervezeti kultúra kutatásokat egy háromdimenziós modell segítségével lehet praktikusán differenciálni. Az első dimenzió, hogy hogyan szemléli a szervezeti kultúrát: egységesnek (integráció), vagy különbözőnek (differenciáció vagy fragmentáció). A második dimenzió, hogy a kutatás kvalitatív vagy kvantitatív. Harmadik dimenziója a kultúra kutatások csoportosításának a megközelítés, amely lehet menedzseri, azaz a szervezeti hatékonyság növelésének eszközét látja a kutató, vagy kritikai, amely esetben a kultúra kutatások a szervezeti szereplők konfliktusait is megmutatja. Így jellemzően két osztályba sorolhatóak a szervezeti kultúra kutatások. A kvantitatív kutatások integratívan szemlélik a szervezeti kultúrát, tehát inkább azokra a jellemzőkre fókuszálnak, amelyek egységesek a szervezeten belül. Megközelítésük pedig jellemzően menedzseri, miszerint a jellemzők leírásával a szervezet vezetőinek hatékonyságra törekvését lehet elősegíteni. A másik osztálya a szervezeti kultúrakutatásoknak a kvalitatív, mélyebb megértést célul kitűző vizsgálatok, amelyek kritikai megközelítésből differenciációs, vagy fragmentációs szemléletből vizsgálódnak.<sup>33</sup>

Jávor és Rozgonyi megfogalmazásában a szervezeti kultúra monitorozása és fejlesztése kihagyhatatlan lehetőséget ad a szervezetek vezetői kezébe: „Akár analitikus, tudományos módszerekkel, akár szisztematikus módon, művészi látásmóddal közelítsünk is hozzá, a szervezeti kultúra jelentőségét könnyű belátni. Ha ugyanis ez az a viselkedés-szabályzó

<sup>33</sup> Toarniczky A. (2006). A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 38(különszám), 14-24.



rendszer, ami a szervezeti magatartást a legátfogóbb módon (éspedig belülről, az emberek tudatába, mentalitásába épülve) vezérli, akkor ennek tervszerű alakítása a leghatékonyabb eszköz, lehetőség arra, hogy az embereket a szervezeti stratégia céljainak teljesítéséhez szükséges cselekvés-, gondolkodás- és viselkedésmódokra kondicionáljuk.”<sup>34</sup>

Ennek fényében érthető, hogy milyen óriási jelentősége van a szervezeti kultúráról szerzett ismereteinknek abban, hogy a szervezeti működést átlássuk és alakíthassuk, illetve az egyénekre gyakorolt hatását pozitív irányba befolyásolhassuk.

Egyúttal azt is látnunk kell, hogy a szervezeti kultúra alakulásában óriási jelentőséggel bír a vezetői magatartás, beállítódás. Ezért is nagyon fontos áttekintenünk a vezetéselmélet fejlődését, hogy lássuk, hogyan alakult a szervezetekről, és szervezeti tagokról való gondolkodás a modern szervezetek megjelenése óta.

### 1.1.3. A vezetői magatartás<sup>35</sup>

„A vezetés azt a képességet jelenti, hogy az ember eldöntse, mi a feladat, aztán rá tudja venni a többieket, hogy azt akarják csinálni.”

Dwight D. Eisenhower

A vezetés lényege elérni egy feladat megoldását, egy kitűzött célt, más emberek segítségével. A szociálpszichológiai alapművek megfogalmazásában a vezetés az a folyamat, melyben bizonyos csoporttagok felhatalmazást kapnak arra, hogy a többi csoporttagot irányítsák, ösztönözzék a csoportcélok elérésére. A hétköznapi életben egy munkahelyen a leglényegesebb kérdés, hogy ezt milyen hozzáállással, hiedelem rendszerrel és viselkedési mintákkal teszi meg a vezető.

A vezetői funkciókról beszélve általában négy csoportba sorolják a vezető hétköznapi tevékenységeit: tervezés, szervezés (koordinálás), motiválás és ellenőrzés. A szervezet struktúrájának és céljainak a kialakítása, megtervezése és szervezése elég elvont folyamatok, viszont a szervezetek legkiszámíthatatlanabb erőforrásának, az embereknek a mozgósítása nagyon konkrét tevékenység. Ezt nevezzük személyes vezetésnek, vagyis a szakirodalomban elterjedt fogalommal leadershipnek.

---

<sup>34</sup> Jávor I. és Rozgonyi T. (2007). A szervezetek és a munka világa. L'Harmattan Zsigmond Király Főiskola, Budapest, 207.

<sup>35</sup> Tózsér E. (2018). Vezetői magatartás – vezetői stílusok. *Határrendészeti Tanulmányok*, XV(4), 73-90. írás felhasználásával készült

A tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési vezetői tevékenységekre a vezetők a hierarchikus szervezetek különböző szintjein nem ugyanannyi időt fordítanak a munkaidejükből. A közvetlenül a beosztottak fölötti vezetők elsősorban az irányítással és ellenőrzéssel foglalkoznak, míg a középvezetők a szervezéssel és az irányítással töltik a legtöbb időt, addig a felsővezetők esetében a legtöbb időt a tervezés teszi ki.<sup>36</sup> A vezetői magatartás fentebb leírt időaránybéli eltolódást szemléltetem az 1.1.4. számú ábrán.

Felső vezető	Középvezető	Közvetlen vezető
tervezés	tervezés	tervezés
	szervezés	szervezés
szervezés		irányítás
irányítás		
ellenőrzés	ellenőrzés	ellenőrzés

1.1.4. számú ábra: A vezetői szint és időráfordítás kapcsolata<sup>37</sup>

A tervezés az a folyamat, mely során a szervezet elérendő céljait fogalmazzuk meg. Ez a vezető előrelátási funkciója, mely során rövid-, közép- és hosszútávú célokat jelöl ki, melyeket mindenképp össze kell hangolni egymással. A célokat hierarchikusan is szemlélhetjük, a legmagasabb rendű terv a stratégiai terv, vagy egy szervezet politikája, jelmondata. (Pl.: Rendőrség: Szolgálunk és védünk!). A résztervek a különböző szervezeti elemek tervei, melyeknek a stratégiai terv alá kell rendelődniük. Az operatív tervek pedig a mindennapi működéshez adnak kereteket, biztosítva a magasabb rendű tervek megvalósítását. A tervezési folyamat öt lépésben valósul meg:

1. célkitűzés
2. SWOT analízis – a szervezet külső és belső elemzése, az akadályok és erőforrások feltárása
3. stratégiaválasztás – a jelenlegi állapot és az elérendő cél közötti utat jelöli ki
4. tervkialakítás – a kiválasztott út egyes lépéseit, a konkrét tevékenységeket gyűjti össze
5. végrehajtás és visszacsatolás<sup>38</sup>.

A szervezés egy olyan vezetési folyamat, mely szervezeten belül struktúrafejlesztő funkcióval bír, azáltal, hogy valamely cél elérése vagy feladat végrehajtása érdekében szervezeti

<sup>36</sup> Primecz, H. (1999). A vezetés-szervezés alapjai. Comeinus Bt., Pécs.

<sup>37</sup> Im.: Primecz, 1999, 67. nyomán

<sup>38</sup> Im.: Primecz, 1999

erőforrásokat és tevékenységeket hangol össze. Az irányítás a beosztottakkal való foglalkozás, vagy személyes vezetés, melynek stílusait a következő részben járom körül. Az ellenőrzés visszacsatolást jelent a vezetőnek, arról, hogy a terveknek megfelelően zajlik-e a feladatok végrehajtása a kitűzött célok elérhetőek-e a kijelölt stratégiával. Amennyiben nem, akkor be kell avatkozni a folyamatokba. Az ellenőrzés eszköze a mérés, mutatók a tevékenységi körtől függően változhatnak. Az ellenőrzés irányelve, hogy folyamatosan és megbízhatóan mérjük a kiválasztott mutatókat<sup>39</sup>.

Henry Mintzberg vezetőikkel végzett nagyszabású időmérleg vizsgálatokkal mutatta meg, hogy mi az a négy szakirodalmi tévhit, ami uralkodik a vezetők tevékenységét illetően. Egyrészt kimutatta, hogy a vezetőkre szisztematikus tervezőkként tekintünk, de valójában a munkájuk során a váratlan, rendszertelen, kiszámíthatatlan helyzeteket a jó vezető spontán oldja meg. A második tévhitünk a vezetői tevékenység szabadsága, függetlensége, mely Mintzberg szerint szintén nem reális kép, hiszen számos olyan formális kötelességüknek kell eleget tenni, mint értekezleteken, tárgyalásokon, vacsorákon, társas eseményeken való „kötelező” megjelenés. Harmadrészt azt feltételezzük, hogy a vezetők ragaszkodnak a rendezett, objektív, tudományosan szelektált, írott adatokhoz, hogy jól megalapozott döntéseket tudjanak hozni. A vizsgálatban azt találta, hogy a vezetők sokkal jobban szeretik az informálisan megszerzett, szóbeli információkat. Mintzberg szerint a vezetés sem nem tudomány, sem nem szakma, a vezetőképzőkön tanított dolgok inkább tekinthetők intuícióknak, melyek a jó vezető fejében megvannak, de megtanítani, vagy formalizálni nem lehet. Mintzberg a vezetői tevékenységek során három szerepet különített el, melyekre eltérő időt fordítanak a vezetők. Az interperszonális szerep gyakorlására, mely minden olyan tevékenységet magában foglal, amely a személyközi kapcsolatokról szól az ünnepeken való megjelenéstől, a beosztottak motiválásán át, a kollegiális kapcsolatok kialakításáig, csak 12-17%-át fordítják idejüknek. Az információs szerepkör, mely az idejük 40%-át teszi ki, a feladatok végrehajtásának nyomon követését, az információk megosztását és a szervezet képviselését jelenti. A döntéshozói szerep az idejük maradék részében a problémamegoldást teszi ki, minden téren.<sup>40</sup>

A leadershipet vagyis személyes vezetést vizsgálva nagyon sok vezetési stílussal foglalkozó elmélet látott napvilágot, melyeket a könnyebb átláthatóság kedvéért csoportosíthatunk. Időrendben haladva a klasszikus elméletektől haladva a vezetői tulajdonságokkal foglalkozó

---

<sup>39</sup> Im.: Primecz, 1999

<sup>40</sup> Im.: Primecz, 1999

elméleteken át, a döntésközpontú, személyiség/irányultságközpontú, majd a kontingencia elméletek után, eljutunk a modern leadership elméletekig.

A klasszikus elméletek az ipari forradalmak idején alakultak ki, a gyárak termelékenységére egyre nőtt az újabb és újabb találmányok hatására és a megnövekedett kereslet nyomán annak igénye is egyre nőtt, hogy a termelés minél hatékonyabb, gyorsabb legyen. Ehhez a dolgozók munkáját egyre jobban össze kellett hangolni, így ebben az időben kezdtek megjelenni és tudományos szintre emelkedni a vezetéssel foglalkozó elméleti munkák, amelyekben különböző modelleket alkottak, és gyakorlati útmutatásokat adtak arra vonatkozóan, hogy mely a leghatékonyabb szervezeti struktúra, illetve vezetési mód. A korai elméletek: Max Weber bürokrácia elmélete, Taylor, a „tudományos vezetés atyjának” elmélete jellemzően elég negatív emberképet festettek, ahol a munkásokat csak az anyagi elismerés motiválja.<sup>41</sup>

Henri Fayol részletesen kidolgozta vezetéselméleti modelljét és elsőként fogalmazta meg a rendszeres vezetőképzés szükségességét. Ma is érdekesek lehetnek a szakmai és vezetési képességek, ismeretek arányairól tett megállapításai, melyek szerint:

- minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchiában, annál fontosabb a vezetési felkészültsége és kevésbé lényeges a szakmai képzettsége;
- a vállalat méretének nagyságával együtt nő a vezetési felkészültség jelentősége.

Fayol a vezetők képezhetőségét tartotta szem előtt akkor is, amikor a vezetés 14 alapelvét<sup>42</sup> dolgozta ki:

1. A munka megosztása lehetővé teszi a specializáció által a hatékonyság növelését. (Természeti eredete van, jelentősége a társadalmi szervezetek fejlődésével arányosan nő.)
2. Hatáskör és felelősség: a kettőnek össze kell kapcsolódnia. A vezető hatásköre és a felelőssége azt jelenti, hogy rendelkezési és utasítási joga van és az engedelmisséget ki is kényszerítheti. (A felelősségvállalástól való húzódozás a vezető minden más jó tulajdonságát is megsemmisíti.)
3. A fegyelem lényegében az engedelmisséget, a szorgalmat, a kitartást és a tetterre kész munkakedvet jelenti. (Minden szinten jó vezetőket kíván.)
4. Az egyszemélyi vezetés elve: minden alkalmazott csak egy felettestől kaphat utasítást.
5. A vezetés iránya egységes legyen, így biztosítja a szervezeti cselekvés egységességét és az erőfeszítések egy közös cél felé való koordinálását.

---

<sup>41</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>42</sup> Im.: Klein, 2016

6. A részérdekek az általános érdekek alá rendelődnek. A céloknak kongruenseknek kell lenniük, az egyén alá kell, hogy rendelődjön ezeknek.
7. Megfelelő anyagi elismerés: mindenki, aki a szervezetért szolgálatot tett, ellenszolgáltatásra tart igényt. Megfelelőnek kell lennie mind munkáltatói, mind munkavállalói szempontból.
8. Centralizáció. A helyzet határozza meg, hogy mennyire van lehetőség a hatalom decentralizációjára, vagy mennyire szükséges koncentrálni. A centralizálás egyaránt szükséges a természetben és a társadalomban.
9. A „ranglétra”. A vezetés hatékonyságához szükséges a rendszer hierarchiájának pontos meghatározása.
10. Rend: nélkül nincs szervezet – a szervezeten belül mindennek és mindenkinek megvan a meghatározott helye.
11. Egyenlőség. Az alkalmazottakat megfelelő módon és igazságosan kell kezelni. A méltányosságnak a vezetés minden szintjén érvényesülnie kell.
12. A „szolgálat” stabilitása: kerülni kell a szükségtelen fluktuációt. A személyzet állandósága az alapja a szervezeti lét tartósságának.
13. Kezdeményezés bátorítása. A kezdeményezés elfojtása az értelem száműzésével egyenlő.
14. Csoportszellem. A szervezet ereje a szervezet tagjainak egységében van.

A mai napig megállja helyét Fayol összegzése<sup>43</sup> arról is, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük a vezetőknek:

- fizikai állapot (egészség, életkedv);
- értelmi képesség (felfogó-, ítélő-, és alkalmazkodóképesség, ésszerű gondolkodás);
- erkölcsi tartás (felelősségvállalás, lojalitás, tapintat és méltóság);
- műveltség (általános ismeretek, melyek nem tartoznak a végzett munkához szorosan);
- műszaki vagy szakmai ismeret;
- tapasztalat; és
- vezetési képesség.

---

<sup>43</sup> Im.: Klein, 2016

Fayol klasszikussá vált alapvetéseit napjainkig tanítják, a világ átalakulása ellenére többségük érvényessége nem megkérdőjelezhető. A megközelítés utat nyitott a vezetői tulajdonságokkal foglalkozó elméletek számára.

A korábban már említett, „Human Relations” irányzat, amelyet az Egyesült Államokban a híres Hawthorne-kísérleteket vezető Elton Mayo a 30-as években indított, rámutatott, hogy az emberek csoportban egészen másképp képesek működni, s eddig figyelmen kívül hagyott tényezők, mint a közhangulat, emberek közötti kapcsolatok minősége, meghatározó lehet a termelékenységben is. Ez a vezetői szerepről alkotott elképzeléseket is átalakította, sőt bebizonyította, hogy a vezetői munka hatékonyságát pszichológiai tényezők befolyásolják. Az irányzat képviselőinek vizsgálatait áttekintve és tovább gondolva a „jó vezető” fő tulajdonságai az intelligencia, a kezdeményezőkészség, az önbizalom, és a képesség a madártávlatból való szemlélésre. Tehát sokféle kutatásban megvizsgálták a vezetők tulajdonságait, s nagy általánosságban elmondható, hogy a vezetőnek egészséges, érett személyiségre van szüksége.<sup>44</sup> Ezek a vizsgálatok valójában kevés sikerrel jártak abban, hogy speciális személyiség tulajdonságokat különítsenek el, melyek a hatékony vezetőkre jellemzőek, így átadták helyüket a vezetők döntéshozási módszereire koncentráló elméleteknek.

Amerikában a viselkedési modellekre kezdtek koncentrálni, melyek többé-kevésbé garantálják a vezetők sikerességét. A vezető mások által érzékelt viselkedés mintája a vezetési stílus, mely a vezető szavaiban és tetteiben nyilvánul meg. Ezek az elméletek a vezetői stílust a döntéshozatal módja szerint tipizálják, tehát milyen módon születnek a döntések, és abban milyen részvételt enged a beosztottainak. Alapfeltevésük szerint a beosztottak bizonyos stílusú vezető irányítása alatt hatékonyabban dolgoznak.

A leggyakrabban vizsgált ellentétpár az autokratikus-demokratikus vezetői stílusok. A két stílus legfőbb különbsége az, hogy a hatalom hol van. A demokratikus vezetés esetén a hatalom és a felelősség is megoszlik a csoport tagjai között. Extrém autokratikus vezetés esetén viszont a hatalom a vezető kezében van, mindenről ő dönt, jutalmaz és büntet, ellenőriz. Általánosságban a vizsgálatok a demokratikus vezetés előnyösebb voltát mutatják, melynek előnye valószínűleg a dolgozók döntésekben való részvétele hozzájárul önmegvalósító tendenciáik kielégítéséhez, növelve önbecsülésüket és befektethető energiáikat. Ahogy korábban már említésre került az elmélet Lewin nevéhez köthető, aki az 1940-es években munkatársaival szabdidóklubok 10 éves résztvevői körében vizsgálták a tevékenység szabályozását, a feladatok megosztását, a

---

<sup>44</sup> Im.: Klein, 2016

csoporton belüli együttműködést és a tevékenység eredményének értékelését. A vizsgálat eredményei alapján három vezetői stílust különítettek el, az autokratikus, a demokratikus és a laissez faire-t (ráhagyót).

- Az autokratikus vezető, aki egymaga, önkényesen uralja a csoportot, minden lényeges kérdésben ő határoz, szubjektív alapon értékeli és szigorú fegyelmet tart.
- A demokratikus vezető minden eszközzel igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét, s objektív teljesítményértékelésre törekszik. Minden közérdekű kérdésben vita után a csoport dönt.
- A „laissez faire” vagy ráhagyó stílusú vezető csak passzív résztvevője a csoport tevékenységének, nem kezdeményez, nem értékeli.

A csoportok teljesítményét vizsgálva a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy az autokratikus csoport teljesítménye volt a legmagasabb, ezt követte a demokratikus csoport, és leghátulra a ráhagyó vezető által vezetett csoport került. A csoporttagok a demokratikus és a laissez faire vezetőt is vonzóbbnak találták, mint az autokratikus, a vezető személyétől függetlenül. A feladat-megoldásban ugyan az autokratikus vezető csoportja bizonyult jobbnak, azonban a teljesítményük a vezető távozásakor azonnal visszaesett, illetve a jó teljesítmény ára az agresszív légkör volt.<sup>45</sup>

Likert egytényezős modelljében a participatív stílust ajánlotta, mint hatékony vezetői eszközt. A kutatásban ennek az egy dimenzióknak négy „pontját” írta le, aszerint szétválasztva, hogy a vezető mennyire vonja be a vezetési folyamatba a munkatársakat. A dimenzió két szélső típusa megfeleltethető a Lewin által vizsgált autokratikus, illetve demokratikus stílusnak. A keménykezű parancsoló, illetve részvételi néven. Likert még két átmeneti típust nevezett meg: a jóakarátú parancsolót és a konzultatívot.<sup>46</sup> Négyes rendszere a következő:

1. A keménykezű parancsoló vagy autokratikus vezető a beosztottak iránt csekély bizalmat tanúsít, rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel él, ritkán jutalmaz, a lefelé irányuló kommunikációs csatornák az uralkodók, erősen központosított a döntéshozatal és az ellenőrzés.
2. A jóakarátú parancsoló vezető már bizalommal van a beosztottak iránt, rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál, valamelyest a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is működteti, sőt olykor igényli beosztottjai véleményeit,

---

<sup>45</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>46</sup> Bakacsi Gy. (1996). Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

ötleteit, és a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.

3. A konzultatív stílusú vezető alapvetően bízik beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja, némi részvétel mellett a motiválás módja a jutalmazás, igen ritkán alkalmaz büntetést, a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek, az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a rendszerben és az ilyen szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi.
4. A participatív stílust képviselő vezetőnek minden tekintetben teljes a bizalma a beosztottak iránt, állandóan igényli véleményüket, ötleteiket és azokat konstruktívan felhasználja, a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bevonása a célok kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe.

Tannenbaum-Schmidt hatalom-részvétel modelljükben Likerthez hasonlóan a munkatársak bevonásának dimenzióját vizsgálták, a döntések meghozatalának tekintetében. Egy hétfokú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a döntések meghozatalában való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét. A dimenzió két végén a főnökközpontú, másik végén a beosztott központú vezető áll.<sup>47</sup>

A vezetői, döntéshozói magatartásra összpontosító elméleteket felváltották azok az elméletek, illetve kutatások, amelyek a vezető személyére, személyiségére és figyelmének irányultságára is fókuszálnak. A vezető figyelmi fókusza alapvetően kétféle lehet; feladatra, célra koncentráló – azaz elsődlegesnek a feladatvégrehajtást szem előtt tartva; illetve a személyre, kapcsolatra irányuló – azaz, akik a beosztottaikkal jó kapcsolatot igyekeznek kialakítani.

A Michigani Egyetemen az 1940-es években Likert vezetésével interjúk alapján, kétféle vezetői magatartást különítettek el. Az egyik a feladat-centrikus (termelés-központú), a másik a beosztott-centrikus (dolgozó-központú) magatartás. Ekkor még a kutatók úgy vélték, hogy ezek a típusok tisztán elhatárolódnak, tehát egy ember egyszerre csak az egyik lehet, a két féle típus nem alkot egy dimenziót. A feladatcentrikus vezető a csoport teljesítményére koncentrál, szigorúan strukturálja a feladatot, előírja a teendőket és szoros felügyeletre törekszik. Ezzel szemben a beosztottközpontú vezető magatartása a csoport összetartásának erősítésére és fenntartására fókuszál, fontos, számára, hogy a munkatársak jól érezzék magukat és elégedettek legyenek. A vezető legfőbb feladatának a csoportnak leginkább megfelelő feladat megtalálását,

---

<sup>47</sup> Im.: Klein, 2016



a részvétel erősítését tekinti, a hatáskörök megoszlanak a csoporton belül, az ellenőrzés kevésbé szoros. A kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a beosztott centrikus vezetői stílus eredményesebb általában, mint a feladat centrikus.<sup>48</sup>

Az Ohio Egyetemen folytatott kutatások nagyban hasonlítanak a fentiekhez. Megkülönböztetnek strukturáló vezetőt és gondoskodó vezetőt. A strukturáló vezető részletesen megszervezi a beosztottak tevékenységét. A figyelemmel jellemezhető vezető érdeklődik a beosztottai iránt, támogató légkör kialakítására törekszik, fogékony az érzésekre, emberi problémákra. E két típus nagy hasonlóságot mutat a michigani eredményekkel, azonban lényeges különbség a kettő között, hogy az ohioi kutatók úgy gondolták, hogy ez a két stílus már egy dimenzió két végpontját képviselheti, tehát ezekkel a jellemzőkkel különböző mértékben rendelkeznek az emberek.<sup>49</sup>

Blake és Mouton „vezetési rács” modellje öt stílust különít el, mert az emberekkel- és a termeléssel- való törődést két külön dimenzióként értelmezik. A stílusokat aszerint különítik el, hogy milyen arányban keveredik a két irányultság. Véleményük szerint a vezető stílusáról, akkor kapunk teljes képet, ha mindkét dimenzió mentén vizsgáljuk. Az öt jellemző típust az alábbiak szerint mutatja be az 1.1.5. számú ábra:

1. Csoportközpontú vezetés (9, 9) (Team Management) alapelve szerint a jó munkateljesítmény alapja az elkötelezett ember, ennek megfelelően egységesen magas elégedettségre és teljesítményre törekszik, vagyis mindkét dimenzióban magas értéket mutat.
2. Emberközpontú vezetés (1, 9) (Country Club Management) elsődleges szempont a jó emberi kapcsolatok kialakítása, mellett a feladatok háttérbe szorulnak, így ez egy nagyon kényelmes munkatempót eredményeznek.
3. Kompromisszumos vezetés (5, 5) (Organization Man Management) az egyensúly fenntartására törekszik a munkateljesítmény és egy kielégítő morál között.
4. Hatalom-engedelmesség (9, 1) (Authoríty-Obedience) a teljesítmény érdekében úgy szervezi meg a munkafeltételeket, hogy az emberi tényező háttérbe szorul.
5. „Fél-vezetés” (1, 1) (Impowersished Management) sem a teljesítményre, sem a kapcsolatokra nem fordít figyelmet.

---

<sup>48</sup> Im.: Bakacsi, 1996

<sup>49</sup> Im.: Klein, 2016

	9	1, 9								9, 9
	8									
	7									
Ember- központúság	6									
	5				5, 5					
	4									
	3									
	2									
	1	1, 1								9, 1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Termelés-központúság									

1.1.5. számú ábra: Blake és Mouton „vezetési rács” modellje<sup>50</sup>

Blake és Mouton szerint legeredményesebb az a vezetési forma, mely mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani, hiszen a konfliktusok kezelése és problémák megoldása így lehet csak biztosított mindkét területen.<sup>51</sup>

Douglas McGregor elméletét is ebbe a csoportba sorolhatjuk (az 1.1.4. alfejezetben részletesebben tárgyalásra kerül az elmélet, mivel az elengedhetetlen a 3.4. alfejezetben leírt vizsgálati eredmények részletes értelmezésekor), bár ő a vezetői irányultságot, a vezető emberszemléletét vizsgálta. Szerinte a vezető kétféleképpen szemlélheti a dolgozóját szervezeten belül, ez az X és Y elmélet.<sup>52</sup> Azok a vezetők, akik úgy tekintenek beosztottjaikra, mint alapvetően lusta, kreativitás és képzelőerő nélküli emberek, akiket csak a pénz képes motiválni, a vezetésükben a hangsúlyt a feladatok pontos meghatározására, a szoros ellenőrzésre és a hibák szigorú büntetésére helyezik. Ők képviselik az „X” elméletet. Ezzel ellentétben az, aki az „Y” elméletet követi, azt feltételezi az emberekről, hogy dolgozni akarnak, kreatívak és részt akarnak venni az alkotásban, és elsősorban nem a pénz motiválja őket. Az ilyen szemléletű vezetők bátorítják a nyíltságot, a részvételt és a kommunikációt.

A vezetői irányultságra fókuszáló modellek a különböző elnevezések ellenére nagyfokú hasonlóságot mutatnak, a vezető figyelme fókuszálódhat a teljesítményre, illetve az emberekre, vagyis a kapcsolatokra és meg kell jegyezzük, hogy a kutatások alapján elmondható, hogy az emberi kapcsolatokra fókuszáló vezetők hatékonyabbak és elégedettebbek a beosztottaik.

Azonban a vezetők sikereit és kudarcait nem lehet megmagyarázni a vezetők tulajdonságaival és a vezetési stílusukkal együttesen sem, ezért túllépve ezeken, a kutatók között megjelentek a

<sup>50</sup> Im.: Bakacsi, 1996, 191. alapján

<sup>51</sup> Im.: Bakacsi, 1996

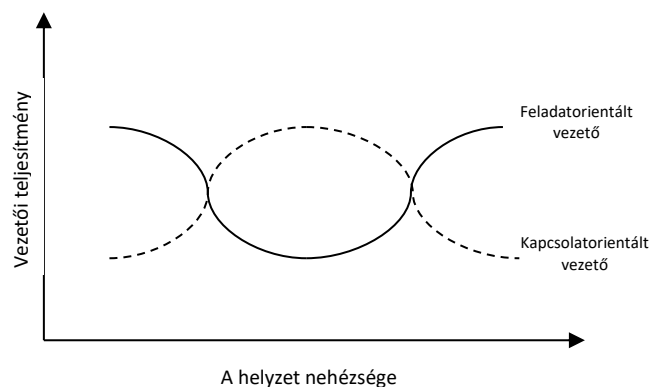
<sup>52</sup> Im.: Klein, 2016

kontingencia-elméletek képviselői. Szerintük nincsen egyetlen „legjobb útja” a vezetésnek, minden a körülményektől és a feltételektől függ. Lawrence és Lorsch a szervezetet a differenciáció (a szervezet alapegységekre bomlása) és az integráció (a részek közötti koordináció mértéke) szempontjából figyelték.<sup>53</sup> Így megkülönböztettek mechanikus típusú szervezetet, mely állandó, stabil körülmények között működik, és organikus típusú szervezetet, mely állandóan változó környezetben van. Ezek pedig eltérő környezetet teremtenek a vezetésnek, amelyben eltérő vezetési stílus lehet a megfelelő.

Fred Fiedler kontingencia-elmélete szerint a vezetői hatékonyság a vezető személyiségtulajdonságai és a helyzeti tényezők összjátéka. A vezetők főként abban különböznek, hogy feladat- vagy személyorientáltak. A helyzetek pedig háromféle szempontból osztályozhatjuk aszerint, hogy:

- milyen kapcsolat van a vezető és beosztottai között,
- mennyire struktúrált az elvégzendő feladat, és
- milyen a vezető hatalma a tagok felett.

A közvetlenül irányító vezetők az igen kedvező, vagy egyértelműen kedvezőtlen helyzetekben teljesítenek a legjobban, míg a közvetett irányítást alkalmazó vezetők a közepesen nehéz helyzetben igazán hatékonyak. Ezt a tendenciát az 1.1.6. számú ábra szemlélteti. Az elmélet hiányossága, hogy nem veszi figyelembe a helyzetek állandó változásait, és a tagok egyedi sajátosságait: képzettségét, beállítottságát, a vezető tulajdonságait, képességeit.<sup>54</sup>



1.1.6. számú ábra: A vezetés szituációs modellje<sup>55</sup>

Hersey és Blanchard szituációs elméletének alapfeltevése, hogy a vezető stílusát a csoporttagok érettségéhez kell igazítani. Az érettséget két dimenzió mentén vizsgálták, a kapcsolati-

<sup>53</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>54</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>55</sup> Forgács J. (1995). A társas érintkezés pszichológiája. Kairosz, Budapest, 314. nyomán

viselkedés és a feladat-viselkedés szempontjából, így létrehozva egy kétszer-kettes mátrixot. Annak a beosztottnak érett a viszonya az elérendő feladathoz, aki képes magas, de elérhető célokat kitűzni maga elé, s ezek eléréséért felelősséget is vállal. Feltételezésük szerint a vezetők megtaníthatóak arra, hogy az adott szituációhoz igazítsák stílusukat, viselkedésüket. Ebből következően a négy alapvető vezetési stílust a következők szerint határozták meg<sup>56</sup>:

- Rendelkező stílus: irányító, direktív, strukturáló. A vezető a főszerep, egyértelmű, világos feladat meghatározást és utasításokat ad, jellemző rá a szoros és rendszeres kontroll. Az újonnan belépő, lelkes, energikus dolgozóknak tökéletes ez a stílus.
- Meggyőző stílus: tanító, coaching vagy előkészítő. Kétirányú kommunikációra épül, de a döntések felelősségét, az ellenőrzést nem adja a ki a kezéből a vezető. Leginkább a tapasztalatlan dolgozóknak felel meg ez a stílus, lényeges eleme, hogy a dolgozó fejlődése is a fókuszba kerül.
- Együttműködő stílus: támogató, szupportív vagy bátorító. Megosztja a csoporttal a döntés felelősségét. Már tapasztaltabb dolgozókkal szemben előnyös.
- Delegáló stílus: megbízó. Lényege, hogy a vezető csak a problémát határozza meg, a megoldás módját nem. Érett, kompetens, tapasztalt beosztottakat kíván.

Robert House „út-cél” modellje szerint a vezető feladata a feladat meghatározása, a munkafeltételek biztosítása, és elérni, hogy a beosztottak elégedettek legyenek, és jó teljesítményt nyújtsanak. A dolgozók tulajdonságai és a feladat jellege az, ami meghatározza a megfelelő vezetői stílust. Így a vezetői stílusok:

- A teljesítmény-orientált vezető kihívást jelentő célokat tűz ki, magasak az elvárásai, és ezek megvalósításában bízik.
- Az irányító (direktív) vezető világos egyértelmű utasításokat ad.
- A résztvevő (participatív) vezető konzultál a beosztottakkal a döntések előtt.
- A támogató (szupportív) vezető törődik a beosztottak jó közérzetével.

Úgy vélte a dolgozók azt a vezetői stílust részesítik előnyben, mely nagyobb örömmel kecsegteti őket a jövőben, ezt pedig saját tulajdonságaik határozzák meg.<sup>57</sup> Például, akinek magas az autonómia igénye, az jobban kedveli a feladatorientált vezetőt. A feladat jellege szintén meghatározza, hogy mely vezetési stílus előnyösebb. Például egy monoton feladat esetén, a támogató vezetés biztosíthatja a jó közérzetet. Tehát megállapíthatjuk, hogy nincs

---

<sup>56</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>57</sup> Im.: Klein, 2016

ideális vezető, hanem a helyzet határozza meg, mely stílussal lesz a leghatékonyabb a vezetés folyamata.

A helyzetfüggő vezetési elméleteket követően a modern leadership irányzatok kezdtek terjedni, melyek az egyénről az értékrendre és a kultúrára helyezik a hangsúlyt.

Ouchi Z-elmélete az embert értéktudattal ruházza fel, fő elvei az együttműködés, a kölcsönös támogatás, a hűség, a szoros kötelék. a családias légkör és a törődés. Az elmélet alapján a következő hét gyakorlati tanácsot<sup>58</sup> adta:

1. Az embereknek hosszú távú foglalkoztatást kell biztosítani, családias légkörrel és egyértelmű célokkal, így elégedettek lesznek, jól dolgoznak és büszkének lesznek munkájukra, hosszútávra terveznek.
2. Hagyni kell beleszólást a dolgozóknak a saját munkafolyamataikba, így azokat könnyebben elfogadják, magukénak érzik és jobban dolgoznak.
3. Várjuk el, hogy a dolgozók, mint egy „nagy csapat” tagjai egyénileg felelősséget vállaljanak munkájukért, teljesítményükért, ennek örömmel eleget is fognak tenni.
4. Az embereket csak hosszútávon értékeljük, hogy saját, belső késztetésükből fejlődjenek, és nem külső nyomásra, látszataból.
5. A vezető és nem vezető beosztású dolgozók közötti kapcsolatokban a bizalom és tisztesség alapelvei érvényesüljenek, és törekedjünk rá, hogy az egyének értékelni tudják saját hozzájárulásukat.
6. Törekedni kell arra, hogy ne legyen sok alá-fölé rendeltségi szint a szervezetben, inkább munkacsoport jelleggel dolgoztassunk, hogy erősíthessük a szervezethez és a csoporthoz tartozás érzését, és így a felelősségi körök is könnyebben elkülöníthetőek.
7. A formális teljesítménymérés mellett olyan „nem hivatalos” mérési eljárásokat is alkalmazzunk, melyek ösztönzik az egyént a csoport és szervezet céljaival való azonosulásra.

A nyugati, individuális kultúrában ezt az elméletet nagyon sok kritika érte, és csak kisvállalatoknál tud azonosulni vele a vezetés.

Az üzletkötő és átalakító vezetés az érdekek üzleti alapon való egyeztetését veti össze a közös értékteremtéssel. Míg az üzletkötő vezető egyfajta megállapodásra jut beosztottjaival, addig az átalakító, vagy transzformáló vezetés esetében olyan rendkívül erős motiváló erővel rendelkezik, hogy a belső értékeik és szükségleteik mozgatóerővel, maximális erőfeszítésre tudja

---

<sup>58</sup> Im.: Klein, 2016

készíteni csapatát. A beosztottak, tisztelik, bíznak benne, felnéznek rá, és olykor többet hoznak ki a kedvéért magukból, mint amire képesnek hitték magukat. Másik aspektusa az elméletnek maga a vezető átalakító hatása, melynek hat szakaszát különítette el Anderson: a jövő elképzelése – tervezés – csoportépítés – cselekvésre ösztönzés – értékelés – visszacsatolás.<sup>59</sup> Vagyis tulajdonképpen elmondható, hogy a vezető rugalmassága, illetve helyzethez való alkalmazkodási képessége az, ami a legfontosabb lehet a hatékony működéséhez.

Kotter manager-leader modellje a vezető két egymást kiegészítő szerepe között tesz különbséget. A manager a szervezeti komplexitással való megbirkózás szerepe, mely a belső rend és hatékonyság fenntartásához kell. A leader szerepben a szükséges változásokra koncentrálnak. Mindkét szerepkörben háromféle tevékenységnek kell a vezetőnek eleget tennie: célkitűzés – feltételbiztosítás – végrehajtás. Egy vezetőnek mindkét szerepkört be kell tudnia jól tölteni, a körülményektől függ, hogy melyik szerepkört kell intenzíven alkalmaznia.<sup>60</sup>

	<b>Manager szerepkör</b>	<b>Leader szerepkör</b>
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet, zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

1.1.7. számú ábra: Kotter manager-leader modellje<sup>61</sup>

Az eddigiekben a vezetésről való gondolkodás fő elméleteit tekintettük át, hogy láthassuk annak fejlődési ívét. Kezdetben a hangsúly a vezetői tulajdonságokra helyeződött, majd a vezetői viselkedésre, ezt követően a vezető figyelmi fókuszára került át. Aztán a vezető emberekhez való irányultsága, a róluk való feltételezéseik kerültek a középpontba. A körülmények befolyásoló erejének figyelembevételét a helyzetfüggő elméletek hangsúlyozták, de csak bizonyos körülményekkel foglalkoztak. A helyzetek dinamikus változásával nem tudtak mit kezdeni, ezért megjelentek az értékrendek leírásával, a szervezeti kultúrára, vezetői szerepre koncentrálnak elméletek.

Tehát a fentiekből érthető, hogy a szervezeti működés dinamikája egyszerű oksági folyamatokkal nem megragadhatóak. A szervezeti kultúra, vagyis a szervezetek működésének megértéséhez, szükséges foglalkozni a vezetői magatartással, mint a szervezeti kultúrát

<sup>59</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>60</sup> Im.: Bakacsi, 1996

<sup>61</sup> Im.: Bakacsi, 2004, 204.

erőteljesen befolyásoló összetett tényezővel. A 3. fejezetben bemutatásra kerülő szervezetpszichológiai vizsgálati eredmények értelmezése szempontjából elengedhetetlen az X és Y elmélet részletesebb bemutatása, melyre a következő alfejezetben kerül sor.

#### 1.1.4. Az X és Y elmélet

*„A sikerhez több kell, mint amit a legtöbben hajlandóak nyújtani, de nem több annál, mint amit képesek adni. A különbséget gyakran a jó vezetés teszi.”<sup>62</sup>*

Brian M. Carney és Isaac Getz Szabadság Zrt. című könyvükben sikerre vitt vállalkozások példáin keresztül fejtik ki azon nézetüket, hogy a felszabadító környezet által, a vezető hogyan teheti motiválttá és produktívvá a dolgozóit.<sup>63</sup> A könyv alapvetése a vezetői hiedelem és viselkedés, mely leírható Douglas McGregor 1960-ban megjelent „A vállalat emberi arca” című kiadványában megfogalmazott elméletével.

Eszerint a vezető kétféleképpen szemlélheti szervezetén belül a dolgozóit, ezeket X és Y elméleteknek keresztelte el McGregor. Az „X” elméletet képviselők azok, akik úgy tekintenek beosztottjaikra, mint alapvetően lusta, munkakerülő emberekre, akik nélkülözik a leleményességet, akiket csak a pénz képes motiválni, és akik a munkára csak kényszerítéssel és fenyegetéssel vehetők rá. Ezért ezek a vezetők vezetésükben a hangsúlyt a feladatok pontos meghatározására, a szoros ellenőrzésre és a hibák szigorú büntetésére helyezik. Ők azok, akik „hogyan” típusú szervezeteket építenek fel, amelyek legfőbb jellemzője a hierarchikus rendszer, a bürokrácia, az utasítás és ellenőrzés rendszere, tehát meghatározzák mindennek a pontos módját, gúzsba kötve a dolgozókat.

Ez a fajta vezetői hozzáállás azonban könnyen kialakítja egy közösségben a „tanult tehetetlenségnek” nevezett lelkiállapotot. A tanult tehetetlenség fogalmát Seligman alkotta meg. Erre az állapotra jellemző, hogy az egyén úgy éli meg semmilyen befolyással nem rendelkezik a világ történéseire, környezetére, teljesen mindegy, hogy jól dolgozik, vagy nagyon rosszul, ugyan az a végeredmény, így apátiába zuhan és motiválatlan lesz.

---

<sup>62</sup> Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje – növeld befolyásod lépcsőről-lépésre!* Üzleti Plusz Kft., Budapest, 62.

<sup>63</sup> Carney, B. M. & Getz, I. (2010). Szabadság Zrt. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Ugyanez alakul ki a X emberszemléletű vezető alatt is, hiszen azt feltételezi, hogy a beosztottjai csak munkakerülésen törhetik a fejüket, és szoros ellenőrzés és irányítás híján káosz uralkodna a munkahelyen. A beosztottak itt úgy érzik, hogy nincsenek ráhatással a történésekre, nem számít a véleményük, tudásuk, és úgy élik meg, hogy robotként kezelik őket, és ebben a végtelen tehetetlenségben kiégnek, és látható lesz egyfajta munkahelyi apátia. A még lelkes új munkavállalókat kiközösítik, vagy legalább lesajnálják az újítási, változtatási próbálkozásait, hiszen tudják, hogy azok hiábavalóak.

Ezzel ellentétben az, aki az „Y” elméletet követi, azt feltételezi az emberekről, hogy dolgozni akarnak, és ezáltal önmegvalósítani szeretnének, leleményesek és részt akarnak venni az alkotás folyamatában. Az embert feltételezésük szerint elsősorban nem a pénz motiválja, elfogadják, sőt keresik is a felelőséget. Az ilyen szemléletű vezetők bátorítják a nyíltságot, a részvételt és a kommunikációt, és vállalatukat elsősorban a „miértek” mentén építik fel, vagyis célokat határoznak meg, és a „hogyanok” kidolgozását a végrehajtókra bízzák, többek között ezzel teremtve meg a szabadságot az alkotás folyamatához. Így a beosztott látja, hogy a saját kompetenciáit hagyják kibontakoztatni, hiszen ki kérdőjelezhetné meg, hogy ahhoz a munkafolyamathoz, amelyet akár napi 100-szor hajt végre, ahhoz ő ért a legjobban.

McGregor szerint az X, meglehetősen negatív emberszemléletű elméletet képviselő vállalatoknak nincs jövőjük, hiszen valójában az emberek 97 százaléka az Y elmélet szerint működik, azaz becsületes, akar és tud is dolgozni és csak 3 százalék tartozik a munkakerülők közé. Tehát teljesen felesleges a bürokratikus struktúrával bénítani és lassítani a dolgozók elsőprő többségét, a renitens 3 százalék miatt. Hiszen az X elméletet követve létrehozott szövevényes szabályrendszerek lassítják a munkafolyamatokat, ezáltal a termelést, gátat szabnak a kreativitásnak és mindenféle újításnak, és a dolgozóknak azt üzenik, hogy ők megbízhatatlanok, és felelőtlenek, így teret adva a felelősség áthárításának, és a tanult tehetetlenségnek.

A vezetői magatartás ilyen erőteljes, átható befolyásoló ereje az, amely miatt elkerülhetetlen annak elemzése a szervezeti kultúra leírása során. Az X és Y emberszemlélet különleges jelentőségére a dolgozókat esetében a rendészeti szervezetek speciális jellemzőinek bemutatása után érdemes kitérni, amikor láthatóvá válik a szervezeti jellemzők mennyire párhuzamba állíthatóak az X emberszemlélettel.

A következő alfejezetben a szervezeti alkalmazkodás kerül a főszerepbe, illetve annak tudatos irányítása, vagyis a szervezetfejlesztés.



### 1.1.5. Szervezetpszichológiai vizsgálatok és szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés gyakorlata az 1950-es években fejlődött ki az Egyesült Államokban, a National Training Labs, vagyis magyarul a Nemzeti Képzési Labor csoportdinamikával és vezetéssel kapcsolatosan végzett munkájából. A szervezetfejlesztés kezdetét erőteljesen befolyásolta a T-csoportokban (training-csoportok) a „tapasztalati” tanulás jelentőségének felismerése, amely szervezeti közegben is megjelenik.<sup>64</sup>

A szervezetfejlesztés Beckhard szerint, – Organizational Development (OD) – a szervezet hatékonyságának és egészségének növelése érdekében olyan beavatkozás a szervezet folyamataiba, amely tervezett, a szervezet egészére kiterjedő, felülről irányított és tudományos ismeretek felhasználásával zajlik. Tervezett beavatkozásként magában foglalja a szervezet szisztematikus diagnosztizálását, a fejlesztésre vonatkozó stratégiai terv kidolgozását és az erőfeszítések végrehajtásához szükséges erőforrások mozgósításának elgondolását. A szervezet egészére kiterjedés alatt azt kell érteni, hogy mivel a beavatkozás a teljes szervezeti változáshoz kapcsolódik, mint például a szervezeti kultúra, a jutalmazási rendszerek vagy a vezetői stratégia, ezért a megváltoztatandó „rendszer” egy teljesen, viszonylagosan autonóm szervezeti elem, amely szabadon határozhatja meg saját terveit és jövőjét. A felülről irányítottság azt jelenti, hogy a szervezet felsővezetésének meg kell ismernie és el kell köteleződnie a beavatkozás céljai iránt, és aktívan támogatnia kell a folyamatot.<sup>65</sup>

A szervezetfejlesztés célja mindig a szervezet életképességének, alkalmazkodóképességének, és hatékonyságának növelése, egy egészségesebb működésű szervezet elérése. Általában magatartástudományi megközelítésből indulnak ki, vagyis emberközpontúak.<sup>66</sup> Eszerint a következő alapelveket veszi figyelembe:

1. „Az ember tisztelete: az egyéneket felelőséggel bíró, lelkiismeretes és viszonyaival törődő embereknek tekinti, akiknek meg kell adni a tiszteletet.
2. Bizalom és támogatás: a hatékony és egészséges szervezeteket a bizalom, nyíltság, hitelesség és a támogató légkör jellemzi.

---

<sup>64</sup> Schein, E. H. (2006). Foreword: Observations on the State of Organization Development. In: Gallos J. V. (ed.) *Organization development: a Jossey-Bass reader*, XV-XX.

<sup>65</sup> Beckhard, R. (2006). What is organization development. In: Gallos J. V. (ed.) *Organization development: a Jossey-Bass reader*, 3-12.

<sup>66</sup> Pierog A.; Szabados K. (2015). Szervezet - változtatás és fejlesztés - a helyzettülfelmérés során alkalmazott módszerek. In: *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 7(1-2), 51-57.

3. A hatalom kiegyenlítődése: a hatékony szervezetek kis súlyt fektetnek a hierarchikus tekintélyre és a kontrollra.
4. Ütköztetés: a problémákat nem szabad a szőnyeg alá söpörni, nyíltan ütköztetni kell őket.
5. Részvétel: a változás érintettjei annál elkötelezettebbek lesznek a változás megvalósításában, minél inkább részesei voltak a változást előkészítő döntéseknek.”

67

Mivel a szervezetek dinamikus rendszerek, így a működést és a struktúrát újra és újra össze kell hangolni minden szervezetben. Általában a szervezetfejlesztés négy jól elhatárolható tevékenység egymásutánját jelenti: helyzetfelmérés; szervezeti analízis; koncepció kialakítása; és megvalósítás.<sup>68</sup>

Tehát a szervezetfejlesztés fókuszában mindig az emberek állnak, általuk és értük történik a fejlesztés, a változásokhoz való szervezeti alkalmazkodás. Ez pedig egy állandósult szükséglet, hiszen a dinamikusan változó környezet egyre gyakrabban teszi elkerülhetetlenné a szervezeti működés újra hangolását.

A szervezetfejlesztés legfontosabb pillére a módszeres adatgyűjtés, mindig ezzel és annak eredményeinek elemzésével kezdődik a folyamat, hogy a megállapítottakra alapozhassák az egyén vagy csoport magatartásának változtatását. Tehát az általános modellje a szervezetfejlesztésnek: probléma azonosítása – elemzés – visszacsatolás – akció – értékelés.<sup>69</sup>

A módszeres adatgyűjtés eszközei lehetnek: egyéni- és csoportos interjúk; kérdőívek; SWOT analízis; problémaelemzés; problémalista készítés és dokumentum elemzés is.<sup>70</sup> Ezen módszerekből a szervezetfejlesztő az adott szervezetnek és a problémának megfelelő repertoárt fogja felhasználni.

A szervezetpszichológia a szervezetben megjelenő pszichológiai folyamatok összességével foglalkozik, többek között mint, a kommunikáció, az együttműködés, a bizalom, amelyek mind ráhatással vannak a szervezet működésére, sikerességére. A szervezetpszichológiai vizsgálatok pedig ezen jelenségek mérésére vállalkoznak, és az eredmények alapján a szervezetben lejátszódó pszichológiai folyamatokat rendszerezve fogalmazzák meg és jelzik vissza a

---

<sup>67</sup> Im.: Bakacsi, 2015, 298.

<sup>68</sup> Pierog A.; Szabados K. (2015). Szervezet - változtatás és fejlesztés - a helyzetfelmérés során alkalmazott módszerek. In: *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 7(1-2), 51-57.

<sup>69</sup> Im.: Bakacsi, 2015

<sup>70</sup> Im.: Pierog, Szabados, 2015

szervezet vezetői számára, hogy a kapott információkat felhasználják döntéseik meghozatalakor és a szervezeti stratégia kialakításakor.<sup>71</sup>

Bizonyos szervezeti változási folyamatok akkor is lezajlanak, ha azt nem tervezik és nem irányítják, ugyanis vannak olyan környezeti hatások, amelyek szükségszerűen leképződnek a szervezeten belül is.

Az ilyen, külső környezeti változások alakulásához alkalmazkodniuk kell a szervezeteknek, és ez az alkalmazkodás a szervezeti változások révén valósulhat meg. Ugyan minden szervezetet jellemez a stabilitásra törekvés és a megszokott struktúrához és magatartásokhoz való ragaszkodás, de megújulási készség nélkül minden szervezet képtelen a megváltozott környezethez való alkalmazkodásra. A szervezet lényegi jellemzői valamelyikében bekövetkező változást tekinthetjük szervezeti változásnak, vagy alkalmazkodásnak.<sup>72</sup>

A szervezetpszichológiai folyamatok feltárásának célja a szervezeti alkalmazkodási folyamatot, a változtatást támogatni, a folyamat lezajlását megkönnyíteni és az eredményességét és sikerességét monitorozni. A szervezetpszichológiai vizsgálatokat főként vezetők kérik. Általában ilyenkor egy felmérés elkészítésének az a célja, kimondottan egy-egy szervezeti elem szervezetpszichológiai működési dinamikájára fókuszáljanak. Összességében a szervezetpszichológiai folyamatok témája mondhatni megkerülhetetlen, amikor egy szervezet működéséről, történelméről, fejlődéséről beszélünk.

Számtalan válság-, változtatás- menedzselési, -megoldási módszertannal és elméleti kerettel találkozhatunk a szakirodalomban. John Kotter a Harvard Business School vezetéssel és változással foglalkozó professzora, kidolgozta a 8 lépéses változás menedzselési modelljét. Elgondolásának különlegessége abban rejlik, hogy a pszichológiai megközelítést tartja elsődlegesnek, vagyis azt, hogy a szervezetben dolgozók lelkileg is megküzdjenek az adott szituációval, és kialakul bennük is a változtatási szándék.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>72</sup> Im.: Bakacsi, 2004

<sup>73</sup> Kotter, J. P. és Rathgeber, H. (2007). *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között.* Trivium Kiadó, Budapest.



1.1.8. számú ábra: Kotter 8 lépéses modellje<sup>74</sup>

Kotter elméletének lépései sorra veszik a helyzet észlelésétől, a stratégiaalkotáson és cselekvésen keresztül, egészen a változások megszilárdításig a válságmenedzselés lépéseit.<sup>75</sup> Tekintsük át ezeket:

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése – helyzetelemzés és prognózis;
2. A változást irányító csapat létrehozása – szakemberekből álló team felkészítése a közös munkára;
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása – a változást elősegítő jövőkép megalkotása és stratégia tervezése a megvalósításhoz;
4. A változás jövőképeinek kommunikálása – a jövőkép és a stratégia megismertetése a teljes szervezettel, az irányító csoport példamutató működése mellett;
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez – a szervezeti rendszerek és struktúrák újragondolása, a jövőkép eléréseért tett minden kezdeményezés és akció bátorítása;
6. Gyors győzelmek kivívása – látványos győzelmek „beiktatása”, az elért eredmények nyilvános megünneplése, elismerése;
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése – a kialakult szervezeti bizalmi légkörben a régi rendszerhez kapcsolódó szabályok, eljárások megváltoztatása,

<sup>74</sup> <https://helixhuman.hu/szervezeti-kultura/> (2018.01.02.)

<sup>75</sup> Kotter, J. P. (1999). *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.

a jövőkép megvalósítására alkalmas személyek felevétele, fejlesztése és előléptetése, a folyamat erősítése új projektekkel;

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában – az új megoldások és a szervezeti sikeresség közötti összefüggés tudatosítása, a vezetők továbbképzése és tudatos utánpótlástervezése.

Kotter koncepciója az emberi magatartás ismeretére épül: a szervezet tagjait is meg kell nyerni a változás mellett, így a lépések mindegyike szükséges az eredményes válságkezeléshez, és sorrendjük sem felcserélhető. A szervezet új helyzetéhez való alkalmazkodását az egyes személyek konstruktív megküzdési módjainak előmozdításával tudja a modell megvalósítani, így lendületet ad a változásnak, elindulhat a fejlődés és a változáskezelési folyamat eredményes lehet.<sup>76</sup> Ahogy maga Kotter megfogalmazza: „Az emberek viselkedésének megváltoztatása nem csupán elemzések bemutatása gondolataik befolyásolásához, mint inkább segíteni meglátni számukra az igazságot, hogy az hason érzéseikre.”<sup>77</sup>

Kotter változási modelljének kidolgozásakor felfigyelt arra a jelenségre, amellyel szembe kell néznie azon személyeknek a szervezeten belül, akik észlelik a változtatási szükségletet, illetve az esetleges szervezeti válságot. Kollégájával ezt tanmeseként dolgozta fel az *„Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között”* címmel. Ebben igyekeznek bemutatni a 8 lépéses technika gyakorlatba fordítását egy konzervatív pingvin kolónia esetében, ahol a főhős fedezi fel a címben szereplő, fenyegető veszélyt. Magától értetődő, hogy a saját szervezetet érintő kritikus hangokat nem fogadják kitörő lelkesedéssel, de a megfelelő úton a megoldás kulcsfiguráihoz eljut az információ, így biztosítva a kolónia (a szervezet) túlélését.<sup>78</sup> A változási folyamat végrehajtására a kotteri 8 lépéses változásmenedzselési koncepció egyértelműen alkalmas lehet minden szervezet számára. Fontos, hogy a stratégia a szervezeti kultúra optimalizálását célozza, hogy az hosszútávon az eredményes és sikeres szervezeti alkalmazkodást szolgálja a gyorsan változó körülményekhez.<sup>79; 80</sup> De ennek kidolgozása egy szakértői csapat feladata kell legyen, Kotter lépései mentén haladva, alapozva a

---

<sup>76</sup> Im.: Kotter, 1999

<sup>77</sup> Kotter, J. P. – Cohan, D. S. (2002). *The Heart of Change – Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School, Boston, 2.

<sup>78</sup> Kotter, J. P. és Rathgeber, H. (2007). *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között*. Trivium, Budapest.

<sup>79</sup> Kovács G. (2017). A szervezeti kultúra megjelenésének sajátosságai a rendészeti szerveknél. In: Boda J., Felkai L. és Patyi A. (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére = Liber amicorum in honorem Friderici Janza septuagenarii*. Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., Budapest, 323-335.

<sup>80</sup> Kovács G. (2020). A szervezeti kultúra vezetői befolyásolásának elmélete és gyakorlata. In: Marton Zs., Németh K., Pelesz P. és Péter E. (szerk.): *IV. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet*. Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 19-28.

szervezetpszichológiai folyamatok ismeretére. Az 1.3. alfejezetben áttekintjük a korunkban intenzíven jelenlevő szervezeti változási szükségletet, amelyet az új generációk munkaerőpiaci térhódítása generál. Ugyanis a munkaerőpiaci trendek átalakulásai olyan változásokat indukáltak, amelyekhez minden egyes szervezetnek alkalmazkodniuk kell.

## 1.2. Speciális szervezet – a rendvédelem

Adott szervezetek esetében, vagy akár szervezeten belül kialakulhatnak kisebb csoportosulások, szervezeti elemek esetében szubkultúrák, amelyek kultúrája nem feltétlenül van összhangban a szervezeti kultúrával.<sup>81</sup> Ezek a szubkultúrák szerveződhetnek foglalkozási alapon is, ekkor beszélünk foglalkozási kultúráról. Ezek lehetnek olyan specifikusak, mint a rendvédelmi szervek speciális kultúrája.

### 1.2.1. A bürokratikus szervezeti működés

A rendészeti szervek, mint a Rendőrség is speciálisnak tekinthető bizonyos szervezeti sajátosságai mentén, hiszen erőteljesen eltér számos jellemzőjében a civil szféra szervezeteitől. A rendészeti szerveket a bürokratikus szervezeti modell jegyei jellemzik leginkább:

- a centralizált irányítás,
- az egyszemélyes vezetésen alapuló igazgatás,
- szabályozottság, a folyamatok részleteire is kiterjedően,
- a munka feladatok pontos és szigorú felosztása,
- a vezetők és a beosztottak éles megkülönböztetése, és
- a rendszeren belül sokszor személytelen viszony.<sup>82</sup>

A rendészeti szervek<sup>83</sup> esetében egyértelműen meghatározó a pontosság, a gyorsaság, az egyértelműség, az ügyismeret, a folyamatosság, a diszkréció, az egységesség és a szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyok. A rendészetben jellemző szigorú egyszemélyi vezetés és a szervezetek működésének normákban való rögzítettsége ellenére a vezetőnek számolnia kell azzal, hogy mivel a szervezete emberekből áll, azok emberi viszonyai egymással, befolyással lesznek a szervezet működésére és hatékonyságára is. A rendészeti szervek különlegessége, hogy a szervezeti tagok egymás közötti kapcsolattartását és speciális foglalkoztatási viszonyát is törvény szabályozza, méghozzá a szolgálati törvény (jelenleg a 2015. évi XLII. törvény a

---

<sup>81</sup> Im.: Heidrich, 2017

<sup>82</sup> Fórizs S. (2014). A vezetési rendszerek fejlődése a rendészeti szervezetek vonatkozásában, a rendészeti szervezetek felső szintű irányítása. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 11–30.

<sup>83</sup> A szerző tisztában van a rendészettudomány „rendvédelem” és „rendészet” közötti terminológiai különbségtételével és a témát övező tudományos vitával, de mivel ez az értekezés témáját nem érinti, így – ahogy a jogalkotásban is – egymás szinonimáiként kerülnek alkalmazásra.

*rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról*). A hivatásos szolgálati törvény (HSZT) hatálya alá tartozó foglalkoztatási jogviszony speciális kötelezettségekkel és jogosultságokkal ruházza fel a személyeket, és bizonyos alapvető emberi jogok korlátozásának vállalásával jár. Bizonyos megfogalmazások is tükrözik a hivatásosok esetében ezt a különlegességet, amelyek a szakzsargon részét képezik, és a külső szemlélő számára is jól behatárolhatóan rendvédelmi szervezeti tagságot jelölnek. Ezekre példa: szolgálat, parancs, szolgálati előjáró, állományilletékes parancsnok, feladatszabás és végrehajtás. A formai jellegzetességei a rendészeti (illetve hivatásos) szervezeteknek a jelvények és rendfokozatok, az egyenruha, és a speciális érintkezési szabályok. A szervezetbe kerülésnek és a bennmaradásnak speciális követelményei vannak, amelyeknek meg kell felelni, mint a fizikai, az egészségi és a pszichológiai alkalmasság, vagy az életvitellel kapcsolatos elvárások teljesülése.<sup>84</sup>

A rendészeti szervezetek belső irányításában törzskari irányítás érvényesül, mely azt jelenti, hogy feladatok és szakterületek alapján szerveződik az irányítási apparátus. Az első számú vezető áll a szervezet élén, saját központi szervét vezeti és az egész szerv működését irányítja. Rendelkezik közvetlen igazgatási szervvel, azokkal, amelyek működése az egész szervezetre kihatással van, mint a jog, a humán és a kommunikációs szakterületek. A szakterületek vezetői látják el az első számú vezető helyettesítését a rendészeti szervek esetében, ez a lineáris törzskari felépítés. A szakterületek feladataiknak megfelelően megjelennek a speciális struktúrák és kötelek. A regionális (területi) szervek az ország egész területén hasonló rendeltetéssel, felépítéssel és megnevezéssel kapcsolódnak a központi szervhez és képeznek átmenetet a helyi szervek irányába. Tehát egyszerre érvényesül a parancsnoki és a szakmai irányítás. Az eszközei a rendészeti szervek belső irányításának a következők: a szervezeti és működési szabályzat, alapító okirat, utasítás, szabályzat, intézkedés, körlevél, állásfoglalás, munkaköri leírás, állománygyűlés, értekezlet, ügyrend, határozat, etikai kódex ... stb. Meg kell jegyezni, hogy az irányítás a hatalomgyakorlásának egy jogilag szabályozott formája, amelynek alanya, tárgya, célja és funkciója van. Az irányítás történhet konkrét utasítással, amely az irányított esetében kötelezettséget állapít meg, vagy módosít, esetleg megszüntet.<sup>85</sup>

A rendvédelemben speciális kapcsolatrendszer jön létre a vezető és a beosztott között, amely törvényileg (HSZT) szabályozott, ez a parancsnok-alárendelt viszony. Ez olyan erőteljes hatalomgyakorlási mód, amely függő viszonyt alakít ki közöttük, és a döntési felelősséget a

---

<sup>84</sup> Im.: Fórizs, 2014

<sup>85</sup> Im.: Fórizs, 2014



parancsnokra ruházza, miközben végrehajtási kötelezettséget ró az alárendeltre. Ebben a függő viszonyban meglehetősen kiszolgáltatottá teszi a beosztottakat, ami miatt az etikai megfontolások a vezetők számára irányadóak kell, hogy legyenek. Ahogy a parancsnoki gondoskodás is elvárt magatartásforma a vezetőktől a rendvédelemben.

A rendvédelmi szervezetekben az ellenőrzés folyamata az a vezetői funkció, amely során a vezető összehasonlítja a tényállapotot az elvárt, a tervben foglalt állapottal a munkafolyamat színvonalának biztosítása érdekében.<sup>86</sup> Mivel ez a folyamat is jogilag szabályozott a rendészeti szervek esetében, így a szervezeti kultúrának is meghatározó eleme.

### 1.2.2. A rendvédelmi szervezeti kultúra

A rendvédelmi szervezeti kultúra egyértelműen a Max Weber leírta bürokratikus jegyeket hordozza, hiszen a közszolgálatában fejtik ki tevékenységüket:

- Munkamegosztást alkalmaznak a szervezet céljainak elérése érdekében – a szervezet minden egyes tagjának meghatározott feladat- és hatásköre van, ami az írott szabályoknak megfelelően személytelenül érvényesül.
- A hivatali hierarchia, vagyis az alá-fölérendeltségi viszonyok teszik lehetővé a feladatok szabályszerű végrehajtását és az egyeztetést a területek között.
- A vezetés és a feladatok végrehajtása technikai szabályzók és normák alapján valósul meg, a szigorúan meghatározott szolgálati út – az érintkezés szervezeti hierarchiához igazított rendszere – betartásával.
- A feladatok végrehajtása iratokon (írásbeliségen) alapul, ami lehetővé teszi az ügyek folytonosságát, ellenőrizhetőségét és archiválását.<sup>87</sup>

A rendészeti szervezeti kultúra ezen jellemzését<sup>88</sup> végig nézve Szakács (2014) az alábbiakat állapítja meg:

- A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: a rendvédelmi szervek esetében átfedés van, a szervezet jellege határozza meg a munkakört, ami tehát egyformán érvényesnek tekinthető mindkét orientáció.

---

<sup>86</sup> Kovács G. (2014). A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéstudományai*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 57–92.

<sup>87</sup> Szakács G. (2014). A szervezeti kultúra, a szervezeti hatalom a rendvédelmi szerveknél. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéstudományai*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 93–114.

<sup>88</sup> Im.: Szakács, 2014, 96-98. alapján

- Egyén- vagy csoportközpontúság (individualizmus–kollektívizmus): szintén jelen lehet párhuzamosan mindkettő, de a csoportcélok jellemzően előtérbe kerülnek az egyéniakkal szemben a rendészeti szervek esetén.
- Humán orientáció (feladatorientáltság – kapcsolatorientáltság): ez a vezetők általános beállítódását mutatja egy szervezetnél, amely lehet egyén, szakterület és feladatfüggő.
- Belső függés – függetlenség: a rendvédelmi szervek esetében egyszerre elvárás az önálló, független cselekvés (intézkedés) és az összehangolt, koordinált tevékenység.
- Erős vagy gyenge kontroll: a rendvédelem a kontroll dimenzióban egyértelműen az erős szélsőséget képviseli, hiszen a munkavégzést és a szervezet tagjait is határozottan felügyeli.
- Kockázatvállalás – kockázatkerülés (a bizonytalanság tűrése, illetve kerülése): ebben az értékorientációban nehéz egyértelműen választani a rendvédelmi szervek esetében, hiszen a mindennapi munkavégzésük kockázatos (fizikai veszéllyel fenyeget időnként), de az erőteljes hierarchikus felépítés az önálló kezdeményezések útját állhatja.
- Teljesítményorientáció: a szervezetben törekvés van a teljesítményhez kötött juttatási rendszerre, de természetes módon érvényesül a senioritás, az iskolai végzettség és a beosztáshoz kapcsolódó juttatási többlet is.
- Konfliktustűrés – konfliktuskerülés: a rendvédelemben a vezetők és beosztottak közötti konfliktusok, véleménykülönbségek csak a belső írott és íratlan normák betartásával valósulhat meg.
- Cél- (eredmény-) – eszköz- (folyamat-) orientáció: a vezetői szemléletmódhoz kötött lehet, és feladat és szakterület mentén változhat.
- Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltsága: egyszerre van jelen a rendvédelmi szervezetek kultúrájában a nyílt, külső orientáció, hiszen veszélyhelyzetekre azonnali reakciót kell adniuk a szervezeti egységeknek. Ugyanakkor a zárt, belső fókuszú rendszer sajátosságait is magukon viselik a rendészeti szervek, hiszen a hierarchikus, mereven szabályozott rendszer ezt magában hordozza.
- Rövid vagy hosszú távú időorientáció: a rendvédelmi szervek, a közszolgálat részeként természetesen rendelkeznek egyfajta időtlenséggel, hosszú távú időorientációval. Ezzel párhuzamosan szintén jelen van az „azonnalos” teljesítménykényszer – a fentiek szerint érthetőek ennek okai.

A speciális szervezeti kultúra értékeinek megvilágításához fontos a rendvédelemben dolgozókkal szemben támasztott hármass elvárás megemlézése, amely a jogszerűség, a szakszerűség és a szolgálatszerűség elveinek együttes érvényesülése.<sup>89</sup>

Fentiek jól mutatják a rendészeti szervezeti kultúra összetettségét, és olykor ambivalens jellegét. Annak ellenére, hogy nagy különbségek vannak abban a tekintetben, hogy a rendészeti szervek milyen struktúrával és rendszerrel működnek egy adott országban, ezen jellemzők a rendészeti szervezeti kultúrával foglalkozó tanulmányokban leírásra kerültek.

### **1.2.3. Kitekintés – rendőrségi szervezeti kultúra és foglalkozási kultúra**

A témában fellelhető külföldi tanulmányokat három csoportba sorolhatjuk. Az elsőbe azok kerülnek melyek leíró jelleggel közelítik meg a rendőrségi szervezeti kultúrát, mint például a *Rethinking Police Governance, Culture & Management* című elemző tanulmány, amely a Kanadai Királyi Lovasrendőrség szervezeti kultúrájának áttekintése.<sup>90</sup> Murphy és McKenna tanulmánya bemutatja a rendőri- és hagyományos katonai-stílusú szervezeti kultúra és vezetés természetét és különbségeit. Elemzik és leírják a Kanadai Királyi Lovasrendőrség szervezeti fejlődését történetileg, bemutatva a katonai hagyományokat és a hatásokat, amelyek elvezettek a jelenlegi közösségi rendőrségi reformokhoz és fejlődéshez. A szerzők úgy vélik, hogy ezek a reformok nem változtatták meg alapvetően a lovasrendőrségi hagyományokat, a katonai stílusú rendészeti szervezetet és kultúrát, de mégis nyitottabb lett a változásra és a reformra a szervezet. A rendőri feladatok megváltozása olyan új kihívásokat hozott, amely újszerű készségeket, képességeket, szakértelmet és tapasztalatot várt el a szervezettől, amellyel addig nem rendelkezett. Ezek a modern kihívások már egyértelműen hatással voltak a lovasrendőrség vezetésére. Ezt a szervezeti krízishelyzetet megvizsgálva eljutnak odáig a szerzők, hogy a megoldás a szervezeti kultúra teljes megújítása lehet, melynek jellemzői a változatos értékek, a széles tapasztalat, a specializált képességek, a stratégiai és az elemző gondolkodás, a kutatás és fejlesztés, és az együttműködő döntéshozás, mindezt egy vegyesen összeállított vezetői gárdával, akik jól képzett és tapasztalt rendőrtisztek és civil irányítók világi vezetői gárdaként

---

<sup>89</sup> Kovács G. (2009). A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X, 223-234.

<sup>90</sup> Murphy, C., & McKenna, P. (2007). *Rethinking police governance, culture & management: A summary review of the literature*. Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP, Public Safety Canada.

dolgoznak együtt. A szerzők a történeti háttérrel áttekintve, az aktuális helyzetet elemzik, majd stratégiai megfontolásokat tesznek a helyzet javítására és megoldására.

Thomas esettanulmánya is ebbe az első kategóriába sorolható, egy olyan rendőrfőnökről, aki 2008-ban került hivatalba és kísérletet tett új értékek és új kultúra behozatalára a „régiből” szervezetbe. A szerző szerint egy új vezető számára az egyik legnagyobb kihívás, mikor szembekerül a megkövesedett értékekkel és a korábbi kultúra műtermékeivel és akadályaival. Ennek az esetnek az elemzése megmutatta, hogy ahhoz, hogy ez a vezető sikeres lehessen, ismernie kellett a szervezet történelmét, értenie kellett az irodai politikát, a közösségi felfogást és az uralkodó hatalmi struktúrát. A történeti ismeretek rálátást adtak a hiányzó elemekre és arra, hogy az elődök mi miatt buktak el, vagy voltak sikeresek. A tanulmány korlátját az jelenti, hogy egyetlen szervezeti egységet vizsgált.<sup>91</sup>

A második csoportba vezet minket Chen, a kínai rendőrségi szervezeti és foglalkozási szubkultúrával foglalkozó tanulmánya, a *Measuring Police Subcultural Perception* címmel.<sup>92</sup> Ennek a tanulmánynak az elméleti alapjait szociológiai kutatások adják, melyek célja a rendőri viselkedés vizsgálata a szervezeti kultúra lencséjén keresztül. A szerző egy kérdőíves rendőrségi szubkultúrát célzó vizsgálatra utal, melyet a szervezeti kultúrán és foglalkozási kultúrán keresztül közelít meg.

Tehát a második kategóriába sorolhatóak azok az írások, amelyek vizsgálatot mutatnak be, a szervezeti kultúrát összevetve a rendőri munka viselkedési vagy etikai aspektusaival, amelyre jó példa Mason tanulmánya a rendőrségi kultúráról és etikáról.<sup>93</sup> Egy másik ilyen kutatás, Domoro és Agil munkája, a szervezeti kultúra hatását mutatja be a korrupcióra Líbiában.<sup>94</sup> Kucukuysal pedig a török rendőrök integritás-felfogásának és a szervezeti kultúrának az összefüggéseit mutatta be.<sup>95</sup> Míg a Banutai, Šifrer, és Meško, szlovén szerzők tanulmányukban a szervezeti kultúra öt faktora mentén vizsgálják a rendőri deviáns viselkedés megjelenését.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> Thomas, D. J. (2010). Facilitating Organizational Culture: New Chief Old Value Systems. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 6(3).

<sup>92</sup> Chen, Z. (2016). Theoretical context: organisational culture and occupational culture. In *Measuring Police Subcultural Perceptions*, Springer, Singapore, 11-20.

<sup>93</sup> Mason, A. D. (2010). *Police, culture, and ethics: Toward an understanding and expansion of police culture and ethical research*.

<sup>94</sup> Domoro, O. M., & Agil, S. O. (2012). The influence of organizational culture on police corruption in Libya. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(5), 33-38.

<sup>95</sup> Kucukuysal, B. (2008). *Determinants of Turkish police officers' perception of integrity: Impact of organizational culture*.

<sup>96</sup> Banutai, E., Šifrer, J., & Meško, G. (2011). Deviance and police organisational culture in Slovenia. In: *Policing in Central and Eastern Europe—Social Control of Unconventional Deviance*. Conference proceeding, Ljubljana, 379-400.

A harmadik kategóriába sorolhatóak azon írások, amelyek szervezetpszichológiai szempontból közelítenek és a szervezeti kultúra vizsgálatát valamely szervezetpszichológiai fogalommal, jelenséggel hozzák összefüggésbe. Shanahan a Dél-Ausztráliai Rendőrséget vizsgálja, azt latolgatva, hogy a rendőri kultúrát is érinti-e az a fajta alkalmazkodási kényszer, amely a „tanuló szervezeteket” előnyhöz juttatja.<sup>97</sup>

Gerspracher vizsgálata során a rendőrségi szervezeti kultúra kommunikációs aspektusát vizsgálja, a vezető és beosztott kapcsolatban megjelenő szerepkettőséget, a bizalom és ellenőrzés ambivalenciáját és a vezetői magatartást. A szervezeti kultúra és kommunikáció észlelésében nagy szerepet kap nála a vezetői, vagy beosztotti perspektíva.<sup>98</sup>

A dolgozói elégedettség jelentőségére igyekszik felhívni a figyelmet Sulaiman, a malajziai szerző, a rendőrségi szervezeti kultúra összefüggéseit illetően. A három vizsgált faktor a vezetői támogatás, a munka kihívó jellege, és az állampolgári együttműködés. A vizsgálat eredményeként levonható a következtetés, hogy a rendőrségi felsővezetésnek a szervezeti működés ezen aspektusaira érdemes figyelmet fordítania, hogy magasabb dolgozói elégedettséget érjenek el, amely jobb teljesítményt fog biztosítani a szervezet számára.<sup>99</sup>

Az Amerikai Egyesült Államokban az 1970-es években a munkaléktan és a kriminálpszichológia volt igazából jelen csak a Rendőrség szervezeteiben; a felvétel előtti kiválasztás, az alkalmassági vizsgálatok, karrier tanácsadás, kinevezés, training, vezetői tanácsadás, közösségi kapcsolatokkal összefüggő pszichológiai munka, illetve a bűnözéssel összefüggő feladatok, mint a túsztárgyalás, vagy a profilalkotás. Tehát általánosságban a rendőrségi pszichológia fókuszában csak az egyén állt. Az 1980-as években ez megváltozott, mert a kutatók elkezdtek olyan adatokat gyűjteni a rendőrök egészségével és jóllétével kapcsolatosan, amelyeket a szervezet befolyásolt. Arra a megállapításra jutottak, hogy a vezetői támogatás hiánya és a rigid tekintélyelvű gyakorlat okozta stressz túltesz a rendőri szolgálat veszélyességéből eredő megterhelésen. A dolgozók a rendőri foglalkozásra készülnek, de a bürokratikus rendszerre nem. Ezért a rendőri stressz és kiégés okait kezdték el kutatni, és így fordult az érdeklődés az egyén felől a szituáció felé.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Shanahan, P. (2000, March). Police culture and the learning organisation: a relationship. In *Third National Conference of the Australian Vocational Educational and Training Research Association [AVETRA]*, Canberra Institute of Technology.

<sup>98</sup> Gerspracher, K. (2014). *Communication Culture in Law Enforcement: Perceptions from Officers and Supervisors* (Doctoral dissertation, Wright State University).

<sup>99</sup> Sulaiman, Y. (2015). Exploring the Effect of Organization Culture Factors on Job Satisfaction: A Study of Polis Diraja Malaysia. *Journal of Economics*, 3(3), 165-168.

<sup>100</sup> Kirschman, E. F. (1995). Organization consultation to law enforcement: An essay from the field. In: Kurke, M. I., & Scrivner, E. M. (Eds.)(2013). *Police Psychology Into the 21st Century*. Taylor and Francis, 375-389.

A szervezeti kultúra rendőrségi dolgozói elégedettséggel való összevetését végezte el Boke és kollégája is két közép-nyugati államban, az Amerikai Egyesült Államokban. Vizsgálatuk abban hozott újat, hogy egyszerre vizsgálták a szervezeti és egyéni jellemzőket, és így kimutatták, hogy a szervezeti jellemzők a meghatározóak, nem az egyéni jellemvonások a dolgozói elégedettséget illetően. Az adatgyűjtésre öt középnyugati közepes és nagy rendőrségi szervezetnél került sor, összesen 669 válaszadójuk volt, beosztottak és vezetők vegyesen. A kérdésseltevésük szerint a rendőrök munkahelyi elégedettségének szervezeti faktorokra vonatkozó észlelését nézték meg. Az egyéni és szervezeti jellemvonások a független változót képviselték. A szerzők korlátozottan tartják a kutatásuk eredményeit, mert a következtetéseik valószínűleg csak a középnyugati államokban állják meg a helyüket. Hiszen a vizsgálat pont a szervezeti kultúra erőteljesebb hatását mutatta ki az egyéni eltérésekkel szemben, vagyis a körülmények és régiók feltehetően szintén befolyással vannak az adott rendőrök munkahelyi elégedettségére.<sup>101</sup>

A rendőrségi szervezetpszichológia és szervezeti kultúra témájában nagyon sok publikációt Eugene A. Paoline neve mellett találunk. Szerinte a Rendőrséget vizsgálók számára nagy problémát jelent megfogalmazni, hogy a szervezeti kultúra hogyan van hatással a rendőrök hétköznapijaira. Sok kutatás az egyedi jelenségek leírására specializálódik a rendőrségi kultúrából, amely a tagok számára teljesen egyértelműek, mint például: a csoportlojalitás, a bűnüldözői imázs, a szervezeti ellenőrzés okozta nyomás... stb. Paoline szerint nagyon nehéz a megjelent tanulmányokban egységeset találni arról, hogy mit is tudunk erről a speciális kultúráról. 2003-as cikke<sup>102</sup> szervezetpszichológiai elméleti keretbe helyezi a rendőrségi kultúrát és két fontos aspektusát vizsgálja, a rangot és a stílust, a témában született vizsgálatok áttekintésével. A kulturális változások kezdetét is bemutatja aszerint, hogyan jelennek meg egy szervezeti egységen belül a demográfiai és gondolkodásbéli különbségek. A "rendőrködés" foglalkozási kultúrájának megfogalmazásakor, miközben visszautal számos foglalkozásról készült tanulmányra, nem csak rendőrségekre. A foglalkozási kultúrát egy folyamatnak tekinti, melyben a három fő lépcsőfok: a környezeti hatás, a megküzdési mód (amellyel erre a hatásra reagál az egyén) és a kimeneteli lehetőségek. Paoline párhuzamba állítja a foglalkozási és a szervezeti kultúrát. Míg a foglalkozási kultúra jellemzője a „veszély” (vagy annak kockázata) és a „kényszerítő hatalom”, addig a szervezeti kultúráé a "szigorú vezetői ellenőrzés" és a

---

<sup>101</sup> Boke, K., & Nalla, M. K. (2009). Police organizational culture and job satisfaction: A comparison of law enforcement officers' perceptions in two Midwestern states in the US. *Journal of Criminal Justice and Security*, 11(1), 55-73.

<sup>102</sup> Paoline, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of criminal justice*, 31(3), 199-214.

„szerepkettőség” (teljes alárendelődés – önálló problémamegoldás). Ezek okozzák a legtöbb stresszt a rendőrök számára. A korábbi vizsgálatok során a rendőri kultúrát tanulmányozók a rendőrök fentiekre adott reakcióit homogénnek tekintették, de felmerült, hogy ebben lehetnek eltérések. Az eltérések három forrásból származhatnak: a szervezetből, a rangból, és a rendőr egyéni stílusából. A foglalkozási kultúrát vizsgálók a szervezeteken átívelő hasonlóságokat keresik a rendészeti dolgozók működésében, míg a szervezeti kultúrát vizsgálók az egyes szervezeti egységek jellemzői mentén kialakuló különbségekkel foglalkoznak. Bár való igaz, hogy a szervezeti kultúra alakulását a foglalkozási kultúrába ágyazottsága befolyásolja, sokszor ugyanazok a „visszatartó erők” hatnak a különböző rendészeti szervezetek, vagy egységek esetében. Ezek alapján Paoline két hipotézist fogalmaz meg, az egyik, hogy a különböző szervezetek, illetve szervezeti egységek eltérést fognak mutatni, attól függően, hogy milyen a szervezeti kultúra. Tehát egy-egy osztály, közösség munkastílusa más, és ez befolyással lesz például a veszély kockázatának észlelésére. Másrészt pedig, ahol a „közösségi rendészet”, tehát az állampolgárokkal való együttműködés és a közösség szolgálata a cél, azokban a szervezeti elemekben az állampolgárokkal szemben kevésbé gyanakvóak a rendőrök, vagyis a vezetésnek hatása van a szervezeti kultúrára. A rangot illetően a foglalkozási kultúrában is találtak eltéréseket aszerint, hogy valaki „utcai rendőr”, vagy vezető. Összegzésként a szerző leírja, hogy a foglalkozási kultúra, a szervezet, a rang és az egyéni stílus, egyre alacsonyabb kisebb hatást gyakorolnak egymásra. Annak ellenére, hogy valóban vannak egységes jegyei a rendőri foglalkozási kultúrának, a szervezeti egységek egyéni karaktereket mutathatnak, például az ügyfélkörtől függően. Az áttekintett vizsgálatokban is módszertani variabilitást láthatunk, egyaránt megjelenik a longitudinális adatgyűjtés, vagy éppen a rendőrségi kultúrának, annak attitűdjének, értékeinek és normáinak interjúkkal, vagy megfigyelésekkel való vizsgálata. A hosszú távú adatgyűjtés jobb megértését eredményezi a szervezeti kultúrának, illetve a szocializációban szerepet játszó hatótényezők beazonosítását is könnyebben lehetővé teszi.<sup>103</sup>

Paoline 2004-es írásában<sup>104</sup> egy foglalkozási attitűd felmérést elemzett. A cikkében levezeti, hogy a rendőri kultúra vizsgálatok két táborba sorolhatóak, az egyikbe azok, akik a foglalkozásra összpontosítanak, tehát a hasonlóságra, amelyben minden rendőr osztozik. Míg a másikba csoportba azok sorolhatóak, akik a rendőrök egyes tulajdonságaira, tehát a különbözőségeikre összpontosítanak. A vizsgálatban két különálló szervezeti egységnél a rendőrök foglalkozási attitűdjének hasonlóságait és különbözőségeit vizsgálták. A több

---

<sup>103</sup> Im.: Paoline, 2003

<sup>104</sup> Paoline, E. A. (2004). Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police quarterly*, 7(2), 205-236.

módszert is alkalmazó vizsgálatnak az Indianapolisi Rendőrség és a St. Petersburgi Rendőrség adott terepet. Az adatgyűjtés során nem csak járőröket, hanem vezető beosztásúakat is vizsgáltak. A járőrök esetében teljeskörű adatgyűjtést végeztek, a képzettségükről, tudásukról, munkahelyi céljaikról, nézeteikről, háttérjellemezőikről és foglalkozási attitűdjükről. A rendőröket válaszaik alapján, klaszter analízis segítségével képzett, hét különböző csoportba sorolták, aszerint elemezve válaszaikat, hogy milyen megküzdési módot mutatnak a foglalkozási világukkal/környezetükkel szemben. Paoline vizsgálatának első számú korlátját abban látja, hogy mivel két rendőri szervezeti egységet vizsgált csak, így nagyban érvényesülhettek a helyi sajátosságok. Másrészt ez a vizsgálat a rendőri foglalkozási attitűdről csak egy pillanatfelvétel, semmit nem mond azzal kapcsolatban, hogyan változnak ezek az időben és minek a hatására. Harmadrészt az attitűdöknek csak bizonyos körére terjedt ki a vizsgálat, és úgy tűnik, hogy kevésbé homogének a csoportok az egyes attitűdök tekintetében, tehát a „kihagyott”, egységesnek tekintett attitűdöket is érdemes lehet vizsgálni, mint például a lojalitást. Javasolja a jövőbeli kutatásokhoz, hogy próbálják pontosabban beazonosítani az érintett attitűdöket, másrészt azok kapcsolatát erősíteni a jövőbeli viselkedéssel.<sup>105</sup>

Ahogy az eddigiekben láthattuk a szervezeti kultúra nehezen megfogható, komplex jelenség, amelyet természetes módon a nemzeti kulturális jellemzők mellett, a foglalkozási kultúra is erőteljesen befolyásol. Így nem csoda, hogy a témát vizsgáló tanulmányok száma is folyamatosan emelkedik. A rendőri foglalkozási és szervezeti kultúra olyan szorosan kapcsolódik egymáshoz, hogy szétválasztásuk szinte lehetetlen, valójában a vizsgálódás fókuszpontja határozza csak meg.

Viszont éppen ezért a dolgozat hátralevő részében a rendőri foglalkozási kultúrával, mint jelenségvilággal, terjedelmi okokból is, csak érintőlegesen foglalkozom, amennyiben a foglalkozási specifikumok meghatározzák a szervezeti kultúra egyes aspektusait, de annak külön mélyreható elemzésétől eltekintek. Ezért a különböző rendőri intézkedésekkel kapcsolatos kérdések tárgyalása sem képezi a dolgozat témáját.

---

<sup>105</sup> Im.: Paoline, 2004



### 1.3. Korunk változási szükséglete – az új generációk okozta kihívás a rendészetben<sup>106</sup>

Mindannyian észleljük, hogy világunk nagyban átalakult az elmúlt évtizedekben olyan technikai fejlődési léptékeknek köszönhetően, mint a személyi számítógép, az Internet, a mobiltelefon vagy az okos eszközeink megjelenése, amelyek erőteljesen befolyásolták mindennapi életmódunk, gondolkodásunk alakulását. Ez az átalakulás a generációelmélet segítségével vizsgálható meg átfogóan, ezért a szervezeti kihívások generációs különbségekből eredő jelenségeivel foglalkozik jelen alfejezet.

Az új generációk, mint az Y és a Z megjelenése a munkaerőpiacon a szervezetek számára új kihívást jelent.<sup>107</sup> Az Y és Z generáció tagjainak sajátosságaihoz valamilyen szinten alkalmazkodnia kell a szervezeteknek. Az alkalmazkodás módja és mértéke természetesen nagy eltéréseket mutathat a szervezet jellegének függvényében. Jól kirajzolódó társadalmi jelenség, hogy a tekintélytisztelt és a szenioritás elve az új generációk számára már korántsem olyan alapvető, mint elődjeik számára volt.<sup>108</sup> Ez a szervezetek számára is számos problémát okozhat, akár a szervezet berkein belül, az egymás közti kommunikációban, akár a toborzás és utánpótlás tervezés terén.<sup>109, 110</sup>

#### 1.3.1. A generációk

A generáció fogalma Mannheim (1952) nevéhez köthető. Ő írta le azt, hogy az azonos korosztályban születettek a neveltetés, a technológiai fejlődéssel való találkozás időpontja és jelentős (történelmi) események megélése következtében azonos módon jellemezhetők.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Tözsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In: Baráth N. E. és Pató V. L. (szerk.) *A haza szolgálatában Konferenciakötet 2019.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. 165-173. megjelent írás felhasználásával

<sup>107</sup> Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 10-18. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) (2018.01.01.)

<sup>108</sup> Steigervald K. (2020). *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal Kiadó, Budapest.

<sup>109</sup> Police Executive Research Forum (2019). *The Workforce Crisis, and What Police Agencies Are Doing About It*. Police Executive Research Forum, Washington, D.C. <https://www.policeforum.org/assets/WorkforceCrisis.pdf> (2019.12.02.)

<sup>110</sup> Christján L. és Erdős Á. (2020). Vészharang és jubileum?: A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11-42.

<sup>111</sup> Im. Meretei, 2017

Jelenleg a társadalmunkban hat generációt különböztetünk meg. Ezek közül a legidősebbek a Veteránok, akik 1928 és 1945 között születtek, a Baby Boomerek 1946 és 1964 között születtek, az X generáció, az 1965 és 1979 között születtek, az Y generáció az 1980 és 1995 között születtek, a Z generáció 1995 és 2010 között születtek, a legifjabbak a 2010 után születtek pedig az Alfa generáció.<sup>112</sup> Jelen alfejezetben területi okokból csak a rendőrségi szervezetben még jelenlévő generációkkal érdemes foglalkozni, hiszen a Veteránok, mint 1946 előtt születtek, már elérték a nyugdíjkorhatárt.

Ezzel ellentétben a Baby Boomer generáció, ugyan viszonylag kis számban, de jelen van a szervezetben, sokan közülük vezetői pozíciót töltenek be. Ez a korosztály a technikai fejlődéshez próbál alkalmazkodni, ami nem mindig egyszerű a számukra, de érzik annak szükségességét. Állandó feltételek mellett szocializálódtak, hierarchikus keretek között, hozzászoktak a kemény munkához. Alapvető értékeik a megfelelés és a fegyelem, a tekintélytiszteltet evidencia számukra, nagy elkötelezettséget tanúsítanak, fő motivációjuk örökséget teremteni az utánuk jövő generációknak. Fontos számukra a státusz és a pozíció elérése.<sup>113</sup>

Az X generáció a digitális bevándorlók, a Baby Boomerek követői, a kulcsos gyerekek korosztálya. Gondolkodásuk vizuális inkább, mivel gyermekkorukban megjelent a tévé, illetve a videojáték. Fiatal felnőttként tapasztalták meg a rendszerváltást, emiatt egzisztenciális szorongásban élnek, de mindent megtesznek a sikerért. A karrier nagyon fontos számukra, emiatt a munka és a magánélet közti egyensúly kialakítása problémás legtöbbször számukra. Fő motivációjuk megoldani dolgokat, megcsinálni. Fontos számukra a pénz és a státusz elérése.<sup>114</sup>

Az Y generáció az első digitális bennszülött korosztály, hiszen ők azok, akiket már gyermekkorukban elérte a számítógép és az internethasználat. Őket a multitasking, az akció jellemzi, fő mozgatórugójuk a személyes fejlődés, az útkeresés. Emiatt is címkézik őket az előző generációk, az első igazán problémás generációként. Számukra, mivel kitértak a választási lehetőségeik, kitolódott az identitáskeresés időszaka és felnőtt éveiket is egyfajta útkeresés jellemzi, amely magatartás nehezen értelmezhető a korábbi generációk képviselői számára.<sup>115</sup> Az 1990 után született Y generációsok értékrendjükben, jellemzőikben nagyon

---

<sup>112</sup> Im. Meretei, 2017

<sup>113</sup> Tegyei A. (2019). Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI., 107-112. ISSN 1589 1674

<sup>114</sup> Im. Tegyei, 2019, Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben

<sup>115</sup> Tari A. (2010). *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Jaffa Kiadó Kft., Budapest. ISBN 978 963 9971 20 2

hasonlítanak a Z generáció képviselőire, a szakirodalom emiatt az YZ generáció megnevezést ajánlja.<sup>116</sup>

A Z generáció az első igazi digitális bennszülött generáció<sup>117</sup>, hiszen ők azok, akik a technikai fejlődés azon szakaszában születtek, amikor már mindenki számára elérhető volt a mobiltelefon<sup>118</sup>, ez a korosztály nem is emlékszik a „tárcsázós” készülékekre. A technikai eszközök olyannyira a hétköznapi életük része, hogy közösségi életüket is főként virtuálisan élik, emiatt kicsit elveszettek lehetnek a személyes kommunikáció és konfliktuskezelés terén. Életkori sajátosságukból adódóan is, fő motivációjuk hatni, jobbat tenni a világot.<sup>119</sup> A technikai fejlődés-, illetve az élet felgyorsulásával együtt, ők is türelmetlenek, azonnali visszacsatolást szeretnének, azonnali megerősítést, azonnali hatást. Oktatásuk során igénylik az interaktivitást, élményszerűséget, nagyon fontos számukra is az önmegvalósítás.<sup>120</sup>

Az Alfa generáció a 2010 után születettek korosztálya. Bár ők még nincsenek jelen a munkaerőpiacon, sem a rendőrségi szervezetben, de ők lesznek az utánpótlás. Ők már nem csupán a mobilitás, az online elérhetőség, de egyenesen az okoseszközök világába születnek bele.<sup>121</sup> Még nem tudjuk, hogy mi az, ami leginkább befolyásolja majd fejlődésüket, hogy milyen események történnek majd, de feltehetően a technikai fejlődés előretörése, a mesterséges intelligencia fejlődése és a globalizáció lesznek nagy hatással gondolkodásukra.

A fiatalokra jellemző türelmetlenséggel összefügghet a technikai fejlődés felgyorsulása és az emberekre zúduló információ-áradat. Felgyorsult életünkben a fiatalok elvárják az azonnali visszacsatolást, azonnali megerősítést. Az információ átadásban, oktatásban alapvető igényük az interaktivitás és az élményszerűség.<sup>122</sup> A frontális oktatási módszert és a poroszos vezetést nem értik. Erőteljesen vizuális a gondolkodásmódjuk, és élménykeresők, de ugyanakkor kudarckerülés is jellemzi őket.<sup>123</sup>

A társadalom fiataljainak és időseinek konfliktusa a kezdetektől jelen van a civilizációban, de az új generációk (Y és Z) különbözősége az idősebb generációktól soha nem volt ennyire

---

<sup>116</sup> Im.: Steigervald, 2020

<sup>117</sup> Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (2018.03.07.)

<sup>118</sup> Besenyey L. (2016). A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio* 3. évf. 4. sz., pp. 371-378. ISSN 2064 9908

<sup>119</sup> Tari A. (2011). Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban. Budapest: Tericum Kiadó Kft., ISBN 978 963 9633 92 6

<sup>120</sup> Duga Zs. (2013). *Tudomány és a fiatalok kapcsolata. Irodalomkutatás. Tudománykommunikáció a Z-generációnak.* TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok> (2018.03.07.)

<sup>121</sup> Im.: Tegyei, 2019

<sup>122</sup> Im.: Duga, 2013

<sup>123</sup> Im.: Steigervald, 2020

szembetűnő, és feszültséget keltő.<sup>124</sup> A technikai fejlődés, az élet felgyorsulása a különbözőségek hangsúlyosabbá válását, az értékrendek elkülönülését és az ellentétek kiéleződését okozta.<sup>125</sup> A fiatalok már nem kívánják azt az életmódot folytatni, amit szüleik, nagyszüleik, hogy munkájukat mindennél előbbre való kötelességként teljesítsék. Bármikor munkahelyet váltanak, ha az adott munkahely nem teljesíti igényeiket. Mindenki saját generációs értékeinek szemüvegén át értékeli a másik generáció viselkedését, így előfordul, hogy olyan értékek mentén ítéljük meg a fiatalokat, amiknek számukra nincs jelentősége. A fiatalok pedig nem hajlandóak azzal foglalkozni, amit az idősebbek várnának tőlük, sőt alkalmazkodni sem akarnak a számukra érdektelen elvárásokhoz, inkább a változtatást választják megoldásként.<sup>126</sup>

### **1.3.2. Generációs kihívás a rendészetben**

A Rendőrség szervezetében az utánpótlástervezés során egyre újabb kihívásokkal kell szembenéznie a humán szakterületnek. Ennek hátterében is a munkaerőpiac általános átalakulása áll, amely a generációs különbségek erősödésével jellemezhető leginkább. A generációk értékkonfliktusai olyan szervezeti választ sürgetnek, amely minden generáció számára elfogadható szervezeti értékeket nyújt. Így az új generációk új megközelítést hoznak a vezetői attitűd területén is. Az alfejezet ennek lehetőségeit és irányait hivatott vizsgálni.

Mint minden szervezetnek, a Rendőrségnek is szembe kell néznie a generációs különbségek okozta konfliktusokkal, mely a generációk sajátos gondolkodásmódja és értékrendje okozta kommunikációs nehézségekben jelentkeznek. A szervezet jelenéről és jövőjéről gondolkodva azt láthatjuk, hogy a generációs átalakulás a szervezet részéről is alkalmazkodást vár. Az egyik ilyen terület a vezetői attitűd, melynek olyan közeget kell teremtenie, amely generációtól függetlenül elfogadható és az egyes generációk sajátos előnyeit képes a szervezet javára fordítani. Vizsgáljuk meg a vezetői attitűd formálódásának kilátásait a Rendőrség szervezetében a generációk értékrendi különbségei mentén.

---

<sup>124</sup> Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3), 90-106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06 <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf> (2020.11.14.)

<sup>125</sup> Im.: Tózsér, 2020

<sup>126</sup> Im.: Steigervald, 2020

A generációs különbségek megjelenése a munkahelyeken általános probléma. Számos tanulmány<sup>127; 128</sup> keresi a szervezetek számára a megoldást a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok vonatkozásában, akár az utánpótlástervezés, akár a szervezeten belüli együttműködés kapcsán, így a rendészeti szervezetek esetében is.<sup>129; 130; 131; 132; 133</sup>

Ha áttekintjük ennek az öt generációnak a jellemzőit, érdekes kép rajzolódik ki a gondolkodásmód alakulásáról: amíg a Baby Boomerek esetében nyelvi, szöveges volt, az X generációnál már képi, vizuális, az Y generációnál megjelent az akció, illetve a multitasking, a Z generáció esetén pedig az interakció, élmény és ki tudja, mi jön az Alfa generációnál. A motivációk változatosságában valószínűleg erőteljesen belejátszik az aktuális életszakasza a generáció képviselőinek: a Baby Boomerek közel a nyugdíjhoz, örökséget akarnak teremteni, az X és Y generáció még az önmegvalósítás szakaszában van, így a karrier és a fejlődés hajtja őket, a Z generációt pedig az ifjonti lelkesedés miatt, a világ jobbra tétele motiválja. De ezek mellett az eltérések mellett, a motivációs azonosságokat is meg kell lássuk. Ezek az azonosságok Maslow hierarchikus motiváció elméletével mutathatóak be legegyszerűbben, melyet piramisként szoktak ábrázolni. A piramis öt szintre osztható, melynek alsó két szintje az alapszükségleteké (fiziológiai és biztonsági szükséglet) és fentebb a magasabb rendű szükségletek helyezkednek el (elfogadás, megbecsülés és önmegvalósítás szükségletei).<sup>134</sup>

---

<sup>127</sup> Schäffer B. (2015) A ifjú titánok: vezetőknek a Y generációs vezetőkről. Boook Kiadó Kft., Budapest

<sup>128</sup> Schäffer B. (2015) A legifjabb titánok: vezetőknek a Z generációs munkavállalókról. Boook Kiadó Kft., Budapest

<sup>129</sup> Beregnyei J. (2019) A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle* 67. évf. 9. sz., pp. 97-120.

<sup>130</sup> Kovács G. (2018). A hatékony vezetői teljesítmény fokozásának eszközei és módszerei a rendészeti szervezetekben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XX, 135-146.

<sup>131</sup> Tegyei A. (2018) A „Z generáció” címke. *Rendőrségi tanulmányok*, I. évfolyam, 3. szám, pp. 81-97.

<sup>132</sup> Zsigovits L. (2019). A Z generáció paradigmái a bűnüldözés és a bűnmegelőzés platformján. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 21(1), 113-118..

<sup>133</sup> Kovács G. és Tózsér E. (2017). A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 138-157.

<sup>134</sup> Im.: Klein, 2016



1.3.1. számú ábra: Maslow-piramis<sup>135</sup>

Ez a szükséglethierarchia mindannyiunkat jellemez, generációs hovatartozástól függetlenül. Természetesen a kielégítésük módja nagy mértékben eltérhet a korosztály függvényében. Ezt jól szemlélteti a Maslow-piramis 2.0 változata, melynek több verziójával is találkozhatunk a különböző közösségi portálokon, amely a digitális szükségletek mentén átalakított variáns, különböző applikációk-, illetve a technikai eszközeink ikonjaival mutatja meg mai, átalakult, „digitalizált” igényeinket. Például fiziológiai alapszükségletként feltüntetve a wifit, a térerőt, az okoseszközök feltöltöttségét, illetve az önmegvalósítás szükségleteként a LinkedIn, a YouTube és a Pinterest ikonjait.<sup>136</sup>

Ha elfogadjuk a generációelméletet, akkor mégis csak kell lennie különbségnek a korosztályok között, amely nem írható le az életszakaszhoz kötött motivációs sajátosságokkal. A gondolkodásmód megváltozása többek között értékekben leírható változásokat is eredményezett. Az egyik ilyen változás a szenioritás elvének jelentőségében figyelhető meg. Míg a Veteránok és a Baby Boomerek számára alapvető volt a tekintélytisztelet, illetve a szenioritás elve – az idősebbnél a tudás, ezért tisztelni kell – addig a mai generációknak ez nem feltétlenül evidencia, sőt a Z és Alfa generáció számára egyre kevesebb jelentősége lehet. Tehát a szenioritás elvének jelentősége nagy mértékben csökkent a fiatalabb generációk képviselői számára. Ez az egyik különbség a generációk között, amely miatt olyan nehezen tudnak egymással kommunikálni.

Ezzel párhuzamosan, mivel az infotechnológiai eszközök fejlődésének köszönhetően, az információk mindenki számára könnyen és gyorsan elérhetővé váltak, így nem csoda, hogy az új generációk tudatossága sokkal magasabb szintet mutat. A technika fejlődése által, az

<sup>135</sup>[https://uni-eszterhazy.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow\\_motivcis\\_piramisa.html](https://uni-eszterhazy.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html) (2020.01.01.)

<sup>136</sup><https://bluesyemre.com/2019/08/19/digital-needs-pyramid-of-maslow-2-0/> (2019.12.01.)

Interneten bármit el lehet érni, bármilyen ismerethez szinte azonnal hozzá lehet férni, a világ legtávolabbi pontján bekövetkezett eseményekről is pillanatokon belül tudomást lehet szerezni. Az ebben felnövő generációnak ez a természetes, ennek a magabiztos tudatában élük életüket, jóval tudatosabban gondolkodva felmenőiknél.

Ennek a két tényezőnek köszönhetően alakulhat ki az a helyzet, hogy az unoka tanítja a szülőt, illetve a nagyszülőt, mert a tudás a fiatalabbnál van, és nem az idősebnél.<sup>137</sup> Ez a szituáció a nagyszülő gyermekkorában még elképzelhetetlen lett volna. Ma pedig ez a realitás.

Szervezetpszichológiai megközelítésből nem csak a fenti generációs gondolkodásmódbeli sajátosságokat kell figyelembe vennünk, hanem a rendőrségi szervezeti kultúra adottságaival is számolnunk kell. Ezek között jó néhány olyan jellemző van, amelyek az új generációk számára nehezen elfogadhatóak, értékrendszerükkel össze nem illőek, mint például a szigorú hierarchikus szervezeti működés, a centralizáltság, a merev szabálykövetés, stb.<sup>138</sup> De egyben ezek olyan esszenciális jellemzői a szervezetnek, amelyeken nem könnyű, vagy nem is célszerű változtatni.<sup>139</sup>

Tehát a szervezetpszichológiának olyan választ kell keresnie, amely a Rendőrség speciális szervezeti jellemzőit megtartva, figyelembe tudja venni a fiatalabb generáció munkavállalóinak igényeit, így vonzóbbá tenni a szervezetet, de nem háttérbe szorítani az idősebb generáció képviselőinek értékrendjét. Ehhez érdemes megfontolni, hogy a generációs értékváltozásokon túl, vannak olyan generációkon átívelő értékeink, amelyek minden egyes személy számára elfogadhatóak, függetlenül attól, hogy melyik generációhoz tartozik, vagy éppen hol tart életszakaszaiban. Szervezeti szempontból ilyen értékek: a tudás, a hitelesség, az igazságosság, a lojalitás és az egyensúly.

A tudás az, aminek globalizált világunkban is egyetemes értéke van. A hitelesség szorosan kapcsolódik hozzá, hiszen aki hitelesen képvisel valamit, azt szintén tisztelet és megbecsülés övezi ma is. Az igazságosság értéke pedig szervezeti szempontból kiemelt jelentőségű, mert számos pszichológiai folyamatot befolyásol: mint bizalom, elkötelezettség, munkamorál<sup>140</sup>.

A lojalitás azért kiemelendő a generációkon átívelő értékekből, mert sokszor az új generációkat az a vád éri, hogy nem lojálisak, nem elkötelezettek. Ez azonban hibás vélekedés, ugyanúgy képesek kötődésre, lojalításra. Számukra is nagyon fontos az elkötelezettség, lojalitás, de ebben

---

<sup>137</sup> Im.: Tegye, 2019.

<sup>138</sup> Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 20., 97-102. ISSN 1589 1674

<sup>139</sup> Im.: Kovács, 2009

<sup>140</sup> Klein B. és Klein S. (2012) *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kft., Budapest.

valószínűleg kritikusabbak, mint az idősebbek, elvárásaikat tudatosabban érvényesítik. Tehát ahhoz, hogy lojálisak legyenek, megfelelő „kötődési felület” is szükséges. Lojálisak lesznek egy jó csapathoz, egy jó vezetőhöz, egy olyan szervezethez, amely fair bánásmódot és olyan célokat tud számukra biztosítani, amikkel tudnak azonosulni. Számukra is fontos a hivatás, az, hogy részesei legyenek valamely náluk nagyobb célnak, elvnek, mint a közjó szolgálata, a világ jobbá tétele.<sup>141</sup> A Rendőrség szervezetében ez a közszolgálati magasztos cél ugyan adott, de sajnálatos módon ezt elhalványíthatják más tényezők, mint például az anyagi megbecsülés relatív alacsony volta.

Az egyensúly mindig is fontos volt az ember számára. Abban azonban lehet eltérés a generációk között, hogy mely életszakaszukban jutnak el oda, hogy jelentőséggel bírjon a munka-magánélet egyensúlya. Ahogyan korábban áttekintettük, az idősebb generációk ebben kevésbé tudatosak, így általában későbbi életszakaszban kezdenek törekedni a kiegyensúlyozottabb életvitelre, arra, hogy egyensúlyt tudjanak teremteni a munka és a magánélet között. Erre a kiegyensúlyozott életvitelre vágynak az új generációk képviselői kezdetektől, belépve egy új munkahelyre elvárják, hogy biztosítsák számukra a munka-magánélet egyensúlyát, illetve amennyiben nem tudják biztosítani ezt, akkor megfelelően kompenzálják azt számukra.

### **1.3.3. A rendőri szervek utánpótlási nehézségei és megoldásaik az USA-ban<sup>142</sup>**

Az új generációk munkaerőpiaci térnyerése által a szervezeteknek okozott nehézségekkel kapcsolatosan érdemes megnézni, hogy az Amerikai Egyesült Államok rendőri szervei, hogyan kezelik ezt a kor hozta kihívást, amely náluk leginkább az utánpótlás hiányában, munkaerőválságként jelentkezik. A következő alfejezet bemutatja ezt a rendészeti munkaerőválságot középpontjába állító amerikai tanulmányt, megoldási javaslatokkal, és hazai adaptálási lehetőségekkel.

Az Amerikai Egyesült Államok rendészeti szervei munkaerőválsággal néznek szembe, amely a jelentkezők számának csökkenése mellett a fluktuáció emelkedését is jelenti. Ezért az Egyesült Államok egy független rendészeti kutatási szervezete, a Police Executive Research

---

<sup>141</sup> Bencsik A., Horváth-Csikós G. és Juhász T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor*, 9(2), 121-128. ISSN 2676 8917

<sup>142</sup> Tözsér E. (2021). Megoldások az USA rendészeti szerveinek munkaerőválságára és azok hazai adaptálásának lehetőségei. In: Baráth N. E. és Mezei J. (szerk.) *Rendészet – Tudomány – Aktualitások – A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet 2021.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége Kiadó, Budapest, 23-31.



Forum konferenciát szervezett és tanulmányt készített a téma kapcsán. Feltérképezték a változásokat, amelyekkel a rendészeti szervezeteknek szembe kellett nézniük az utóbbi években, mint a technikai fejlődés gyorsulása és mindent átható jellege, vagy a társadalom olyan problémái, melyekre a választ a rendészeti szervektől várják, mint például a hajléktalanság.

A tanulmány 12 pontban összegzi a munkaerőválságra vonatkozó lehetséges megoldásokat, lépéseket a rendészeti szervek számára. Ezen megoldások minden területre kiterjednek, a toborzástól, a felvételi és a képzések folyamatán keresztül, a szervezet megtartó erejének növeléséig. Ezen megoldások hazai megvalósítási lehetőségeit járja körül az alfejezet.

A PERF<sup>143</sup>, a Police Executive Research Forum, az Egyesült Államok egy független kutatási szervezete, amely a rendfenntartás kritikus kérdéseire összpontosít 1976-os alapítása óta. A fő célkitűzésük a „jó gyakorlatok” meghatározása olyan alapvető kérdésekben, mint a rendőri erőszak csökkentése, a közösségi és problémaorientált rendészet fejlesztése, az új technológiák alkalmazása a rendészetben, valamint a bűnmegelőzési stratégiák értékelése. Törekvünk a rendőri szakmaiság előmozdítása és a rendőri szolgáltatások javítása, ezen kérdések nyilvános és tudományos megvitatása, valamint a kutatás, a képzés és az irányelvek fejlesztésének biztosítása.

2019-ben jelent meg a PERF egyik kutatási jelentése: „*The Workforce Crisis, and What Police Agencies Are Doing About It*” címmel<sup>144</sup>, vagyis „*A munkaerő-válság és amit a rendőri szervek tesznek ezügyben*”. Ezzel a címmel tartottak konferenciát 2018. december 4-én a rendőri szervek vezetői számára, és a konferenciát követően, számos fiatal rendőr megkérdezése után készült el a jelentés 2019. szeptemberében. Ebben a témában azért is került sor a konferenciára, mert a vezetők informális csatornákon növekvő aggodalmuknak adtak hangot a szerveik létszámhelyzete miatt. Ezért felmérés készült a toborzás és megtartás tendenciáiról, amelyek alapján a PERF három külön problémát tárt fel a rendészeti szervek létszámhelyzetre vonatkozóan:

1. Egyre kevesebben jelentkeznek rendőrnek.
2. Egyre több rendőr, jóval a nyugdíjkorhatár elérése előtt, hagyja el osztályát (szervezetét) - és sok esetben a rendőri hivatást is.
3. A jelenlegi dolgozók közül egyre többen érik el a nyugdíj korhatárt.

---

<sup>143</sup> <https://perf.memberclicks.net/> (2019.12.01.)

<sup>144</sup> <https://www.policeforum.org/assets/WorkforceCrisis.pdf> (2019.12.01.)

A létszámhelyzeti problémát két hivatalos statisztikai adattal támasztja alá: 2013 és 2016 között 3 %-kal csökkent a teljesállásban foglalkoztatott rendőrök száma az Egyesült Államokban, másrészt, hogy 1997 óta 10 %-kal csökkent az egy főre jutó rendőrök száma.

Ehhez társul az a ténymegállapítás, hogy a modern világ magasabb követelményeket támaszt a rendőrökkel szemben is, ami az utánpótlást tovább nehezíti. Tehát megállapítják, hogy a rendőri munkaerő-válság súlyos, így érthető, hogy új megközelítésekre és megoldásokra van szüksége a rendőri szervezeteknek.

Az anyag a létszámcsökkenést összetett és átfogó (nemzeti) jelenségként kezeli, tehát úgy vélik, hogy annak kezelése nem egyszerűen toborzás kérdése. Ugyanis a modern világban a rendőri feladatok megváltoztak és összetettebbé váltak:

- Az új technológiák alkalmazásának képessége szükséges a rendészeti munkahelyeken is: a technológiai fejlődés a bűnözést is átalakította; új elkövetési módok, új bűncselekmények...stb. jelentek meg.
- Számos társadalmi problémát kell kezelnie a mai rendőröknek: szenvedélybetegség (opioid-járvány kezelése), mentális-betegséggel küzdők, hajléktalanság; amelyek inkább szociálismunka jellegűek, mint hagyományos bűnüldözés.

Ehhez társul még az, hogy a munkaerőpiacra lépő fiatalok sok szempontból különböznek az elmúlt generációktól, és a társadalmi általános hozzáállás is megváltozott. Míg régen a fizetett túlóra volt az érték egy munkavállaló számára, ma inkább a szabadidő az, és ez nem csak a fiatalokra igaz. Ezért a hagyományos rendőri életpálya újragondolása, a személyzeti alapmodell átalakítása vált szükségessé, mert a 20-25 éves ciklus túl hosszú, beláthatatlan a mai munkavállaló számára, aki tudatosan tervezi karrierjét, és folytonos fejlődési lehetőségeket keres. Ráadásul a rendőri munka jellegének megváltozása is kihat a Rendőrség toborzására és megtartó erejére is.

Emiatt a kiválasztási folyamatban egyes normák lazítása, míg mások emelése vált szükségessé.

- Új, átfogóbb készségkészletet kell követelni a jelentkezőktől, mert a kommunikáció, a problémamegoldás, az alapvető technológiai szakértelem, a kritikus gondolkodás, az empátia és egyfajta „közösségi gondolkodásmód” nélkülözhetetlenek a modern rendőr számára.

De ezeknek enyhített felvételi normákkal kell párosulniuk, mint például azon szervezetek tették, amelyek a társadalmi normaváltozásokkal párhuzamosan enyhítették saját

elvárásaikat a jelentkezők felé: az iskolai végzettség, a korábbi kábítószer-használat, a tetoválás és az arcszőrzet tekintetében.

Így belátható, hogy új megközelítés, stratégia szükséges a toborzáshoz, a jövő rendőreinek megtalálásához. Az új stratégia kialakításához egyrészt választ kell találni arra a kérdésre, hogy hol találhatóak és hogyan érhetőek el a megfelelő számban az új jelöltek. Másrészt pedig tisztázni kell, hogy miként lehet azonosítani és vonzani azokat a nem hagyományos jelölteket, akik esetleg maguktól nem gondoltak volna a rendőri hivatásra.

A kutatási jelentésben 12 pontban gyűjtötték össze javaslataikat, melyek az alábbi három alapelv mentén épülnek fel:

- A generációs sztereotípiák félrevezetőek lehetnek, különbözőségek helyett a közös értékek (mint például a segíteni akarás) fókuszba helyezése szükséges.
- A szervezeti homogenitás helyett a diverzitásra (sokszínűsége) kell törekedni, mert a különböző látásmóddal, értékekkel, kompetenciákkal rendelkező személyek jelenléte tartja fejlődésben a szervezetet.
- A jövő leghatékonyabb rendészeti szervei azok lesznek, amelyek felkutatják és „megszerzik” a rendőrök következő generációját, és szervezeti modelljeiket és gyakorlatukat úgy alakítják, hogy alkalmazkodjanak a rendészet változó dinamikájához.

A 12 javaslat:

### 1. *A munkaerő demográfia figyelemmel kísérése*

A rendőri szervezeteknek is figyelemmel kell kísérniük a munkaerő trendjeit, megelőzve a jövőbeni változásokat, adatokat kell gyűjteniük és elemezniük a személyzeti igényeikről, és ennek megfelelően rugalmasan ki kell igazítaniuk toborzási és megtartási stratégiáikat.

### 2. *Bizalom építése a közösségekben*

Az elmúlt néhány évben az Egyesült Államokban a rendőri szakma drámai változások időszakát élte meg, a 2014-es ferguson-i események<sup>145</sup> óta a szakma még mindig nem talált magára, és ez hatással van a toborzásra is.

---

<sup>145</sup> Fergusonban (MO, USA) egy rendőr intézkedés során lelőtt egy fiatal fekete fiatal embert, melynek következtében közösségi tiltakozás bontakozott ki, és alapvetően megrendült a társadalom rendfenntartókba vetett bizalma. Ennek hatásaként a rendőrök intézkedési hajlandósága nagyban csökkent, egyes feltételezések szerint ennek eredményeként a lövöldözések száma emelkedett. Forrás:

*3. Keresni kell azon jelentkezőket, akik a 21. századi rendészettel boldogulnak és megfelelő szakértelemmel rendelkeznek*

Ma a rendőri szervektől elvárt, hogy a széles körű társadalmi elvárásoknak eleget tudjanak tenni és a technikai fejlődéssel is lépést tudjanak tartani. Így ma rendfenntartó személyeknek olyan jelöltek szükségesek, akik ehhez megfelelő társas és intellektuális készségekkel rendelkeznek és jól kezelik az új technológiákat is.

*4. Ha a munkaerő tapasztalati szintje alacsony, több képzésre van szükség*

Sok rendőri szerv kettős nyomás alatt van, hiszen egyrészt kevesebben jelentkeznek rendőrnek, másrészt több rendőr távozik, a nyugdíjkorhatárt megelőzően. Ez válságot okoz mind számban, mind tehetségben a szervezeten belül. Tehát ha a szervezetbe bekerülőknél alacsonyabb a kompetenciaszintje, akkor az egész szervezet kompetencia szintje is lecsökken. Ahhoz, hogy a magasabb kompetencia szintet igénylő feladataikat el tudja látni a szervezet, a tagokat fejleszteni szükséges.

*5. Új stratégiák fejlesztése a szükséges szakértelemmel rendelkező jelentkezők felvételéhez*

A rendőri szervek hagyományosan alkalmazott toborzási és megtartási megközelítései nem alkalmasak arra, hogy kielégítsék a modern rendőri munkához szükséges készségekkel és temperamentummal rendelkező jelöltek igényeit. A szervezeteknek hagyományos toborzási bázisaikon túl kell a jelölteket keresniük, például a katona múlttal bíró jelentkezők vizsgálata mellett, nem hagyományos jelölteket is meg kell célozniuk. Az anyag bemutatja példaként, hogy Nagy-Britanniában egy 2 éves alkalmazási jogviszonyt ajánlanak, amelynek az első 5 hete elméleti és gyakorlati képzés, és aztán szolgálatba is állnak a rendőrijelöltek. Rendszeres továbbképzéseket tartanak számukra és mentorálásuk folyamatos. A két év letelte után eldönthetik, hogy szervezeten belül szeretnének maradni, azonos munkakörben, vagy valamilyen speciális terület felé orientálódva, vagy pedig szervezeten kívül szeretnék folytatni életüket. A program tapasztalata az, hogy a jelöltek 80%-a választja a szervezetet, és marad rendőr.

*6. Új módok megtalálása a változatos munkaerő felvételéhez*

A szervezetek fejlődését, hatékonyságát és alkalmazkodó képességét a diverzitás, a sokszínűség növeli, a homogenitás azonban nem segíti elő. Amerikában bizonyos rendőri szervek számára továbbra is nehézséget jelent a nők, illetve a kisebbségi csoportok tagjainak toborzása. Az első

---

<https://eu.usatoday.com/story/news/2017/01/11/ferguson-effect-study-72-us-cops-reluctant-make-stops/96446504/> (2019.12.01.)

lépés ennek javítására, hogy a kisebbségi közösségek és a nők közötti toborzási akadályokat felismerjék és kezeljék.

*7. A toborzó üzenetei reálisak legyenek a rendőri munkával kapcsolatosan*

A toborzási videóknak, weboldaloknak, közösségi médiában a toborzó bejegyzéseknek és prospektusoknak tükrözniük kell a szervek filozófiáját és értékeit, és reális képet kell nyújtaniuk arról, hogy mit jelent a rendőri munka. Hiteles példaként hivatkozik a CopVlogs<sup>146</sup> rendőri munkáról készült videoblogra, amelyben egy floridai rendőr mutatja be hétköznapijait és hivatását.

*8. Az indokolatlan késleltetések megszüntetése a jelentkezés folyamatában*

A modern kor követelménye a gyorsabb és hatékonyabb pályázati és felvételi folyamat. Ez akár kritikus kérdés is lehet, mert a jó jelöltek nem fognak hónapokat várni a felvételre. Ráadásul a tehetséges jelölteket egy ésszerűtlen és nehézkes rendszer el is tántoríthatja. Tehát nagyon fontos a jelentkezési rendszert rugalmasabbá és felhasználóbaráttá alakítani. A toborzás során a személyes ismeretterjesztés hatékonyabb lehet, illetve a jelentkezőkkel való szoros kapcsolattartás fontos lehet a jelölt megtartásához.

*9. A rendőrök megtartása és az exit-interjúk fontossága*

A felmérés szerint a legtöbb „önkéntes lemondás”, ahogy az 1.3.1. ábra mutatja, a rendőr karrierjének első öt évében történik, ezért kiemelten fontos, hogy a szervek jobban megértsék, miért hagyják el az alkalmazottak, így stratégiákat dolgozhatnak ki a korai lemondást eredményező problémák kezelésére. Erre kell felhasználniuk az exit-interjúkat.

Number of Voluntary Resignations <i>n</i> = 3,708	
	Total Resignations
Under 1 year	29%
1-5 years	40%
6-10 years	15%
11-15 years	8%
16 or more years	8%

1.3.1. számú táblázat: A rendőrök önkéntes leszerelési aránya a szervezetben töltött idő alapján<sup>147</sup>

*10. Szakmai fejlesztési lehetőségeket ajánlani a munkavállalóknak*

<sup>146</sup> CopVlogs: [https://www.youtube.com/watch?v=S\\_K8PB35ZBw](https://www.youtube.com/watch?v=S_K8PB35ZBw) (2019.12.01.)

<sup>147</sup> Im.: Police Executive Research Forum, 2019, 22.

A szervezeteknek fel kell mérniük, hogy rendőreik mit akarnak karrierjük során, és meg kell vizsgálniuk alkalmazottaik tapasztalatainak és karrierfejlődési lehetőségeinek bővítési módját.

#### 11. *Törekedni a munka-magánélet egyensúly és jóllét biztosítására a munkavállalók számára*

Korunkban a munka és a magánélet egyensúlya és a jóllét kulcsfontosságú az alkalmazottak megtartásában és fejlesztésében minden beosztási és tapasztalati szinten. Ezért a rendőri szervezeteknek is fontolóra kell venniük a rugalmasabb ütemezési rendszereket és a jóllétet szolgáló programok szervezését, hogy megfeleljenek az munkavállalói igényeknek.

#### 12. *Hajlandóság az újragondolásra*

A technológia fejlődése és a rendőri munka jellegi megváltozása arra készíti a rendőri szervezeteket, hogy újragondolják a szervezeti felépítésüket és a rendőri munka végzésének régóta fennálló feltételrendszerét. A szervezeteknek nyitottnak kell lenniük a Rendőrség szervezésével és személyzetével kapcsolatos új ötletekre és megoldásokra.

Az anyag következtetése, hogy a munkaerő válsága nem csak a toborzásról szól, hanem a szervezeti átalakulás, adaptálódás is szerves része kell, hogy legyen a megoldásnak. Hiszen olyan változások történtek a rendőri tevékenységek jellegében, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni.

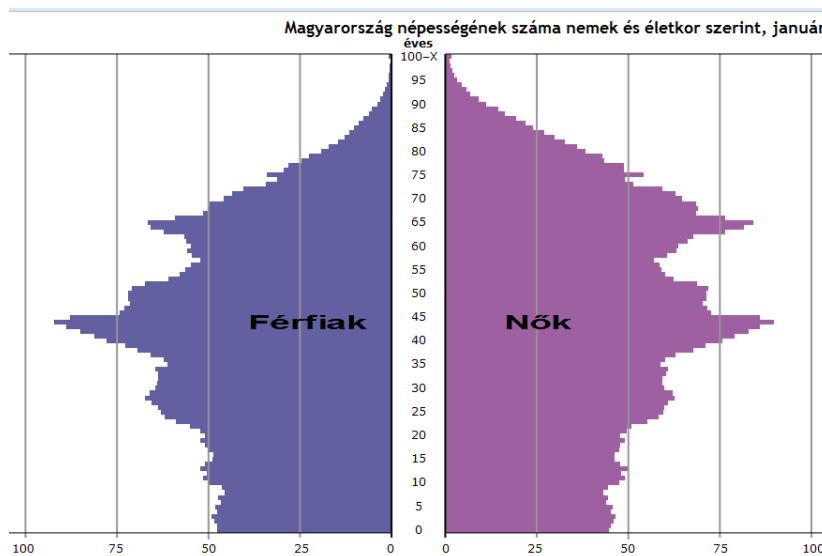
- Az infótechnológiai eszközök radikális fejlődésével szinte minden jelentős bűncselekményt újfajta módon követnek el, méghozzá sokszor a számítógép és az internet felhasználásával. Így az évtizedekkel ezelőtti nyomozási stratégiák elavultak.
- Másrészt a Rendőrségi szervezeteknek a hatásköre egyre inkább kiszélesedik és nem csak a bűnözésre irányul tevékenységük, hanem sokszor inkább szociális problémákkal kell foglalkozniuk, mint például mentális betegekkel, kábítószer-függőséggel és hajléktalansággal.
- Harmadrészt nem feledkezhetünk meg arról, hogy a rendőri szervezetek és a társadalom között megtört a bizalom, és a „Ferguson-effektus” továbbra is nehezíti a közösségi bizalom kiépítését.

Ezekhez társul a szervezetek toborzási nehézsége és létszámhiánya. De a fentiekre tekintettel, tudomásul kell venni, hogy ez nem csak finanszírozási kérdés. Hiszen a mai rendőri szervezeteknek olyan jelöltekkel kell felvenniük, akiknek a múltban előírtaknál sokkal szélesebb körű készségekkel és tudással rendelkeznek. Át kell tehát gondolni a régi megközelítéseket arra

vonatkozóan, hogy kik lesznek a jövő rendőrei, hol találjuk őket, és hogyan szólíthatnánk meg a következő generációt. A PERF azzal a céllal állította össze ezt a jelentést, hogy útmutatással szolgáljon a rendőri szervek toborzási és létszámproblémáinak megértéséhez és lehetőséget teremtsen a szerveknek saját megoldások kidolgozásához és alkalmazásához.

A PERF kutatási jelentése a rendőrségi munkaerő-válság összetettségét és átfogó jellegét jól mutatja. Annak ellenére, hogy az Amerikai Egyesült Államok rendőri szerveiről szól, a jelentésben sok hazai párhuzamot vélhetünk felfedezni. A technológiai fejlődés okozta átalakulása, megváltozása a rendőri munkának Magyarországot is ugyanúgy érinti, hiszen az Internethez, illetve a digitális világhoz kapcsolódó bűncselekmények terjedése hazánkban is tapasztalható. Ugyanígy hazánkban is számolni kell azzal a elvárással, hogy számos társadalmi probléma megoldását, kezelését várjuk a Rendőrségtől, mint például az illegális migráció. Így javaslatcsomagjuk is sok szempontból alkalmazhatónak tűnik hazai keretek között is. Vegyük ezeket végig.

- *A munkaerő demográfia figyelemmel kísérése:* A társadalom demográfiai átalakulását illetően hazánkban is fel kell készülni arra, hogy a fiatalabb (Z és Alfa) generációk képviselői jelentősen alacsonyabb számban képviseltetik magukat, ahogyan ez az 1.3.2. számú ábrán megfigyelhető.



1.3.2. számú ábra: Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, 2020. január 1.<sup>148</sup>

Amint az ábrán is látható, hogy az X és Y generáció képviselői után, az YZ és Z generációsok hazánkban is csökkenő számban vannak jelen. Ezt a trendet látva, hosszú

<sup>148</sup> <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> (2021.03.07.)

távon kell tervezni szervezetünk esetében is az utánpótlással és a meglévő dolgozóink megtartásával.

- *Bizalom építése a közösségekben:* hazánkban is kiemelt jelentősége van a közösségi bizalomépítésnek. A szervezet nagy hangsúlyt fektet a közösségi rendszet terjesztésébe, a körzeti megbízotti rendszer stabilitásába. Ugyanakkor a szervezet közösségi szerepvállalásának fejlesztése továbbra is lehetséges és szükségszerű<sup>149</sup>.
- *Keresni kell azon jelentkezőket, akik a 21. századi rendszettel boldogulnak és megfelelő szakértelemmel rendelkeznek:* Hazánkban is jellemző, hogy számos társadalmi probléma került a Rendőrség hatáskörébe, mint például a 2020. évben a Covid-19 járvány kezelésével kapcsolatos feladatok (karanténellenőrzés, kontaktkutatás, tájékoztatás, ...stb.).<sup>150</sup> Tehát számunkra is az olyan jelöltek lesznek megfelelőek, akik ezekkel az új típusú feladatokkal boldogulnak, a hagyományos bűnüldözői megközelítésen túlmutatva is hatékonyan és jól dolgoznak, és természetesen a technikai fejlődéssel is lépést tudnak tartani. Ehhez persze elengedhetetlen, hogy a szervezet informatikai infrastruktúráját felzárkóztassák korunk követelményeihez és azt rendszeresen és folyamatosan fejlesszék.
- *Több képzésre van szükség, ha a munkaerő tapasztalati szintje csökken:* A szervezetre nehezedő kettős nyomás hazánkban is jelen van, hiszen míg a fluktuáció növekszik, a jelentkezők száma csökken<sup>151</sup> a toborzási erőfeszítések ellenére is. Így valóban előáll az a helyzet, hogy a szervezetben dolgozók kompetenciaszintje alacsonyabb lehet, mint az általuk végzett feladatok követelményszintje. Ezért szükség van a képzési rendszer további modernizálására és decentralizálására. A rövid, hatékony, interaktív, instant használható ismeretet átadó képzések elvégzését önkéntessé kell tenni, és azokat az életpályával (előmenetellel) össze kell hangolni.
- *Új stratégiák fejlesztése a szükséges szakértelemmel rendelkező jelentkezők felvételéhez:* Hazánkban is szükséges új megközelítéseket keresni. Érdekes lehet elgondolkodni, a PERF kutatás 5. pontjában leírt brit példát alapul véve, a felvételi eljárás és képzés korszerűsítésén. A 2020. évben a járvány miatti veszélyhelyzet okán a felvételi eljárások során az alkalmassági vizsgálatok, eltérően az előírásoktól és a korábbi gyakorlattól, kontaktmentesen, csak a kizáró okok kiszűrésével zajlottak, és így

---

<sup>149</sup> Christían L. (2018). A helyi rendészeti együttműködés rendszere. *Iustum Aequum Salutare*, 14(1), 33–61.

<sup>150</sup> Skorka, T. (2020). Rendőrség a koronavírus ellen. *Magyar Rendészet*, 20(4), 173-192. doi: 10.32577/mr.2020.4.11

<sup>151</sup> Im.: Beregyei, 2019



kezdték meg képzésüket a 2020-ban rendőri képzésre jelentkezők. Tehát felvetődik a brit példa és a hazai járványhelyzet kapcsán, hogy biztosítani lehetne egy gyorsított felvételi eljárást és gyorstalpaló alapképzést (6-8 hét) a jelentkezőknek, mely után mentorálás és rendszeres utóképzés (három havonta egy hét) mellett, kétéves próbarendőri (rendőr-jelölti) jogviszonyt létesíteni velük. A két év letelte után, a jelölt számára is világossá válna, hogy tudja-e, szereti-e ezt csinálni, és az állományilletékes parancsnok számára is világos lenne, hogy beválik-e a jelölt.

- *Új módok megtalálása a változatos munkaerő felvételéhez:* Hazánkban a kisebbségi csoportok felvételének támogatására vannak programok, ahogy a nők szervezeti jelenléte is reprezentatívnak tekinthető. Felvetődik azonban, hogy a szerepköröknek megfelelő kompetenciákkal bíró jelöltek felvétele miatt javasolt lehet a toborzási kör kiszélesítése. Például a szociális képzésben résztvevő diákok (szociális munkás, szociológus, kommunikáció szakos hallgató), illetve szociális végzettségűeknek gyakorlati programok meghirdetését lehetne kezdeményezni, amelyek során szintén közelebbről megismerhetnék a rendőri feladatokat, és így hosszútávra is integrálhatná a szervezet a rátermett jelölteket.
- *A toborzó üzenetei reálisak legyenek a rendőri munkával kapcsolatosan:* A lehetséges jelöltek megszólításához szükséges, hogy hiteles, lehetőleg kortárs személy mutassa be a rendőri munkát, a szervezeti értékeket és a hivatás nehézségeit. Hazánkban is nagy erővel zajlik a toborzás, amelynek természetesen megkerülhetetlen eszköze a közösségi média. A Rendőrség jelen van a Facebookon a Legyél Te is rendőr oldallal<sup>152</sup>, amely a hivatalos toborzó oldala, és az Instagramon is a police\_hu oldallal<sup>153</sup>, amely a Magyar Rendőrség hivatalos Instagram oldala. A CopVlogs-hoz hasonló rendőr vlogger vagy influencer iránti igény is felmerült, és már hazánkban is a BlueCompany néven megjelenő járőrpáros<sup>154</sup> Instagramon igyekszik bemutatni reálisan a magyar rendőri feladatellátást.
- *Az indokolatlan késleltetések megszüntetése a jelentkezés folyamatában:* Hazánkban is jellemző, hogy jelentősen nem lett gyorsabb a felvételi folyamata, mint 50 évvel korábban volt. Ezzel ellentétben a civil szférában jelentősen lerövidültek,

---

<sup>152</sup> Legyél Te is rendőr! toborzó oldal <https://www.facebook.com/legyelteisrendor/> (2021.03.07.)

<sup>153</sup> A Magyar Rendőrség hivatalos Instagramoldala, a police\_hu: [https://instagram.com/police\\_hu?igshid=p01yjadt2jr](https://instagram.com/police_hu?igshid=p01yjadt2jr) (2021.03.07.)

<sup>154</sup> A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság járőrpárosának Instagramoldala, a BlueCompany (bluecompany.police\_hu): [https://www.instagram.com/bluecompany.police\\_hu?igshid=1sq1zze00lbqp](https://www.instagram.com/bluecompany.police_hu?igshid=1sq1zze00lbqp) (2021.03.07.)

leegyszerűsödtek a felvételi eljárások. Vannak erre szervezetünkben is törekvések, pl. a 10 hónapos képzések rendszeres indítása...stb. Ez esetben érvényesül a szoros kapcsolattartás is a jelölttel, de még sajnos így is hónapokat kell várniuk a szervezetbe kerülésre. Amit egy önálló egzisztenciát fenntartani akaró személy nem biztos, hogy megtehet, tehát őket kizárjuk a jelentkezők közül. Ezért érdemes lenne az előző oldalon vázolt gyorsított rendőr-jelölti rendszert megfontolás tárgyává tenni, annak jogszabályi hátteret biztosítani.

- *A rendőrök megtartása és az exit-interjúk fontossága:* Hazánkban is jellemző, hogy a fiatalok élethelyzetükből és feltehetően generációs sajátosságai miatt is, de könnyebben hagyják el a szervezeteket<sup>155</sup>. Mivel ez a rendőri szervezeteket is érinti, így az exit-interjúk központilag is bevezetésre kerültek, nem csak egy-egy állományilletékes parancsnok gondossága kapcsán. Egyúttal ki kell hangsúlyozni, hogy a toborzásra tett erőfeszítések hiábavalóak lehetnek, ha az exit-interjúk tanulságai alapján nem történnek változások a szervezetben, amelyek a megtartást szolgálják.
- *Szakmai fejlesztési lehetőségeket ajánlani a munkavállalóknak:* Hazánkban is egyre inkább karriercél a személyes fejlődés, ezt a szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül. Tehát a reális karriertervezés az életpálya-modell újragondolását és átalakítását követeli. Az életpálya átláthatósága olyan érték, amely a szervezet megtartó erejét és vonzóságát is növelni tudná. A szervezeti tagok számára pedig a profiltisztaság jelentene egyfajta elismerést, amely szakmán belüli szakmájuk, szaktudásuk tiszteletben tartását és értékelését biztosítaná.
- *Törekedni a munka-magánélet egyensúly és jóllét biztosítására a munkavállalók számára:* Bár számos törekvés van a munkavállalói jóllét fejlesztésére, akár helyi, akár központi szinten, például az egészségmegőrzést és -fejlesztést zászlajára tűző Élet-Erő-Egészség Program<sup>156</sup> meghirdetése, de ez mégsem jelenti, hogy további törekvéseinkre ne lenne szükség. A munka-magánélet egyensúlyának megteremtése szorosan kapcsolódik az előző pontban a profiltisztaságnál leírt differenciáláshoz. Hiszen a rendőri szakmán belüli szakmáknak eltérő követelményei, igényei vannak, vagyis azok feltételeit is lehetne differenciáltabban szabályozni. Ahogy a munkaidő-beosztás esetében is bizonyos területeken a hivatali munkarend az optimális, míg más esetekben

---

<sup>155</sup> Im.: Meretei, 2017

<sup>156</sup> Tanczos Z., Sipos E., Szeles E., Witzing Z., Polácska E. & Bognár J. (2021). Munkahelyi egészségfejlesztés a rendőrség személyi állományának körében. *Belügyi Szemle*, 69(SI3), 32-47. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.3.2>

a 24/72-es időbeosztás biztosítja az állandó lefedettséget, az optimális feltételt. Ugyanígy lehetnek olyan területek, amely megkönnyítheti a munkavállaló életét azzal, hogy akár heti egy-két napon engedélyezi az otthoni munkavégzést (HomeOffice), vagy a saját szervezésű munkaterületeken rugalmas munkaidőt biztosítva.

- *Hajlandóság az újragondolásra:* A legfontosabb pontja a PERF kutatásnak ez, hiszen a változáshoz szükséges a hajlandóság a változtatásra. A modernizálódó szervezeteknek nyitottá kell válniuk az újításokra, az infótechnológia és a globalizáció vívmányaira. Jó példa erre az adminisztráció csökkentés, vagyis észszerűsítés, amely régóta vágya a szervezeti tagoknak minden szinten. De a szervezet hagyományos „piramis” jellegű felépítését is újragondolás tárgyává kell tenni<sup>157</sup>, hiszen ez abban az esetben lehet optimális, ha csak néhány gondolkodó vezetőre van szükség, a többi ember pedig irányítás mellett végzi feladatait. A társadalom és a rendőri feladatok is megváltoztak. Már nem lehetséges egy rendőr számára, hogy kreativitás, proaktív, gondolkodó problémamegoldási készségeinek használata nélkül végezze el feladatait. (Természetesen ez más szervezetek esetében is igaz.) Így érthető, hogy a hagyományos hierarchikus szervezeti felépítés helyett a hálózatos, mellérendelő modell van terjedőben. Egy centralizált, hierarchikus rendszert nem lehetséges kellő hatékonysággal irányítani korunkban, ahol a helyi sajtóságok és aktuális események azonnali reagálást, sőt proaktivitást várnak.

Az Egyesült Államokban készült elemzés körüljárta a rendészeti szerveket érintő munkaerő-válság okait és megoldási lehetőségeit. Bemutatott számos működő programot, amellyel egyes rendészeti szervek igyekeznek kezelni, megoldani szűkös létszámhelyzetüket. Van, ahol oktatási programokat indítottak, ahogy hazánkban is a középiskolákban a rendészeti szakirány, illetve a kadétiskolák ezt a célt szolgálják. Egyes amerikai szervek új toborzási ösztönzőket kínálnak, például „bónuszokat”, határozott szolgálati idő vállalásáért cserébe, vagy enyhítenek bizonyos szabályokon, amelyek csökkenthetik a jelentkezők számát, mint például a tetoválások tilalma. Számos szerv dolgozik azon, hogy felgyorsítsa a rendőrré válás folyamatát és ennek érdekében felülvizsgálják az online jelentkezési eljárásokat, hogy zökkenőmentessé tegyék a folyamatot, kiküszöböljék a jelentkezőket esetlegesen elriasztó anomáliákat a jelentkezés folyamatából. Nem elhanyagolható, hogy a jelenlegi állomány megtartása érdekében

---

<sup>157</sup> McChrystal, S. A. (2016). *Csapatok csapata - Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. HVG Könyvek, Budapest.

igyekeznek meghatározni, mit akarnak az alkalmazottak, és a lehetőségekhez mérten megadni nekik. Tehát az anyag egyértelműsíti, hogy az Egyesült Államokban a rendészet válsággal néz szembe, amelynek kezeléséhez a toborzás és a felvétel régi módszereit innovatív, korszerű megközelítéseknek kell felváltania. A fiatalok magasabb életminőséget akarnak, a munkában is, tehát a pénz önmagában már nem elég erős motivátor. Ezért a szervezeteknek extra erőfeszítéseket kell tenniük és új módszereket kell találniuk azért, hogy a megfelelő dolgokkal ösztönözzék a jelölteket és megtartsák azokat, akik a szervezetben vannak.

A hazai rendészeti szerveket is sújtja az utánpótlás nehezítettsége, látszik ez abból is, hogy számos írás<sup>158</sup> foglalkozik ezzel a témával hazánkban is, ami jól mutatja, hogy állandóan változó világunkban a szervezetnek is alkalmazkodnia kell a kor követelményeihez. Ezért a hazai rendészeti szervek számára is prioritás, hogy új, innovatív megközelítéssel forduljon az utánpótlás problematikájához. A Belügyminisztériumban „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” címmel megvalósuló, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. számú projekt célja a közszolgálat, így a Rendőrség is, személyzeti utánpótlásának biztosítása. Ennek megvalósítását a pályára vonzás, a beillesztés és a pályán tartás hármas egységében képzelik el, a változó körülmények ellenére stabilitást nyújtva a közszféra dolgozóinak. A projekt különlegessége, hogy az érintettek bevonásával valósul meg, így hitelessé téve a reformokat és gördülékenyebbé az átmenetet.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Beregnyei J. (2019). A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*, 67(9), 97-120.; Christián L. (2018). A helyi rendészeti együttműködés rendszere. *Iustum Aequum Salutare*, 14(1), 33–61.; 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. DOI: 10.38146/BSZ.2020.12.1; 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—177. DOI: 10.32577/mr.2020.1.10; Kovács I. (2019). Egy valós kihívás: toborzás vezetői szemmel – Avagy hogyan tehet vonzóbbá a rendőri hivatás a pályaválasztás előtt álló Z generáció számára?. *Rendőrségi Tanulmányok*, 2(2), 75–138.; Magasvári A. (2020). Munkaköralapú HR megoldások a hivatásos állomány körében, nemzetközi kitekintéssel. In: Gáspár M. & Szakács G. (szerk.) *Munkaköralapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országstanulmányok)*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 149-164.; Zsigovits L. (2019). A Z generáció paradigmái a bűnüldözés és a bűnmegelőzés platformján. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 21(1), 113-118.; Markolt N. *Z-generáció mint új kihívás a katonai szervezetek működésében*. Magyar Honvédség Egészségügyi Központ. <https://slideplayer.hu/slide/15177310/> (2020.01.01.)

<sup>159</sup> Hajnal Gy. (2019). 'A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása' – Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. <https://ec.europa.eu> (2020.01.02.)

## 2. FEJEZET – SZERVEZETPSZICHOLÓGIA A MAGYAR RENDŐRSÉGEN

### 2.1. A Magyar Rendőrség szervezete

A Magyar Rendőrég leírásához elengedhetetlen, hogy tudományosan megfogalmazzuk a rendőrséget, a rendészetet. Ehhez segítségül hívhatjuk Finszter definícióját, mely szerint „a rendészet a rendészettudomány a közigazgatásnak azt az ágát érti, aminek az a társadalmi rendeltetése, hogy a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyeket, a legitim fizikai erők monopólium birtokában, elhárítsa”.<sup>160</sup> A definíció tökéletesen megragadja a fő sarokköveit a rendészeti tevékenységnek; a társadalmi szükségletet, a veszélyelhárítási funkciót és a fizikai erők alkalmazásának legális lehetőségét. Az utóbbi miatt is rendkívüli a Rendőrség szervezete, hiszen a legitim fizikai erők jogszerű, szakszerű alkalmazása a szervezeti tagok részéről speciális felkészültséget követel meg.

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a szervezetről, át kell tekintenünk a történetét és kialakulását. Tudjuk, hogy a rend iránti igény egyidős az emberiséggel, a rendészet valamilyen formában való megjelenése a civilizációhoz kötődik. De terjedelmi okokból a modern kori történetét tekintjük csak át a szervezetnek, illetve figyelemmel arra, hogy a jelenlegi működést illetően a szervezet utolsó 30-40 éve lehet a leginkább meghatározó, a szervezeti tagok megélése mentén.

#### 2.1.1. A modern Rendőrség történeti áttekintése

A rendőrség, modern értelemben véve, létrejött egy 1840-es törvényhez köthető, de csak a kiegészítést követően indult meg igazán fejlődése<sup>161</sup>. A Belügyminisztérium 1848-ban jött létre, az akkor Szemere Bertalan vezette minisztériumnak négy osztálya volt: országlati (közjogi), közigazgatási, rendőri, valamint nemzetőrségi osztály. Ekkor jött létre a rendvédelem országos szerveként, az Országos Rendőri Hivatal<sup>162</sup>. Az országban 24 rendőri kerület – rendőrfelügyelőkkel az élükön – kialakítását rendelte el a minisztérium. Ekkor még a városi

---

<sup>160</sup> Finszter G. (2016.09.27.) *Államszervezet és államiság Magyarország Alaptörvényében* c. előadása <https://www.youtube.com/watch?v=NFbMrftxnew&t=836s> (2018.05.01.)

<sup>161</sup> Ahogyan azt több szerző említi: Balla Z. (2017). *A rendészeti alapjai és egyes ágazatai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.; Csatai T. (2010). A rendőrré válás és szolgálatellátás alatti pályaalkalmassági követelmények alakulása az 1800-as évek végétől napjainkig. *Belügyi Szemle*, (58) 7-8, 84-100.; Sallai J. (2018). *A magyar rendészet története, a rendészettudomány etablációja és akkreditációja*. Akadémiai Doktori Értekezés, Budapest.

<sup>162</sup> Christján L. (2011). *A rendészet alapvonalai, önkormányzati rendőrség*. Universita-Győr Nonprofit Kft., Győr.

rendőrségek az önkormányzatok alá tartoztak, az általuk is sürgetett központosításukra, vagyis államosításukra 1920-ban került sor. A szakterületek kialakulása is ekkora tehető<sup>163</sup>, bár a bűnügyi és közbiztonsági feladatok különválasztása már korábban kialakult.<sup>164</sup> A kormányok támogatása lendületet adott a szervezet fejlődésének, és lehetőséget teremtett a professzionalizálódásra, és külföldi jó gyakorlatok eltanulására. Az így megszilárdult, modern nyugati mintákat követő rendőrség fejlődési útját törte meg az első világháború, és az azt követő zavaros időszak.<sup>165</sup>

A centralizáció a bürokratizmus növekedését is jelentette, ami nyilvántartási és engedélyezési hatáskörökkel ruházta fel a rendőrséget, amely a bürokratizmus további erősödését hozta magával. A szervezet fejlődése a II. világháború miatt ismét megtorpant, a karhatalmi erőként funkcionált és a világháborús személyi veszteségek miatt a szervezet teljes újjá szerveződését követelte. 1954-ben jött létre az Országos Rendőrfőkapitányság, és fejlődött ki a Körzeti Megbízotti Szolgálat is. A rendőrség tagoltsága pedig a következő szintű szervezeti elemeket jelentette: fővárosi; megyei; városi kerületi; járási szervek.<sup>166</sup>

A rendészet 1989 előtt a párt irányítása alatt és szervezeti törvény hiányában működött.

A rendszerváltást követően romlott a közbiztonsági helyzet, mert számos olyan bűncselekmény típust kellett kezelnie a rendőrségnek, amelyekkel korábban nem, vagy csekély számban találkozhatott, mint például a szervezett bűnözés, gazdasági- és kábítószerrel összefüggő bűncselekmények. Igyekeztek a szervezeti képet helyreállítani, ehhez vették igénybe a Team Consult<sup>167</sup> nevű, elfogulatlan, külföldi tanácsadó cég átvilágítási szolgáltatását. Az így készült helyzetfelmérő jelentés objektív képet festett a szervezeti erősségekről és fejlesztési lehetőségekről, bár ezek megvalósítása nem történt meg a reformokkal szembeni szervezeti hezitálás miatt. A 1990-es évek végére a szervezet mégis megerősödött és a társadalom elfogadta új társadalmi szerepét.<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> Christján L. (2009). Epizódok a rendészet történetéből. *Iustum Aequum Salutare*, V. 3., 155-170. o.

<sup>164</sup> Finszter G. (2009). A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988-2008). In: Sándor P., Stumpf A. és Vass L. (szerk.) *Magyarország politikai évtusadkönyve – Kormányzati rendszer a parlamenti demokráciában 1988-2008*. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Közhasznú Alapítvány (DKMKKA), Budapest. [http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11\\_finszter.html](http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html) (2016.12.12.)

<sup>165</sup> Im.: Christján, 2009

<sup>166</sup> Im.: Christján, 2009

<sup>167</sup> Megjegyzés: a Team Consult kutatása nyilvánosan nem elérhető, így korlátozással értelmezhetőek a tapasztalatok, csak iránymutatásként kerül említésre itt. Bővebb tárgyalásra a 2.3. alfejezetben kerül sor, azon megállapításai esetében, melyek publikálásra kerültek.

<sup>168</sup> Im.: Finszter, 2009

Az Alaptörvényben a rend- és a honvédelem szétválasztása megtörtént, a rendőrségi törvény előkészítésekor pedig a cél visszahelyezni a rendőrséget a közigazgatásba, és a joguralma alá helyezni is<sup>169</sup>.

Az Alaptörvény 46. cikke kimondja, hogy: „A rendőrség alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme”<sup>170</sup>.

1994-ben jelent meg a rendőrségi törvény, az 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről címmel, amely jelenleg is hatályos, az általános rendőrségi feladatok pontos definiálása ebben kerültek rögzítésre. 4. §-ának (1) bekezdésében kimondja: „A rendőrség állami, fegyveres rendvédelmi szerv.”<sup>171</sup>

A Rendőrség mottója „Szolgálunk és védünk!” találóan megragadja a testület tagjainak attitűdjét és a szervezet feladatait. Ez is kihangsúlyozza a szolgáltatás-centrikusságot, a segítő szándékot.

Az Országos Rendőr-főkapitányság (ORFK) az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv központi szerve, mely megyei (illetve fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és kirendeltségekre tagozódik. Kiemelt feladatok ellátására létrehozott szervei a Készenléti Rendőrség (KR), a Repülőtéri Rendőr Igazgatóság (RRI), a Rendőrségi Oktatási és Kiképző Központ (ROKK), a Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ (NEBEK) és a Nemzetközi Oktatási Központ (NOK). Országszerte a megyei (illetve a fővárosi) rendőr-főkapitányságok önálló feladat- és hatáskörrel működnek, az illetékességi területükön pedig a rendőrkapitányságok és a határrendészeti kirendeltségek szintén szerveként önálló feladat- és hatáskörrel működnek.<sup>172</sup> (Szervezeti ábra a 1. számú mellékleten.)

### **2.1.2. A szervezetet érintő események és változások a XXI. században**

2006 őszének eseményei nagyban rontották a rendőrség társadalmi megítélését, negatív utóhatásai a mai napig kísérti a szervezeti tagokat. Sok rendőr esetében közrejátszhattak a 2006-

---

<sup>169</sup> Finszter G. (2010). *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*. Egyetemi jegyzet, Rendőrtiszti Főiskola, Budapest.

<sup>170</sup> Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv> (2016.10.25.)

<sup>171</sup> 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99400034.TV> (2016.10.25.)

<sup>172</sup> <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete> (2020.01.01.)

os események abban, hogy a korkedvezményes nyugdíjazás lehetőségével éltek a rá következő években.

2008. január 1-ével megtörtént a rendszerváltás utáni legkomolyabb változás a szervezetben, a Határőrség integrációja a Rendőrség szervezetébe<sup>173</sup>, melynek során a rendőr-főkapitányságok alá tagozódtak be, egyúttal a rendőrségi törvénybe bele kerültek a határrendészeti feladatok is. Az integráció során figyelembe kellett venni mindkét szervezet szervezeti kultúráját és eltérő működését, és az új integrált szervezetben kellő mozgásteret kellett hagyni a feladatok megfelelő ellátásához. Elekes (2014) összegyűjtötte a folyamat során felmerülő problémákat:

- nem vonták be a helyi állománycsoportokat és az oktatási intézmények szakembereit, így az elköteleződés nyilván sokkal alacsonyabb volt a folyamat mellett;
- a szokásos zárt működéssel, nem volt lehetőség megismerni az emberek igényeit, szükségleteit, és így nem is lehetett azokat figyelembe venni;
- szakterületi párhuzamosságok alakultak ki, amelyek szervezeten belüli rivalizálást eredményeztek;
- a határőrök rendőri szervezeti kultúrába integrálására nem fordítottak figyelmet, ez visszatetsző volt az érintettek számára;
- az integráció észszerű lebonyolítása a munkacsoportok részletesebb, mélyrehatóbb tervezését és a folyamat utánkövetését követelte volna;
- a strukturális integráció során egy nehezen átlátható mamutszervezet jött létre, amely lassan reagál a körülmények változásaira;
- az integráció lehetővé tette volna a munka és leterheltség alapján való elemzését a szervezeti elemeknek, és kiigazítást tehettek volna, de ez nem történt meg;
- a nyugállomány korhatárának elérésével számos szakember elhagyta a szervezetet, emiatt is csökkent drasztikusan az átlagéletkor;
- a közös tudásalapot megteremtő oktatásra az állománynak éveket kellett várnia.<sup>174</sup>

Az 1991-es Team Consult jelentés előre jelezte a létszámhelyzeti problémákat a végrehajtói állomány körében. A rendőrségtől akkor is tömegesen távoztak szakemberek, olyannyira, hogy

---

<sup>173</sup> Finszter G. (2007). A rendészeti funkciók és a határőrség integrációja. In: Hautzinger Z. (szerk.) *Tanulmányok a "Határőrség és Rendőrség - az integrált rendvédelem" című tudományos konferenciáról*. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 2007. 13-29.

<sup>174</sup> Elekes E. (2014). *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.



2008-ra az állomány átlagéletkora alig érte el a 30 évet. A szakmai tapasztalat és a középkorú réteg hiányát megsínylette a szervezet.<sup>175</sup>

2013-ban a Rendőrség átszervezésére került sor. Ekkortól a megyei rendőr-főkapitányságok egységes, tipizált szervezeti felépítéssel rendelkeznek. A tipizálás folyamata kiterjedt az összes szervezeti elemre, vagyis a megyei rendőr-főkapitányságok (MRFK), rendőrkapitányságok (Rk), és a határrendészeti kirendeltségek (HRk) szervezeti felépítésére. A megyék „kis” és „nagy” megyei rendőr-főkapitányságként kerültek nevesítésre. A megyéknek a besorolásuknak megfelelő szervezeti séma alapján kellett átszervezniük struktúrájukat. Megkülönböztetésre kerültek határszakasszal bíró, ezen belül is Schengen külső-, vagy belső határszakasszal - megyéket. A szervezeti sémák rögzítik a szükséges felépítést egy általános minta meghatározásával, amelyen túl új szervezet, vagy magasabb jogállású szervezeti elem nem hozható létre. A 121 fős létszámot elérő kapitányságok esetében „kiemelt” kapitányságról beszélünk.<sup>176</sup>

2015-ben a hivatásos állományúak szolgálati viszonyáról szóló törvény (HSZT), az 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról, helyébe lépett az új, 2015. évi XLII. törvény, a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. Az addig érvényes karkedvezményes szolgálati nyugdíj lehetősége megszüntetésre került. Természetes módon a hivatásos állomány sérelmezte ezt, és a vállalt szolgálati kötelek jogos ellentételezésének utólagos elvételeként értelmezte. Másrészt innentől azzal a félelemmel tekintenek sokan szervezeti jövőjükre, hogy koruk előrehaladtával a romló egészségük miatt már nem lesznek alkalmasak a hivatásos szolgálatra, és ellátás nélkül kerülnek ki a szervezetből.

A következő változás a szervezetben élők számára 2019-ben volt. Az addig közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatottaknak rendvédelmi igazgatási alkalmazotti szolgálati jogviszonyt kellett vállalniuk a szervezetben maradáshoz, amely a HSZT hatálya alá sorolta őket. Az alkalmazási jogviszony változtatása a foglalkoztatási viszonyok egységesítését célozta, de

---

<sup>175</sup> Im.: Finszter, 2009

<sup>176</sup> Dorkó Z. (2015). *A rendőrség informatikai rendszerét befolyásoló tényezők vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola, Budapest. [http://www.lib.uniobuda.hu/sites/lib.uni-obuda.hu/files/Dorko\\_Zsolt\\_ertekezés.pdf](http://www.lib.uniobuda.hu/sites/lib.uni-obuda.hu/files/Dorko_Zsolt_ertekezés.pdf) (2019.11.01.)

továbbra is megmaradt a rendőrségi szervezetek heterogenitása a foglalkoztatási, jogosultsági viszonyokat illetően. Hiszen jelenleg is meg van a hivatásos – nem hivatásos különbségtétel, továbbá a hivatásosok között a tiszt – tiszthelyettes, vagy a nem hivatásosok esetében a rendvédelmi igazgatási alkalmazott (riasz.) illetve munkavállaló (mv), sőt esetenként közfoglalkoztatott hierarchizáltsága is.

2020 a Rendőrség számára a centenáriumi év volt, amely esemény alkalmából minden egyes dolgozója névre szóló emléklakettet kapott, illetve ünnepek megszervezését tervezték. Ezt azonban a járványhelyzet megakadályozta, hiszen az egész világot megbénította a pandémiás helyzet. Míg számos ember számára a kényszerpihenőt, (vagy esetleg munkanélküliséget) jelentette a veszélyhelyzet 2020. márciusi elrendelése, addig a szervezet dolgozóinak extrafeladatokat hozott a járványveszély. Mindeközben természetesen a megfertőződés szempontjából a rendőri feladataik végzése folytán fokozottan veszélyeztetettnek minősülnek<sup>177</sup>, és ez kihatással lehet mentális egyensúlyukra is<sup>178</sup>.

2021. január 1-ével pedig hatályba lépett a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról, illetve a 35/2020. (XII. 23.) ORFK utasítás a Rendőrség állományának alkalmasságvizsgálatáról. Ezzel megtörtént a hivatásos állomány számára kötelező alkalmasságvizsgálati rendszer modernizálása, és bevezetésre került az úgynevezett Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer, a KLIR. A hivatásos állomány számára továbbra is az egészségi, a pszichológiai és a fizikai alkalmasságvizsgálat szükséges. Az egyik jelentős változás az alkalmasságvizsgálati kategória rendszer megújítása, mely a beosztás specifikus (egészségi, pszichológiai és fizikai) követelményeihez igazodik.<sup>179</sup> Ennek részletes tárgyalásától terjedelmi okokból eltekintek.

---

<sup>177</sup> Jennings, W. G., & Perez, N. M. (2020). The immediate impact of COVID-19 on law enforcement in the United States. *American journal of criminal justice*, 45, 690-701.

<sup>178</sup> Stogner, J., Miller, B. L., & McLean, K. (2020). Police stress, mental health, and resiliency during the COVID-19 pandemic. *American journal of criminal justice*, 45(4), 718-730.

<sup>179</sup> Malét-Szabó E. (2021). *A Kétlépcsős, Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer: a „KLIR-rendszer” – Tájékoztató anyag*. Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárság.

Az alkalmassági vizsgálati rendszer modernizálása időszerű volt, az így kialakított rendszer áttekinthetőbbé, és korszerűbbé tette a folyamatokat, ugyanakkor az infrastrukturális feltételek esetleges hiányosságai nehezíthetik az állomány rendszerhez való adaptálódását.

## 2.2. A Magyar Rendőrségen folyó pszichológiai munka fejlődése<sup>180</sup>

A Rendőrség munkáját már a '80-as évek közepe óta segíti a pszichológia. Az első néhány pszichológus a bűnügyi vonalat erősítve, klinikai szaktudásukkal, helyi igényeknek megfelelően kerültek be a szervezetbe. Ekkor a rendőrökkel való pszichológiai, illetve pszichológusi munka nem képezte munkakörük szerves részét, ám fokozatosan kezdetben csak személyes kapcsolatokon keresztül, az adott pszichológus önszorgalmából megvalósuló beszélgetések, foglalkozások révén egyre erősödő igény jelent meg arra, hogy ne csupán a rendőri munka segítését végezzék el, de az állománnyal kapcsolatosan egyéb teendőket is végrehajtsanak. A pszichés gondoskodás fontosságának központi felismerése és törvényi szabályozása a *fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló* 1996. évi XLIII. törvény 75. paragrafusában<sup>181</sup> jelent meg először. Ezt követte a 33/1997. IM-BM-TNM együttes rendelet, mely öt éves türelmi idővel írta elő a Rendőrségen ellátandó pszichológiai feladatokat. A szervek hathatós intézkedéseit megelőzően kiadásra került a 21/2000. (VIII.23.) IM-BM-TNM együttes rendelet a *fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről*. Ebben részletesen szabályozásra kerültek az alkalmassági vizsgálatok és ez alapján hozták létre és töltötték fel az egyes szervezeti egységeknél a pszichológus státuszokat<sup>182</sup>.

Így került sor a Rendőrség Hivatalain belül az Egészségügyi Alosztályok megalakítására, melyeknek már része volt a pszichológiai alapellátás is. A Humánigazgatási Szolgálat alá 2008-ban került az Egészségügyi és Pszichológiai Alosztály, mely a későbbiekben a 2012-es „tipizálás” során csak a „nagy megyékben” maradt meg, a többi helyen csoporttá alakult. A jelenleg meglévő csoportok, vagy alosztályok szakmai vezetése az ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztályának vezetői révén történik. A pszichológusok szakmai koordinációjáért a szakirányító szakpszichológus a felelős, ugyanakkor a területi szervek szempontjából a munkahelyi vezetőjük vagy a

---

<sup>180</sup> Tózsér E. (2018). A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában. *Rendvédelem*, VII(különszám), 20-28. cikk alapján készült az alfejezet.

<sup>181</sup> „A hivatásos állományú tagjának meg kell felelnie a miniszter által meghatározott, a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. Az alkalmasság elérésének és szinten tartásának feltételeit a fegyveres szerv biztosítja.” (1996. évi XLIII. törvény 75.§)

<sup>182</sup> Szabó E. (2010). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében*. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem.

csoportvezető/alosztályvezető, vagy pedig közvetlenül a humánigazgatási szolgálat vezetője, mivel az orvosokkal, fogorvosokkal, azok asszisztenseivel, illetve a pszichológusi asszisztensekkel mind egységesen tagozódnak be a megyei humánigazgatási szolgálat (HISZ) részlegébe.

A pszichológiai tevékenység jelenleg a Rendőrség, illetve a tágabb értelemben vett rendvédelem és honvédelem integráns része<sup>183</sup>, amely vélhetően egyfajta reakció is arra vonatkozóan, hogy a dolgozóknak nem csupán a testi-, de a lelki egészségének védelme, ezáltal pedig a hatékonyság elősegítése és az ilyen értelemben vett biztonságos munkafeltételek megteremtése is a szervezet feladatát képezi<sup>184, 185, 186</sup>.

A 21/2000. (VIII.23.) IM-BM-TNM együttes rendelet csaknem egy évtizeden keresztül volt meghatározó az alapellátói pszichológiai munkában, egészen az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet megjelenéséig, amely egészen 2020. december 31-éig volt hatályos. Ennek modernizálásán a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkársága hosszan dolgozott, kikérve és beépítve a területen dolgozó szakemberek véleményét és javaslatait. Így jött ki végül 2020. december 16-án a jelenleg is hatályos 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet *a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról*.

Belső szabályzóként 2009-ben megjelent a pszichológiai szakterület által elkészített legelső protokoll<sup>187</sup>, mely az összes felmerülő feladatkört igyekezett keretbe foglalni. Fő célkitűzés a pszichológus szakmai munka szakszerűsítésén, egységesítésén túl, a hétköznapi feladatok végrehajtásának tudományos szintre emelése, a pszichológia tudományának gyakorlati felhasználásának facilitálása és egy szervezeti és egyéni igényekre reagáló szolgáltatói pszichológiai szakterület kialakítása voltak, és nem elhanyagolható módon a vezetői állomány tájékoztatása a szakterület alkalmazási területeiről és módszereiről<sup>188</sup>. Nagyon hasonló céllal

---

<sup>183</sup> Fridrich A. C. (2015). *Az eltérő szakterületen dolgozó rendőrök teszteredményeinek vizsgálata – Hasonlóságok és különbségek az RMSK tükrében*. ELTE PPK TPI, Budapest.

<sup>184</sup> Futóné Kartai Zs., Vizinger E. és Andrászi Zs. (2009). *Lelki egészségvédelem a kulturált rendészetért. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X, 257-264.*

<sup>185</sup> Malét-Szabó E. és Szatmári A. (2012). *A rendőr lelki biztonsága – avagy a biztonság megőrzésének egyik alappillére a rendőr lelki biztonsága. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XIII, 399-412.*

<sup>186</sup> Szatmári A. (2013). *A problémamegoldás pszichés szempontú vizsgálata, mint alkalmassági kritérium. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XIV. 151-160.*

<sup>187</sup> Virág L. (szerk.) (2009). *A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja* Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanács, Budapest.

<sup>188</sup> Virág L. és Vajger É. (2009). *Paradigmaváltás – a rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, mint a szervezeti kultúra egy lehetséges formálója. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X, 245-249.*

jött létre 2014-ben szintén a szakterületen dolgozó szakemberek tollából a parancsnoki állománynak szánt „kézikönyv”, mely egyben a pszichológiai szakterület munkájáról és lehetőségeiről való szélesebb körű tájékoztatást kívánta elérni<sup>189</sup>.

A hatályos (45/2020.) BM rendelet kereteinek Rendőrségre vonatkozó speciális szabályainak a meghatározására jött létre a 35/2020. (XII. 23.) ORFK utasítás *a Rendőrség állományának alkalmasságvizsgálatáról*, mely a szervezeti alkalmassági vizsgálatok rendjét határozza meg a szakterületi protokollokhoz.

A rendvédelemben, illetve a Rendőrségen dolgozó pszichológusok feladatait a hatályos protokollok<sup>190, 191</sup>, a vonatkozó jogszabályok és a mindenkor érvényes pszichológusi etika szabályozza. A rendőrségi pszichológiai munkát öt fő tevékenységi területre<sup>192</sup> lehet csoportosítani:

- az alkalmassági vizsgálatok
- a mentálhigiénés ellátás
- a képzések
- a rendőr szakmai feladatokat támogató pszichológiai tevékenységek
- a szervezetfejlesztés és szervezetszichológiai vizsgálatok

Az (1.) alkalmassági vizsgálatok végzéséhez soroljuk a hivatásos állományba vételt megelőző, a rendészeti tanintézetbe történő felvétel előtti, beosztás változást megelőző, közlekedépszichológiai, illetve a kétévente esedékes időszakos pszichikai alkalmassági vizsgálatokat, valamint meghatározott esetekben a soron kívüli vizsgálatokat.

A (2.) mentálhigiénés ellátás az egyszerű tanácsadástól akár a terápiás jellegű gondozási tevékenységig is mélyülhet, a problémától, valamint a szakember képzettségétől és kompetenciáitól függően. De ide sorolható a pszichés egyensúlyvesztések korai felismerése esetén adekvát ellátórendszerbe irányítás, a rendkívüli események utóhatásainak prevenciója,

---

<sup>189</sup> Szeles E. (szerk.) (2014). *Kézikönyv a vezetői/ parancsnoki állomány számára a pszichológiai szakterület munkaformáinak megismerésére, az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelésére* ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.

<sup>190</sup> Szeles E. (2016). *Módszertani útmutató – a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.

<sup>191</sup> Szeles E. (2021). *Alkalmasságvizsgálati szakmai protokoll - a Rendőrségen végzett pszichológiai alkalmassági vizsgálatok végrehajtására*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály Pszichológiai Osztály, Budapest.

<sup>192</sup> Szeles E. (2015). *Pszichológiai tevékenység a Rendőrségen* (belső anyag).

és kezelése, az egyéni és csoportos krízisintervenció, az utánkövetés és az utógondozás. 2014-ben a rendkívüli események kezeléséhez is készült útmutató a szakterületi vezetés részéről<sup>193</sup>.

A (3.) képzések tekintetében két fő területtel kell számolnunk. Az egyik a (a.) tréningek tartása, amelyek a sztrész- és konfliktus-kezeléstől, a kommunikáció- és önismereti fejlesztésen át, a csapatépítő foglalkozásokig változatos képet mutatnak. A másik a (b.) szakmai képzésekhez kapcsolódó pszichológiai témájú előadások, mint pl. az intézkedés lélektan.

A (4.) rendőr szakmai feladatokat támogató pszichológiai tevékenységek több alterületre sorolhatóak be. A rendőrségi fogdák és őrzött szállások ellátása speciális terület, a rendőrségi fogdán és az őrzött szállásokon fogvatartottak pszichológiai ellátásáról készült protokoll<sup>194</sup> szabályozza a pszichológus ilyen jellegű tevékenységét, amely leginkább krízisintervenciós beavatkozást jelent. A csapaterős tevékenység pszichológiai támogatására és a katasztrófahelyzetek és különleges jogrend időszaka során végzendő pszichológiai feladatokra jó példa a migrációs válsághelyzet idején a szakterület munkatársai által végzett feladatellátás<sup>195, 196</sup>. A nyomozati és bűnmegelőzési munka támogatása, illetve a rendészeti feladatellátás támogatása feladatok szempontjából nagyon színesek lehetnek, akár szaktanácsadóként van jelen egy-egy kihallgatáson, vagy éppen a kihallgatás pszichológiai aspektusairól tart képzést, előadást az érintett állomány számára<sup>197</sup>.

A (5.) szervezetfejlesztési feladatok közé tartoznak a különböző felmérések elkészítései a felmerülő vezetői kérdések alapján, vagy egy adott időszak alatt felmerülő tendenciák alapján a szükséges jelentések megtétele, esetleges javaslattevés a vezetők számára<sup>198</sup>. Ezen területen különösen nagy felelősség hárul a pszichológusra, mivel ez az a terület, amely révén a szervezet egészére közvetlen is hatást gyakorolhat. Egyben elmondhatjuk azt is, hogy a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos feladatok óhatatlanul hatást gyakorolnak a szervezeti kultúra egészére is.

---

<sup>193</sup> Szeles E. (2014). *A rendkívüli események kezelésének pszichológiai protokollja*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.

<sup>194</sup> Csizmadia É., Erdélyi Sz., Szeles E., Hajdú N., Nagy T., és Balogh J. T. (2012). *Módszertani útmutató – a rendőrségi fogdák és az őrzött szállásokon fogvatartott személyek egészségügyi és pszichológiai ellátásához*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.

<sup>195</sup> Borbély Zs., Farkas J. és Tózsér E. (2017). A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. *Hadtudományi Szemle*, X(3), 288-304.

<sup>196</sup> Borbély Zs., Fridrich A. C. és Tózsér E. (2018). Az ideiglenes biztonsági határzár menti feladatellátás hatása a határzár védők magánéletére. *Honvédségi Szemle*, 146(6), 65-79

<sup>197</sup> Farkas J. (2017). Psychological Assessment of Children by Forensic Experts. *Ünnepi kötet dr. Zakar András c. egyetemi tanár 70. születésnapjára. Acta Universitatis Szegediensis. Acta Juridica et Politica; Tom. 80.* Szeged, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 55-64.

<sup>198</sup> Im.: Malét-Szabó, Szatmári, 2012

A szervezeti kultúra minden szervezet esetében egyedi, az adott szervezet tagjai által létrehozott és fenntartott jelenség, mely a tagok által vallott értékek és hiedelmek, illetve normák és szabályok szövevényes rendszere. Ez a Rendőrségen egy nagyon speciális foglalkozási kultúrába ágyazottan jelenik meg, melynek sajátosságai áthatnak mindent a szervezeten belül<sup>199</sup>,  
200

A szervezet – amely a társadalomban is egy különleges pozíciót és feladatkört képvisel – bizonyos sajátosságai (mint például a jellegéből adódó, szigorú hierarchia és parancsuralmi rendszer, vagy az uniformizáltság, illetve a specifikus hivatás együttesen) egy szükségszerűen sajátos szervezeti kultúrát teremtenek. Ennek fontos eleme a konzervativizmus<sup>201</sup> és az állandóság<sup>202</sup> – ezt a „rendőr”, mint foglalkozás is tükrözi, hiszen igen stabil munkaként tekintenek rá, amelyre mindig is szükség volt és mindig szükség lesz. Ugyanakkor a Rendőrséggel foglalkozó szakirodalmak alapján megjelenik a tartózkodás, bizalmatlanság<sup>203</sup>,  
204, valamint a gyanakvás<sup>205</sup>,<sup>206</sup> is. Ennek oka talán a fentebb már említett sajátos feladatellátásban keresendő, amely bizonyos értelemben fekete-fehér gondolkodásmódot kényszerít ki. Összességében tény, hogy a szervezeti kultúra ezen jellemzői nehezítik a szervezetpszichológia működtetését a hétköznapi alapellátó pszichológusi gyakorlatban.

Ennek ellenére – talán a vezetői képzések pozitív hatásaiból következően is – a modern vezetők egyre inkább igénylik a szervezetfejlesztést a pszichológiai szakterületek részéről. Előfordul, hogy csak egy-egy szervezeti egység esetében észlelt probléma hátterének feltárására kérik fel a szakterületet, illetve azzal kapcsolatos megoldási javaslatot várnak a pszichológustól.

2009-ben, pályafutásom elején, az állományilletékes parancsnok a szervezeti egységek közötti fluktuációbeli és hangulati eltérések hátterére kereste a választ. Így lett lehetőségem egy egész megyét érintő elégedettség-felmérés elvégzésére, és ezzel párhuzamosan a vezetők vezetői stílusának és attitűdjének vizsgálatára. Az elégedettség-felmérés megmutatta a különbségeket a „problémásnak” ítélt szervezeti egységek és a többi között, és az is jól kimutatható volt, hogy nem a fizikai vagy anyagi tényezők befolyásolták azt, sokkal nagyobb szerepet játszottak a

---

<sup>199</sup> Im.: Kovács, 2009

<sup>200</sup> Finszter G. (2016). *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*, egyetemi jegyzet, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

<sup>201</sup> Finszter G. (2003). A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. *Belügyi Szemle*, (1), 91-110.

<sup>202</sup> Finszter, G. (2013). A változó rendészet és a rendészettudomány. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XIV, 5-12.

<sup>203</sup> Csányi Cs. (2008). A rendőrség morális „válságának” értelmezése. *Rendészeti Szemle*, (56) 1, 89-95.

<sup>204</sup> Bali M. (2011). A rendőrkép és a rendőrségkép. *Magyar Rendészet*, (XI.) 2, 13-33.

<sup>205</sup> Im.: Finszter, 2003

<sup>206</sup> Im.: Paoline, 2003



„szociális” tényezők, vagyis a kapcsolatok – a közvetlen vezetővel és a munkatársakkal való kapcsolat<sup>207</sup>.

Ez a vizsgálat erősítette meg, hogy a szervezeti kultúra alakítása kulcsfontosságú feladatunk a szervezetfejlesztés során. Az is egyértelművé vált ugyanakkor, hogy egyetlen vizsgálattal, vagy célzott beavatkozással még nem változtatjuk meg alapjaiban a szervezetet – ez nem feladatunk és természetesen nem is célunk. Ugyanakkor a pszichológia tudománya, ha lehetőséget kap rá, olyan rezdülésekre, olyan összefüggésekre hívhatja fel a figyelmet, amelyek messze nem magától értetődőek, és amelyek a mindennapokra jelentős hatással vannak. A szervezetfejlesztési eszközök segítségével a vezetők számára olyan, a szervezet számukra láthatatlan aspektusairól jelezhet vissza a pszichológiai szakterület, mely fontos információ lehet számukra döntéseik meghozatala előtt, és melyre csak a legérettebb és legelkötelezettebb vezetők nyitottak<sup>208</sup>.

A szervezeti kultúra vizsgálata és alakítása a leghatékonyabb belső eszköz, illetve lehetőség a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez, valamint ahhoz, hogy a szervezet tagjait a szükséges gondolkodás-, és cselekvésmódokra hangoljuk rá – olyan szemléletet adjunk nekik, amely a mindennapok szintjén bír pozitív értelemben vett újító hatással. Egy olyan szervezet esetében, mint a Rendőrség, mely alapvetően a közjót szolgálja, egy megfelelő, erős szervezeti kultúra megléte és fejlesztése alapvető társadalmi érdeke minden állampolgárnak, hiszen a szervezeti kultúra hatással van a szervezet presztízsére, a szervezet tagjainak elégedettségére és a szervezettel való azonosulásukra is<sup>209</sup>.

Éppen ezért releváns az olyan nagy egységek vizsgálata, mint amilyen egy megyei rendőr-főkapitányság. A célzott kutatás mind a megyei, mind pedig az országos szervezet szintjén is szerencsésen érdeklődésre és támogatásra talált, így alakulhatott meg egy kutatócsoport a Nemzeti Közsolgálati Egyetemen az „Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata” címmel 2016 őszén<sup>210</sup>. A kutatócsoport célkitűzése a megye szervezeti kultúrájának átfogó feltérképezése volt, kvantitatív és kvalitatív módszerek alkalmazásával.<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Im.: Kovács, Tózsér, 2017 A vizsgálat részletesebb kifejtésre kerül a 2.4.2. alfejezetben.

<sup>208</sup> Horváth J. (2014). A rendészeti szerveknél elvárt vezetői magatartás. In: szerk. Horváth József – Kovács Gábor: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéstudománya*, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 133–158.

<sup>209</sup> Im.: Bakacsi, 1996

<sup>210</sup> Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2017). *Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában*. II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet. Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 119-127.

<sup>211</sup> A kutatásról bővebben a 2.4. alfejezetben.

A rendőrségi pszichológiai szakterületnek rendkívül nagy a felelőssége a szervezetpszichológiai elemzések során – a kapott eredmények megfelelő interpretálása, és a szakterületi javaslatok megfogalmazása meghatározóak lehetnek a szervezet jövőjére nézve. Izgalmas kihívás ez, amely ugyanakkor gondos odafigyelést igényel.

Az ORFK 2016-os intézkedése révén a pszichológiai szakterületet megerősítették, vagyis kibővítették a szakterületen dolgozó személyek létszámát, és a szakterület munkafeltételeinek javítására is központi intézkedések történtek. Mindez vélelmezhetően azt mutatja, hogy a szervezet is felismerte a pszichológia tudományában rejlő lehetőségeket – és ebben igen nagy szerep hárult a szakirányításra.

A szakirányítás alapvető törekvése az, hogy minden szervnél szakmailag magasan kvalifikált, egyúttal gyakorlatias tapasztalatokkal rendelkező, szervezet iránt elkötelezett kollégák dolgozzanak. Ezen törekvést szolgálja az is, hogy a pszichológusok számára előre tervezetten, rendszeresen esetmegbeszélő munkaértekezletek kerülnek megtartásra, ahol lehetősége van a kollégáknak egymástól tanulni, illetve a gyakorlatban problémásnak talált helyzetekről a szakirányítás révén közös álláspontot kialakítani. Mindez fontos a pszichológusok közti személyes kapcsolatok kialakításának támogatása szempontjából is – elvégre egy újonnan a szervezetbe érkező kollégának hamar alkalmat kínál arra, hogy megismerje pszichológus kollégáit, a hosszabb ideje a szervezetben dolgozók pedig átadhatják tapasztalataikat, és így a közös gondolkodásra is megnyílik az út. A pszichológusok szakmai felkészültségét erősítendő a szakirányítás ugyancsak támogatja a szakképzettség megszerzését, illetve a módszerspecifikus továbbképzéseken való részvételt is. Ugyancsak ennek jegyében a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen a Rendészettudományi Doktori Iskola több rendőrségi pszichológus doktorandusz hallgatónak teremt lehetőséget szakmai munkájuk tudományos szintre emelésére, kutatásuk megvalósítására és tudományos fokozat szerzésére. Mindezekon felül az ORFK közreműködik a Belügyminisztérium tehetséggondozási programjának keretein belül létrejött gyakornoki programban is – ebből a pszichológiai szakirányítás is komoly részt vállal a tudományos munkát segítő.

Ugyanakkor nem tagadható le az sem, hogy a személyes tapasztalat, a pszichológusra közvetlenül rábízott állomány ismerete alapvető fontosságú – elvégre az állandó szakember jelenléte, aki kongruensen képvisel egy adott szakterületet – egyfajta biztonságot is ad. Egyúttal az állandóság, a „kipróbáltság” az, amely révén egy alapvetően bizalmatlan<sup>212</sup>, gyanakvással

---

<sup>212</sup> Szabó E. (2009). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei–különös tekintettel az*

terhes<sup>213</sup>, <sup>214</sup>, konzervatív<sup>215</sup> és állandóságot<sup>216</sup> mutató szervezeti légkörben kialakítható a pszichológia, mint újdonság, irányába vetett bizalom.

A pszichológus ilyen értelemben maga is egyetlen személyben képviseli hivatásának egészét – akárcsak az egyetlen rendőr a testület egészét –, következésként csak akkor tud hitelesen tenni a szervezet pozitív irányába történő változtatásáért, ha szakmai kompetenciájának birtokában, kongruensen képviseli a szakmai szempontokat és meglátásokat.

### **2.2.1. A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal<sup>217</sup>**

A rendőrségi szervezetfejlesztés esetében a szakember egyrészt speciális nehézségekkel találja magát szemben, ugyanakkor bizonyos előnyeit is élvezheti a szervezeti jellegzetességeknek.

Nehézségként jelentkezik az a tény, hogy nem külső szakemberként keresik meg megbízói, hanem a szervezet tagjaként kell végrehajtania a feladatot. Ez a függő helyzet a szakmai oldalt gyengítheti, hiszen olykor esetlegesen érdeklődést is jelenthet a szervezetdiagnosztika. De nagyon fontos előny a szervezeti tagság a szervezet tagjainak bizalmának elnyerésének szempontjából. Hiszen speciális zárt szervezatként sokkal nehezebben nyílnának meg a dolgozók egy külső szakember számára, aki viszont a rendészeti szerv specifikumainak megértésével lenne elfoglalva. Rendőrségi pszichológusként a dolgozók bizalmát élvezve, a rendszert belülről ismerve, ellensúlyozottnak tekinthetjük a függő helyzet okozta nehézségeket.

A szigorúan hierarchikus szervezeti felépítés szintén egyszerre jelent előnyt és hátrányt a szervezetfejlesztésben. A megrendelő a szervezetben az első számú vezető, így a definícióban elvárt felülről kezdeményezés megjelenik, illetve ebben megmutatkozik az igény a

---

*idő tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét.* Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Debrecen.

<sup>213</sup> Im.: Finszter, 2003

<sup>214</sup> Paoline, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31, 199–214.

<sup>215</sup> Im.: Finszter, 2003

<sup>216</sup> Im.: Finszter, 2013

<sup>217</sup> Tózsér E. (2019). A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI., 51-55. cikk alapján

pszichológiai szakterület véleményére a vezetői oldalról is. Az adatgyűjtésben is előnyt jelenthet a vezetői kezdeményezés, hiszen az első számú vezető részéről a támogatás a szervezetpszichológiai vizsgálat körülményeinek optimalizálásában is jelentkezik, akár kérdőív felvételre, akár egyéni vagy csoportos interjúkra gondolunk, teret és időt biztosítva rá. Nem is beszélve a kötelező időszakos alkalmassági vizsgálatok esetében begyűjtött adatokról, amelyek szintén a pszichológia szakmai szabályainak megfelelő körülményeket kell biztosítani. Ugyanakkor a vizsgálatok kötelezővé tétele ellenállást is szülhet a résztvevőkben, amivel a szakembernek meg kell küzdenie. S mivel a szervezetpszichológust is kötik a pszichológus szakmai etikai elvek, így a visszajelzések esetében szakmailag megalapozottan csak tendenciákról, és csoport folyamatokról nyilatkozhat a szakember a megrendelő (vezető) felé.

A rendőrségi foglalkozási kultúrában a szélsőséges, zárt gondolkodás jellemző<sup>218</sup>, melynek háttérében a szervezetben jellemző merev formális és informális szabályrendszerek játszhatnak szerepet, melyek kötik a szervezet tagjait. Mondhatni fekete-fehér gondolkodásra lehetnek hajlamosak a szervezet tagjai, hiszen törvényt alkalmazó hatóságként egy tényállás vagy kimeríti a jogszabály adott kategóriáját, vagy nem, nincsen köztes megoldás, nincsenek érzelmi átéléssel színezett árnyalatok. Ez adott esetben nagyban megkönnyíti a hétköznapi munkájukat, meggyorsítja a döntéshozatalt számukra. Azonban elterjedése a szervezeti kultúrában negatívan hathat a társas kapcsolatokra (klikkesedés, skatulyázás).

Másrészt alapvetően jellemzi a szervezetet a feladatfókuszú megközelítés (feladatszabás és végrehajtás van), amely egyértelműen szükséges és célravezető munkájuk során, de szélsőséges megjelenésekor személytelenné teszi a helyzeteket.

Harmadrészt része a szervezeti kultúrának a szervezet társadalmi védelmező szerepéből kifolyólag egyfajta „sérthetlenség-tudat”, „keménység”, ami azt jelenti, hogy hajlamosak a rendőrök saját határaikat figyelmen kívül hagyni vállalásaikban a szolgálatellátás során, kötelességtudatból, hivatástudatból, lojalitásból sokszor nem veszik tudomásul, hogy véges az energiájuk és tűrőképességük. Ezt várják el egymástól is, tehát ez is része a szervezeti kultúrának. Ez szintén nehezíti a pszichológiai fogalmakról való kommunikációt esetükben.

Tehát a rendőrségi szervezeti kultúrát jellemző<sup>219</sup> zárt, kategorikus, feladatfókuszú és racionális gondolkodásmóddal nehezen összeegyeztethetőek a pszichológia megállapításai, amelyek

---

<sup>218</sup> Im.: Finszter, 2003

<sup>219</sup> Im.: Kovács, 2009, 225. o.

sokszor nem kategorikusak, és érzésekről és tendenciákról szólnak. Ennek ellenére fogadtatta el magát a pszichológia annyira a szervezetben, hogy szerves része az egészségügyi szakterületnek, és a szervezetfejlesztői, tükröző funkciójára egyre nagyobb igény mutatkozik.

Az a tény, hogy az a vád éri a szervezetpszichológiát, hogy a gyakorlati szakemberek és a tudomány képviselői nagyon eltávolodtak egymástól, valószínűleg hangsúly beli eltolódás lehet, hogy mit helyeznek a fókuszba. Gyakorló szakemberként a Rendőrségen tudományos vizsgálatokat végezve tudom, hogy csak úgy hangolhatom össze ezt a fajta szerepkettőséget, ha megtalálom a metszéspontot a vezetői problémafelvetés, kérdés, a saját szakmaiságom és a praktikum között. Bármelyik hiánya esetén a vizsgálat nem megvalósítható, vagy kimenetele kudarcra ítéltetett. Egy-egy szervezetpszichológiai vizsgálat eredményeit pedig a vezetők tudják igazán hasznosítani, megismerve egy olyan aspektusát a szervezeti kultúrának, amely kihatással minden egyéb szervezeti mutatóra, a teljesítménytől a hangulaton keresztül a fluktuáció mértékéig.

A vezetés legegyszerűbb definíciója Fred Edward Fiedlertől (1968) származik, mely szerint „*a vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak*”<sup>220</sup>. Másképpen vezetőnek tekintjük azt a személyt, aki a célokat ismeri, és azokat környezetével is tudatja, a cél elérése érdekében tervez, stratégiát állít, és megnyeri az embereket, akiknek a célért folytatott összehangolt tevékenységét biztosítja.<sup>221</sup> Ebben a definícióban már számos feladatkör szerepel, amely a vezetéshez kötött. A rendészeti szervezetek esetében alkalmazott vezetési funkciók szakirodalmi felosztása<sup>222</sup> a következő hét feladatkört tartalmazza:

- információgyűjtés és -feldolgozás
- tervezés
- döntés
- szervezés
- irányítás
- ellenőrzés
- értékelés

---

<sup>220</sup> Pataki F. (szerk) (1980). *Csoportlélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest., 604.

<sup>221</sup> Czuprák O. és Kovács G. (2017). *A szervezetvezetés elmélete: a közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest., 18-19.

<sup>222</sup> Kovács G. (2018). *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest., 51.

A fenti feladatok mind szerteágaznak és összefonódnak, amikor a hétköznapiakban tevékenységekkel töltik fel a vezetők. De a vezetéselméleti megközelítésről térjünk át a vezetési feladatok egy másik megközelítésére egy városi legendát idézve:

„Sok évvel ezelőtt a cég felkért egy japán professzort konzultánsnak egy új termékvonal bevezetéséhez. Bajaj úr illendően köszöntötte a szállodába érkezése után, majd szoba elegyedtek:

*Prof: “Szóval akkor, ön mit is csinál a cégnél?”*

*Bajaj: “Én vagyok a termékekért felelős alelnök.”*

*“Az a beosztása. Én arra lennék kíváncsi, hogy mit csinál.”*

*“Nos, motorkerékpárokat gyártok.”*

*“És hány darabot gyártott ma?”*

*“Nem személyesen készítem a motorokat, embereim vannak, akik ezt végzik.”*

*“Oké, de ön mit csinál személyesen?”*

*“Nos, értékesítem a motorokat.”*

*“És hányat adott el ma?”*

*“Hát nem én magam értékesítek, embereim vannak, akik ezt teszik.”*

*“Nagyszerű, de ön mit csinál konkrétan?”*

*“Hát tervezem a motorokat.”*

*“Hányat tervezett ma?”*

*Némi kényelmetlen csönd után Bajaj visszakérdezett:*

*“Hát ön szerint mit csinállok, professzor úr?”*

*“Nos, egyetlen feladata van: segíteni az embereit, hogy jobbak legyenek a munkájukban.”*

*Ez a beszélgetés szemfelnyitó volt Bajaj számára, hogy tisztábban lássa a saját vezetői szerepét.*

*Másnap a professzor felkereste a cég irodáit, és ismét összefutottak az étkezdében.*

*“Szóval, mivel is foglalkozik itt?” - kérdezte meg újra a professzor.*

*“Segítek az embereknek, hogy jobbak legyenek a munkájukban.”*

*“És, hány embernek segített ma?””<sup>223</sup>*

Ez a nehezen megfogható definíció - *“egyetlen feladata van: segíteni az embereit, hogy jobbak legyenek a munkájukban.”* - nyilván a vezetés pszichológiai aspektusa, amely a beosztottakkal

---

<sup>223</sup> Cserevnyák T. (2017). Mi a vezető legfőbb feladata? In: Tudatos Vezetés c. blog, bejegyzés 2017.11.06. <http://tudatosvezetes.blogspot.com/2017/11/mi-vezeto-legfobb-feladata.html>, (2019.05.31.)

való foglalkozásra koncentrálnak a vezetői munkában, de nem szándékszik kisebbiteni a többi vezetői funkció jelentőségét. Mégis fontosnak tartom megjegyezni, hogy a szervezetpszichológiát sem lehet a Rendőrségen úgy alkalmazni, hogy valamely vezetői feladathoz kötik, mint döntés előkészítés, vagy tervezés...stb. Mint ahogyan a vezetők is saját tapasztalatból tudják, hogy a fenti hét feladatkör között egyensúlyt kell teremteniük, egyetlen feladat nem veheti el figyelmet a fókuszukat az egészről/összképről. Sőt szervezetpszichológusként fő vezetői feladatnak a beosztottakkal való foglalkozást tekintem, a beosztottak segítségét abban, hogy jobbak legyenek a munkájukban, és ebben az értelmezési keretben *a szervezetpszichológus szakember elsődleges feladata a vezetőt segíteni abban, hogy jobban tudja segíteni a beosztottjait*, hogy azok jobbak lehessenek munkájukban.

## 2.2.2. A kötelező szervezetpszichológiai adatgyűjtések a szervezetben

Ahogy az előző részben is kitértem rá, a szervezetben a pszichológiai szakterület számos kötelező adatgyűjtést elvégez, melyek visszajelzésül szolgálhatnak a szervezet működéséről, az állomány elégedettségéről, munkahelyi stressz terheltségintjéről. Ebben az alfejezetben ezeket vesszük sorra.

- **A szervezeti elégedettség mérése**

Az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat keretében az IOR<sup>224</sup> kérdőív kitöltésére is sor kerül az aktuális protokollnak megfelelően.

A kérdőívet Knollmayer Tamás fordította magyarra és végezte a hazai próbavizsgálatokat. A szervezeti elégedettséget mérő kérdőív eredeti elnevezése IOR – Index of Organizational Reactions<sup>225</sup>.

Összesen 42 tételes kérdőív minden kérdésre öt lehetséges választ lehet megjelölni, melyek fokozatokat mutatnak, s eszerint is pontozzuk ezeket, 1-től 5-ig. 19 fordított kérdést tartalmaz

---

<sup>224</sup> Smith, F. J. (1976). *The Index of Organizational Reactions* (2.2.1.). American Psychological Association.

<sup>225</sup> Knollmayer T. (1999). *A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata*. Szakdolgozat, BME EPT, Budapest.

a lista, ezeknél a sorrend megfordul a pontozásban (az első válasz ér 5 pontot, az utolsó egyet.). Nyolc alskálát mérünk vele, melyek a következők:

- Azonosulás a vállalattal (5 tétel);
- Fizikai munkakörülmények (6 tétel);
- Vezetés (6 tétel);
- A munka típusa (6 tétel);
- Anyagi juttatások (5 tétel);
- Munkatársak (5 tétel);
- A munka mennyisége (4 tétel); és
- Karrier (5 tétel).

Az értékeléskor az egyes alskálákhoz tartozó pontszámokat átlagoljuk, így megkapjuk a nyolc alskála eredményét, illetve ezek átlagolásával egy tesztátlagot is, mely megfelel az általános munkahelyi megelégedettségnek. Így ezek az eredmények 1 és 5 közé esnek.<sup>226</sup>

Ez a fajta monitorozása az elégedettségnek remek visszajelzési lehetőséget biztosít a szervezet számára, és akár a szervezeti elemek is összehasonlíthatóak az adott átlag értékek alapján. Jó példa erre a megyében felvett IOR kérdőívek összesítése alkalmával, hogy a fizikai munkakörülmények faktorban mindig tetten érhető, hogy legalább egy egésszel alacsonyabb átlagot jeleznek, azon szervezeti elem dolgozói, akik a legkedvezőtlenebb körülményeket tudhatják magukénak. A kérdőívek összesítéséből évente jelentés készül a vezetők számára.

- **A munkahelyi stressz mérése**

Az időszakos pszichológiai alkalmasságvizsgálati rendszernek része a Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőíve (RMSK) is, amely tartalmazza a munkahelyi események skáláját és a munkaterhelésre vonatkozó kérdőív részeket. Ezek jó lehetőséget teremtenek arra, hogy a szervezeti jellemzők egyénekre gyakorolt hatását elemzés tárgyává tegyék, és akár központi elemzések lefolytatását (lásd a 2.3. számú alfejezetben).

- **Az új kétlépcsős alkalmasságvizsgálati rendszer**

---

<sup>226</sup> Tőzsér E. (2009). *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggései*. Szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest. alapján



2021. január 1-ével életbelépett az új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer, vagyis a KLIR-rendszer, amely a hivatásos állomány tagjait 12 alkalmasságvizsgálati kategóriába sorolja, a beosztásuk egészségi, pszichológiai és fizikai megterhelési követelményeitől függően.<sup>227</sup> Mivel a vizsgálatok adatai, és eredményei egy közös rendszerbe, a KOMP-rendszerbe kerülnek, így a szakemberek számára széleskörű elemzési lehetőségeket teremt, összefüggések vizsgálatára, hosszútávú nyomon követésre.

### **2.3. Szervezeti vizsgálatok a Magyar Rendőrségen**

Az alfejezet során a Magyar Rendőrség vonatkozásában lezajlott szervezeti vizsgálatokat tekintem át a rendszerváltás óta eltelt 30 évben, a teljesség igénye nélkül.

#### **2.3.1. A szervezet külső átvilágítása a rendszerváltást követően**

A rendszerváltás után a svájci székhelyű Team Consult nevű szervezetfejlesztő céget bízta meg az akkori kormány a Rendőrség átvilágításával és fejlesztésével.<sup>228</sup> A vizsgálat a következő célokat jelölte ki:

- „- A magyar rendőrség aktuális helyzetének elemzése, feltérképezése.
- Változatok és variációk az úgynevezett »jelen helyzet« analíziséből adódóan, stratégiai célok és a végrehajtás útjai egy demokratikus, lakosságbarát rendőrség számára, 1996-ig.
- Személyes és a meglévő kapcsolatrendszereken keresztül külső és belső konkrét segítség, szaktanácsadás ezeknek a programoknak, projektumoknak a kivitelezésére.
- A legfőbb vezetők számára először, később ezt meghatározott körben kiszélesítendő menedzseri tréning az új gondolatok, vezetési elvek, új módszerek, új megközelítések elméleti módozatait illetően, illetve gyakorlati alkalmazhatóságuk tekintetében.

---

<sup>227</sup> Im.: Malét-Szabó, 2021

<sup>228</sup> Im.: Finszter, 2009

- A magyar rendőrség mihamarabbi szalonképessé tétele céljából a meglévő pozitívumokra építve a nemzetközi kapcsolatok minél szélesebb és intenzívebb, integrációs jellegű elősegítése.”<sup>229</sup>

A vizsgálat erősségnek tekintette a magas eredményességét a szervezetnek, az országos egységes működést és megfelelő közbiztonsági állapotot. Úgy vélték, hogy jól képzett, innovatív szemléletű rendőrségi vezetők vannak a szervezetben. Illetve az 1964-ig visszavezethető bűnügyi statisztikai adatgyűjtés is nagy előnyt jelent. Ezek jó alapot szolgáltatottak a korábbi viszonyok konzerválásához.<sup>230</sup>

Berthard Prestel, a cég egyik vezetője szerint a nyugati rendőrségek egy évtizeddel korábban kezdték meg modernizálódásukat. Megállapította, hogy a rendőrségi modernizációt az alábbiak jellemzik:

- a Rendőrség szervezete alkalmazkodva a változó rendőri funkciókhoz, nagyobb hangsúlyt helyez a hatósági szolgáltatásaikra
- a legitim fizikai erőszak ellenében a kooperatív elemek erősödtek a rendőri énképben
- a közbiztonság megteremtése került a stratégia középpontjába, melyet maga a lakosság értékeli
- ezekhez alkalmazkodik a szervezet és
- így átalakulnak a személyi és tárgyi feltételek is a szervezetben.<sup>231</sup>

Prestel technikai ajánlásai pedig a következők voltak:

- ügyfélorientáltság
- innovatív gondolkodás és cselekvés
- a közösségi ismeretek és gondolkodás kiaknázása
- az előrehaladás objektív mérése
- együttműködések fejlesztése, partneri kapcsolatok kialakítása
- megújulásra kész, „tanuló szervezet”<sup>232</sup>

Így az 1991-es jelentés szembesítette erősségeivel és gyengeségeivel, lemaradásaival a szervezetet. A közbiztonsági stratégiai cél kitűzését követően, megállapította, hogy az észszerű feladatvégrehajtáshoz a feladatok dekoncentrációja szükséges, ennek pedig a szervezet

---

<sup>229</sup> TC Team Consult (1991) 5., idézi: Bezerédi I. (2018). TC Team Consult–Gondolatok a rendőrség modernizációjáról. *Magyar Rendészet*, 18(1), 91-98., 95.

<sup>230</sup> Im.: Finszter, 2009

<sup>231</sup> Im.: Finszter, 2016

<sup>232</sup> Im.: Finszter, 2016

személyzetével kapcsolatos követelményei is vannak: a rendőrségi tisztviselő autonóm, felelősségteljes, jól kommunikáló, konfliktusokat vállaló, stresszt jól viselő, együttműködő, döntésképes, járatos az új technikákban, megújulásra kész, teherbíró és világnyelvet ismerő.<sup>233</sup>

A négy szakaszra tervezett szervezetfejlesztés végül nem futhatott végig, a szervezeti reformokkal szembeni ellenállás miatt.<sup>234</sup> Tanulásként levonható azonban, hogy a modernizálódás útján elindult szervezetnek tudatosítania kell, ahogy a jelentésben is leírásra került, hogy ez egy soha véget nem érő folyamat, és a változások követése megkívánja a szervezetek részéről is az állandó alkalmazkodást és a folyamatos tanulást.

A rendészet feladatrendszere azóta összetettebbé vált, és az emberi társadalom folyamatosan gyorsuló fejlődésével együtt új követelményeknek kell megfelelnie, folyamatosan változó körülmények között.<sup>235</sup>

### **2.3.2. A szervezet belső átvilágítása**

2008-ban az Országos Rendőrfőkapitány elrendelte a teljes rendőrségi állománynak a szervezeti diagnózisát. A reprezentatív adatgyűjtést – az interjúk felvételét és a kérdőívek kitöltését – az alapellátó pszichológusok végezték, a pszichológus szakirányító vezetésével. Az összegyűjtött adatok elemzéséről készült jelentés nem került nyilvánosságra, de a felső vezetés megismerhette, hogy miben látták akkor a rendőrségi dolgozók a legnagyobb szervezeti problémákat, és hogyan jellemezték a szervezet működését.

### **2.3.3. A munkahelyi egészségpszichológia és stresszterheltség vizsgálata**

Malét-Szabó az időszakos pszichológiai alkalmasságvizsgálatokkal összefüggésben végzett egészségpszichológiai, egészségfejlesztési témájú szervezeti vizsgálatot a doktori disszertációjához. A speciálisan rendvédelmi szervek állománya számára létrehozott, és állományon standardizált Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőíve (RMSK) adatainak felhasználásával. A kérdőív két fő egységből áll. Első egysége a munkahellyel, munkavégzéssel (munkahelyi események skálája, munkaterhelés) összefüggő rész, a második az egyénre vonatkozó tulajdonságokkal (egészségi állapot, külső-belső kontrollosság, A-B személyiség, aktivitás és motiváció, munkahelyi elégedettség, támogatottság és stresszoldás)

---

<sup>233</sup> Im.: Finszter, 2016

<sup>234</sup> Im.: Bezerédi, 2018

<sup>235</sup> Fórizs, S. (2016). A rendészeti változások iránya, tendenciái, mozgatórugói. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XVII, 27-36. o.

kapcsolatos rész. Az egyes itemek megítélése minden esetben hatfokú Likert-típusú skálán történik. A munkahelyi eseményeket tartalmazó listából természetesen csak azon események megterhelő jellegéről kell nyilatkoznia a személynek, melyek előfordultak az utóbbi évben. A munkaterhelésre, munkahelyi elégedettségre vonatkozó adatokat felhasználására került sor. A kérdőív felvétel 2001-2008 között történt, közel 7000 kitöltött kérdőívvel, melyek a Rendőrség hivatásos állományára vonatkozóan reprezentatívak. Végző megállapításai szerint a hivatásos rendőri állomány munkahelyi stresszterheltségének mérésére használt RMSK kérdőív alkalmas erre a célra. Megfontolandó, hogy mivel a stresszterheltség a szolgálati idő elején, az első 10-15 évben mutat magasabb értékeket, így a pszichológiai alkalmassági vizsgálatokat ebben az időszakban gyakrabban elvégezni. Ráadásul a tiszti állomány számára az első évek tűnnek a legnehezebbnek, ezért különösen fontos támogatást és képzést biztosítani a számukra ebben az időszakban. A tiszthelyettesi állományt erőteljesebben súlytó anyagi megbecsültség alacsony voltából származó stressz pedig a családalapítási időszakot teszi különösen veszélyeztetetté, erre is érdemes figyelemmel lenni és az állomány megtartása érdekében javítani az anyagi megbecsültségen, a munkahelyi komforton és fejleszteni a munkakörülményeiket.<sup>236</sup>

#### **2.3.4. Munkahelyi stressz és kiégés vizsgálata**

Az időszakos alkalmassági vizsgálatok RMSK eredményeinek felhasználásával az állomány munkahelyi megterhelésének és kiégésének vizsgálata zajlott 2012-ben. Országosan több, mint 8000 fő alkalmasságvizsgálati adatainak elemzésére került sor. A vizsgálat többek között megállapította, hogy ugyan a hivatásos állomány pszichés állapota stabil, egészségi állapota jó, és nem jellemző a pszichoszomatikus tünetképződés. Ugyanakkor a munkahelyi stressz faktorok közül a vezetés, irányítás megítélése területén mutatta a legnagyobb elégedetlenséget az állomány. A középvezetők számára pedig a munkahelyi légkör okoz nagyobb megterhelést. Az eredmények is megmutatták, hogy összefüggés van a magasabb munkahelyi stressz és a kiégés, illetve a pszichoszomatikus tünetképződés gyakorisága között. A vizsgálat folyamánként a pszichológiai szakterület számára rendszeres esetmegbeszélő munkaértekezletek kerültek meghatározásra, és stressz-kezelési tréning program került kidolgozásra az állomány, illetve vezetői készségfejlesztő tréning a középvezetői állomány

---

<sup>236</sup> Szabó E. (2009). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei–különös tekintettel az idői tényezőre–a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét.* Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Debrecen.

számára, amelyek végrehajtását az alapellátó pszichológusok végezték. A vizsgálat folyamányaként került kidolgozásra a parancsnoki állomány részére pszichológiai kézikönyv, illetve a pszichológiai szakterület átfogó fejlesztési programja.<sup>237</sup>

### **2.3.5. Szervezettefejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata**

Elekes doktori disszertációját „*Szervezettefejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*” címmel készítette. Integrációs és szervezettefejlesztési kontrollvizsgálatnak elnevezett kérdőívének alkalmazását javasolja a rendőrségi szervezetek számára, mert ezzel az eszközzel a szervezettefejlesztésre, a szervezeti kultúrára és a vezetésre vonatkozó információk is gyűjthetőek. Megállapítja, hogy a munkamegosztás nem egyenletes a szervezetben, és a szervezeti struktúra nem feltétlenül szolgálja a hatékony feladatvégrehajtást. Javasolja, hogy a döntési folyamatokba nagyobb mértékben kerüljön bevonásra a végrehajtói állomány is, az elkötelezettség növelése érdekében. A szervezet túlzottan bürokratikus jellemzőkkel bír, a lineáris-funkcionális felépítése helyett célravezetőbbnek tartaná a lineáris-funkcionális és részben divízionális szervezeti struktúrával fokozatosan közeledni a mátrix szervezeti felépítés felé.<sup>238</sup>

### **2.3.6. Szervezeti kultúra vizsgálat a rendvédelmi szerveknél**

Pirger „A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata” címmel írta doktori disszertációját. A rendvédelem szervezeti kultúra tanulmányozása során kvalitatív megközelítést alkalmaz, mikor más tanulmányok megállapításait ütközteti, illetve a bürokratikus kultúrát feltételez a rendvédelmi szervek esetében. Megállapítja, hogy a teljesítményalapú jutalmazás hiánya és az innovációs hajlandóság alacsony foka minden korábbi kutatásban megjelenik. Reprezentatívnak tekinthető adatgyűjtését több rendvédelmi szervezeti elemnél tette meg (katasztrófavédelem, büntetésvégrehajtás, rendőrség...stb.). Eredményei alapján egyértelmű, hogy az elvárt és a tapasztalt szervezeti kultúra között eltérést érzékelnek a kérdőív kitöltői. Az is megmutatkozott, hogy a szervezetek között is adódnak

---

<sup>237</sup> Szeles E. (2013). *Munkahelyi stressz és kiegész a rendőrség személyi állománya körében*. c. előadás, <https://slideplayer.hu/slide/2177009/> (2017.05.01.)

<sup>238</sup> Elekes E. (2014). *Szervezettefejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.

különbségek és a válaszadók csoportjai szerint is. A kutatás-fejlesztési irányokat is kijelöl és lehetőségeket is felvázol.<sup>239</sup>

### 2.3.7. Összegzés

A bemutatott szervezeti vizsgálatok mind szolgáltak hasznosítható információkkal a szervezet számára, sőt mindig részüket képezte egy fejlesztési program kidolgozása is, vagy legalábbis arra való javaslattétel.

Azonban azt is megállapíthatjuk, hogy a külső fél által kezdeményezett vizsgálatok esetében a szervezeti zártságból adódóan korlátozottabbak a vizsgáló lehetőségei. Ha a kutató nem rendelkezik szervezeti tagsággal ez nagyban megnehezíti munkáját, hiszen egyrészt a szervezeti kultúra szerves része a bizalmatlanság az idegenekkel. Másrészt nem ismerve a szakzsargont, a működési módot kellő mélységében, sok energiája mehet el ezek feltérképezésére a kutatónak. Ráadásul a külső személytől megfogalmazott javaslatokat, ötleteket, talán kevésbé is tekintik hitelesnek a szervezet vezetői.

Ugyanakkor az országos, centralizált felépítésű szervezet lehetőséget teremt a nagy volumenű, teljes szervezetet feltérképező vizsgálatokra. Természetesen a központilag kezdeményezett vizsgálatokhoz a „végeken” lévő végrehajtói állomány elkötelezettségét talán még nehezebb megnyerni. Sokszor panaszoznak, hogy az ilyen vizsgálatok eredményei szerintük sorra fiókba kerülnek, és valójában senkit nem érdekel az ő véleményük. Különösen így van ez abban az esetben, ha semmilyen visszacsatolás nem jut el hozzájuk az adott felmérést követően.

Ráadásul a hierarchikus szervezeti struktúrából adódóan a válaszadást a központi szerv felé áthathatja a megfelelni akarás szándéka egy vélt (vagy valós) elvárásrendszernek. Ahogy Finszter is írja a statisztikai szemléletmód<sup>240</sup> különösen érzékenyvé tette a kimutatásokban és vizsgálatokban való megfelelésre a rendészeti szervezeti kultúrában szocializálódott állományt.

---

<sup>239</sup> Pirger T. (2015). *A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron.

<sup>240</sup> Im.: Finszter, 2009

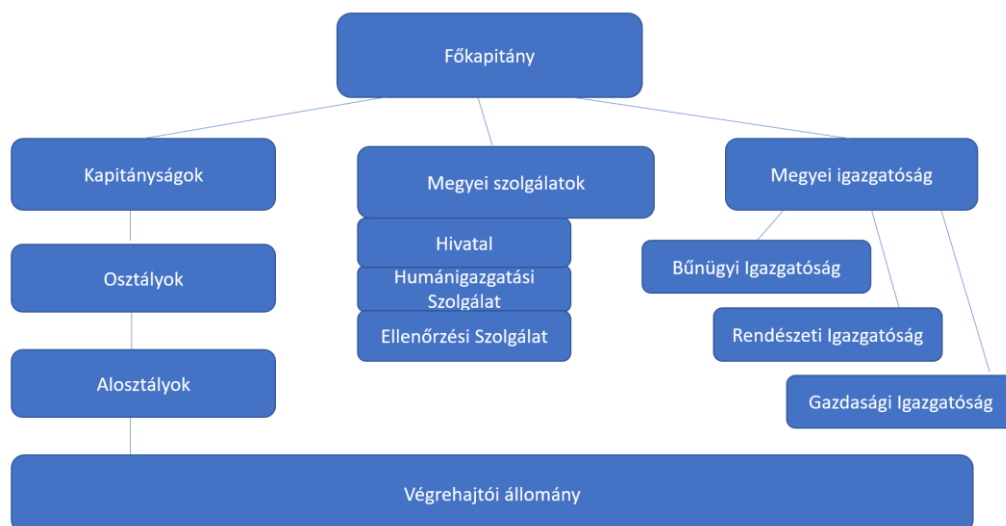
## 2.4. A megye és eddigi vizsgálatok a megyében

Az alfejezetben áttekintésre kerül a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése és jellegzetességei, illetve bemutatásra kerülnek az integrációt (2008) követő szervezeti vizsgálatok.

### 2.4.1. A megye jellegzetességei<sup>241</sup>

A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság öt szintre tagolódik. Legfelső vezető a megyei rendőrfőkapitány. Közvetlenül alá tartozik a három (bűnügyi, rendészeti és gazdasági) megyei rendőrfőkapitány-helyettes, a megyei szolgálatvezetők (ellenőrzési, humánigazgatási és a hivatalvezető) és a kapitányságvezetők.

A rendőrfőkapitány-helyettesek igazgatóságokat irányítanak, így szakirányító szerepük van, illetve a megyei osztályok tartoznak alájuk. A megyei osztályvezetők osztályuk beosztottjaiért, s ahol van, az alosztályokért felelnek. A kapitányságvezetők alá tartoznak a kapitánysági osztályvezetők, akik, alá általában tartozik alosztályvezető is. Az ötödik szintet a végrehajtói állomány képviseli.



2.4.1. számú ábra: Szervezeti felépítés<sup>242</sup>

<sup>241</sup> Im.: Tózsér, 2009 alapján készült.

<sup>242</sup> Im.: Tózsér, 2009 alapján készült.

A rendőri feladatvégrehajtás (alapfeladat) két fő szakterületre válik szét; a bűnügyire és a rendészetre. Azok, akik nem rendőri alapfeladatot látnak el, az egyéb kategóriába sorolhatóak, a szervezet működéséért felelősek. Ilyen például a Humánigazgatási Szolgálat, vagy a Hivatal és az ügykezelők.

A bűnügyi szakterületen belül megkülönböztetnek helyszínelést, nyomozást és vizsgálatot vagy vádelőkészítést. Az osztályok, illetve az alosztályok is ezek alapján szerveződnek.

A rendészeti szakterületen belül elkülönül a közrendvédelmi, közlekedésrendészeti és az igazgatásrendészeti szakterület, illetve a határmenti kapitányságokon a határrendészeti. A közrend és közlekedés sokszor a kapitányságokon összevonva jelenik meg osztályként, az igazgatásrendészettel együtt, Rendészeti Osztály megnevezéssel.

A megyében hét kapitányság van. A Tatabányai Rendőrkapitányság kiemelt, mert megyei jogú város rendőrkapitánysága. További kapitányságok: az Esztergomi, a Dorogi, a Komáromi, a Kisbéri, az Oroszlányi és Tatai rendőrkapitányságok.

A szervezet narratíváját 2008-tól követhetem nyomon. Akkor épp a Határőrség integrációja miatti átszervezések zűrzavarát jelezték a dolgozók. Sokan a kordedvezményes nyugdíjat választották inkább, mivel úgy tűnt anyagilag azzal járnak jobban, így nagyon sok tapasztalt, de még fiatal (negyvenes évei elején járó) szakembert veszített a szervezet. Számos vezető is így hagyta el a szervezetet ebben az új helyzetben.

Ugyanis 2007-et megelőzően a megyét 17 éven keresztül egy helyi főkapitány irányította, ezzel biztonságot nyújtva és stabilizálva a rendszert. 2007-ben az új főkapitány érkezésekor – másik megyében dolgozott korábban – a korábbi stabilitást természetes módon kibillentette. Új vezető, új elvárásokkal, és egy másfajta működésmóddal. Három év elteltével 2010-ben ismét váltás következett, majd 2013-ban újra. Azóta ismét stabilitást tapasztal az állomány, immár 8. éve. Természetesen az első számú vezetőn kívül, történtek változások ezekben az években is, de nem olyan mértékben, hogy releváns legyen dolgozatomban tárgyalni.



## 2.4.2. Megyei szervezeti vizsgálatok

- **A vezetői attitúd, stílus és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata**<sup>243</sup>

2009-ben a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság állományának elégedettségi felmérése, valamint a vezetők vezetői stílusának és készségeinek vizsgálata zajlott le, azzal a feltételezéssel, hogy az alacsonyabb elégedettségi mutatóval rendelkező szervezeti egységek vezetői eltérő vezetői viselkedést mutatnak, és nehézségek tapasztalhatóak szervezeti szinten is. Az állomány elégedettségi felmérése a Munkahelyi Megelégedettséget Mérő Kérdőív (IOR – lásd. még 2.2.2. alfejezet) segítségével történt, mely alkalmas arra a szervezeti egységek elégedettségi mutatóinak meghatározására. A vezetők vizsgálata során alkalmazott eljárások a következők voltak: Vezetői Készség Teszt, Vezetői Stílus Kérdőív, Dolgozói Önkontroll Kérdőív, Vezetői Gyakorlat Kérdőív, Helyzettől Független Vezetői Stílus Kérdőív, Vezetői Képességek Önértékelése. 317 fő elégedettségi adatai kerültek összevetésre 39 fő vezető eredményeivel. Az eredmények alapján változatos együtt járásokat mutattak a kérdőívekre adott válaszok. A vezetői szint jellegzetességeinek elemzése során egyértelműen körvonalazódott, hogy szignifikánsan jobb eredményeket mutattak a vezetői kérdőívek eredményeiben a magasabb beosztásban lévők. Az egyes szervezeti egységekhez tartozó elégedettségi adatokat és a vezetők válaszait összevetve, tendencia szinten csak a vezetői kontrollgyakorlás igénye szerint lehetett különbséget kimutatni. A vezetői stílus és az elégedettség közötti összefüggést nem sikerült igazolni, melynek háttérében az állhat, hogy a vizsgálatba nem vonódtak be a legalacsonyabb értékekkel bíró szervezeti egységek vezetői, vagyis pontosan a problémásként jellemzett szervezeti elemek vezetői nem kívántak beazonosítható módon részt venni a vizsgálatban. Az elégedettségi mutatók mintázatai alapján bizonyítást nyert, hogy az állomány elégedettségi mértéke jelentős faktora a rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának, ezért a jellegzetességek alaposabb megismerése nélkülözhetetlen a vezetők képzése és fejlesztése során.

- **A szervezeti kultúra vizsgálata**

2017-ben a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon szervezeti kultúra felmérésre került sor a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kutatócsoportja részvételével. A kutatás célja a hatékonyabb szervezetfejlesztési és változáskezelési stratégiák kialakításában nyújtott

---

<sup>243</sup> Im.: Kovács, Tózsér, 2017 cikk tartalmazza a vizsgálat részletes leírását, arra terjedelmi okokból nem térek ki.

szakmai támogatás volt. A Cameron–Quinn-féle OCAI- és a kutatócsoport által szerkesztett, demográfiai adatokat is tartalmazó, kérdőív felhasználásával zajlott. 269 fő válasza alapján kerülhetett sor a főkapitányság szervezeti kultúrájának dimenzionális és mélyebb összetevőinek vizsgálatára. A kutatócsoport hipotézise szerint feltételezte, hogy eltérés lesz a különböző demográfiai csoportok között (generációk, nemek, állománykategóriák, szakterületek) észlelt és elvárt kultúra típusai, illetve véleményei. A reprezentatív minta adatainak kvantitatív elemzése a hipotézist igazolta a hivatásos és a nem hivatásos állománykategóriájúak véleménykülönbsége tekintetében, de a korosztály és a nem tekintetében csak részlegesen igazolódt. Az észlelt kultúra nem egy kultúra típus dominanciáját mutatta, hierarchia- és piackultúra vonásait észlelték jellemzőbben a válaszadók. Ezen eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a modern kor elvárása a hierarchikus felépítésű szervezetekkel szemben is a rugalmasabb szervezeti kultúrák térnyerése, amely szükséges ahhoz a szervezet megtartóereje erősödjön.<sup>244</sup>

Az összegző jelentés<sup>245</sup> és a megfogalmazott javaslatok a megyei vezetők és az országos vezetés számára is ismertetésre kerültek. A vizsgálat korlátját jelentheti, hogy egyetlen megyében zajlott, ezért nem általánosíthatóak a vizsgálati eredmények a teljes szervezetre vonatkozóan.

- **Elégedettségi felmérések eredményeinek elemzése<sup>246</sup>**

Mivel a pszichológiai alkalmassági vizsgálatoknak rendszeresen részét képezi a Munkahelyi (vagy Szervezeti) Megelégedettséget MÉRŐ Kérdőív, az IOR (lásd. 2.2.2. alfejezetben részletesen), így a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon bevezetésre került, hogy rendszeresen összefoglaló jelentést készítsen a pszichológiai szakterület év végén az IOR eredményeiből.

2019 elejére már három teljes év eredményei gyűltek össze (2016-2018), így lehetőség adódott, hogy az adott időszak tendenciáiról is visszajelezhessen a pszichológiai szakterület. Az

---

<sup>244</sup> Farkas J., Borbély Zs., Tegyei A. C., Tózsér E., Molnár R., Ivaskovics K. (2020). Kutatás a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon. In: Farkas, Johanna, Horváth, József (szerk.) *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 162-175.

<sup>245</sup> Farkas J., Horváth J., Tegyei A. C. (2018). *A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata: Összegző jelentés*.

<sup>246</sup> Törkenczi B. és Tózsér E. (2019). Jelentés a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság elégedettségi felmérésének eredményeiről (2016 – 2018). KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2019.03.06.).

eredmények bizonyos mutatókban romló tendenciát mutattak, így a következő javaslatok kerültek megfogalmazásra:

- A vezetési koncepció: fejlesztési lehetőségei:
  - a vezetők számára képzések és tréningek, hogy a megfelelő vezetői stílust tudják gyakorolni a hétköznapi életben;
  - pozitív vezetői koncepció támogatása: vezetői építő kritika, tanítás, következetesség a vezetői magatartásokban...stb.
  - a negatív következmény cselekményéhez kötése, és nem a személy minősítése
  - újra strukturálni az ellenőrzési szisztémát – átgondolni a közvetlen parancsnokok szerepét az ellenőrzések alkalmával
  - helyi szakmai fórumok, szakmai megbeszélő csoportok vezetése – segíthetné a problémák megoldását és a csoportokat kohézióját is erősítené
  - a vezetők mentális egyensúlyának fokozott támogatása, rekreációjuk elősegítése
- Azonosulás a vállalattal: a munkavállalói élmény fejlesztése:
  - ötletbörzék, közvéleménykutatások
  - közösségi terek kialakítása (kültéri és beltéri egyaránt), fejlesztése
  - új szervezeti és csoport tradíciók, közösségi események
  - közösségi események helyi szervezésben, decentralizálás
  - szakmai esetmegbeszélések kapitánysági szinten (debriefing, vita)
- A munka típusa:
  - munkakörelemzés és optimalizálás, feladatelosztás újragondolása
  - a monoton munkafeladatok esetén forgó rendszer bevezetése
  - profiltisztaság: egyéni képességek és preferenciák figyelembe vétele – a megfelelő embert a megfelelő helyre elv működtetése
- A munka mennyisége:
  - a szolgálatirányítás következetességének és kommunikációjának fontossága
  - az elvárások kommunikációja és keretek kezelése a vezetői gyakorlatban kiemelt jelentőséggel bír
- Munkatársak:
  - csapatépítő szolgálatmentesség/szabadnap - évi 1-2 közösségépítő munkanap (kirándulás, tréning, családinap, sportnap) alosztályi, osztályi vagy kapitánysági szinten
- Fizikai munkakörülmények:
  - az erőforrások leterheltségnek megfelelő elérhetővé tétele, összeegyeztetése

- igényfelmérés rendszeresített bevezetése
- a visszajelzések alapján történő újrapiorizálás
- tervezett innovációk rendszeres széleskörű kommunikációja
- Anyagi juttatások:
  - a hivatásos állomány alapbérének megemelése
- Karrier:
  - laposabb, de sűrűbb karrierlépcsők bevezetése, jelölti rendszer
    - dinamikus előrelépés
    - karrierperspektíva a fiatalabb generációk számára
  - belső oktatási rendszer fejlesztése
    - önkéntes belső képzések, karrier lépcsővel való összehangolása
    - egységesített mentori program minden szakterületen
    - folyamatos fejlődés és törődés élménye
    - karrierperspektíva az idősebb generációk számára

### 2.4.3. Összegzés

Jól látható, hogy megyén belül is számos vizsgálat került végrehajtásra, bár időben eltérően, és a vizsgálati célkitűzés is eltéréseket mutatott. Vizsgálatra került a vezetési stílus dolgozói elégedettséggel való kapcsolata, a szervezeti kultúra és a szervezeti elégedettségi mutatók. A vizsgálatok érdemi áttekintését adják a szervezet egy-egy aspektusának, így jól hasznosítható információkat nyújtva és javaslatokat ajánlva a „megrendelő” számára. Ugyanakkor mindegyiknek megvan az a korlátja, hogy eredményeik helyi szinten, adott szervezeti elemekre vonatkozathatóak csak.

Az eredmények és a megfogalmazott javaslatok sem feltétlenül jelentenek újdonságot a megyei vezetés számára. Számos javaslat vonatkozik a szervezet olyan aspektusára, amelyekre kevés ráhatásuk van a helyi vezetőknek. Ilyenek a pénzügyi kérdések, amelyek kívül esnek a területi vezetői hatáskörön. Ennek ellenére a vizsgálatok eredményeire való kíváncsiság, jól mutatja a vezetői elköteleződést a jobbításra, az állománymegtartásra a megyében.

Elvitathatatlan érdeme a vizsgálatoknak az a beállítódás a szervezetben, amely lehetővé tette a későbbi szervezetpszichológiai vizsgálatok elvégzését, mind a vezetők, mind a végrehajtói állomány részéről. Hiszen a vezetők rálátást szereztek arra, hogy mennyi olyan aspektusa van a szervezetnek, amely a hagyományos parancsnoki láncon keresztüli információ-áramlásban

egészen hosszan rejtve maradhat előttük, ugyanakkor kulcsfontosságú lehet bizonyos döntések meghozatalakor.

Az elégedettségi vizsgálatok végzése, és a szervezeti elemek eredményeinek összevetése lehetővé tette, hogy láthatóvá váljon egy-egy konfliktusos kapcsolatot vezető és beosztotti állománya között, mindez anélkül, hogy pszichológiai titok sérülne. A parancsnok hétköznapi magatartása, vezetői stílusa, emberekhez való hozzáállása, mind az informális szervezeti működés olyan tényezői, amelyek erőteljes hatást gyakorolnak egy-egy szervezeti elem szervezeti kultúrájára. Ezért azok nem hagyhatóak figyelmen kívül.

A későbbi szervezetpszichológiai vizsgálatok, amelyek bemutatása a következő fejezet célkitűzése, a szervezet informális működésének, szervezeti kultúráját, szervezeti közérzetet befolyásoló legfontosabb tényezőit tette vizsgálatának tárgyává.

### 3. FEJEZET – SZERVETPSZICHOLOGIAI VIZSGÁLATOK BEMUTATÁSA

A fejezetben bemutatásra kerülnek a 2018 és 2020 között megyénkben végrehajtott szervezetpszichológiai vizsgálatok. A fejezetben elsőként a szervezetpszichológiai vizsgálatok rendőrségi szakmai elhelyezését teszem meg. A 3.2 alfejezetben bemutatásra kerül a 2018-ban végrehajtott első vizsgálat, amely a későbbi három kapitánysági vizsgálat interjú részének kidolgozását eredményezte. A 3.3. alfejezet a 2018-ban már teljes kapitánysági állományt érintő vizsgálatról szól. A 3.4. alfejezet mutatja be ugyanezen módszertannal, a 2019-ben végrehajtott két kapitányság vizsgálatait, és összevetésüket. 3.5. alfejezet a 2020-ban elvégzett az új generációk szervezeti helyzetét elemző online vizsgálatot taglalja.

#### 3.1. A rendőrségi szervezetpszichológiai vizsgálatok<sup>247</sup>

A szervezetpszichológiai vizsgálatok lehetőséget teremtenek a rendőrségi vezetői munka támogatására, és elősegítik a szervezet új kihívásoknak való megfelelését és hatékonyságának növelését.

Jelenleg a Rendőrségen dolgozó pszichológusok feladataikat a hatályos protokoll<sup>248</sup>, a vonatkozó jogszabályi háttér<sup>249</sup> és a mindenkor érvényes pszichológusi etika<sup>250</sup> szabályozása alapján végzik. Az országos szakmai irányítással folyó pszichológiai munkát öt fő tevékenységi területre<sup>251</sup> csoportosítjuk (ahogy az a 2.2. számú alfejezetben kifejtésre került):

- alkalmassági vizsgálatok

---

<sup>247</sup> Im.: Tózsér, 2019, A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal cikk alapján

<sup>248</sup> Szeles E. (2016). *Módszertani útmutató a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

<sup>249</sup> 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – *Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról*; 2021. január 1-től a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról

<sup>250</sup> Magyar Pszichológiai Társaság – Magyar Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesülete (2004). *Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe*. Internet: <http://mpt.hu/wp-content/uploads/2014/10/Pszichol%C3%B3gusok-Szakmai-Etikai-K%C3%B3dex.pdf> (2016.10.25.)

<sup>251</sup> Szeles E. (2015). *Pszichológiai tevékenység a Rendőrségen* (belső anyag)

- mentálhigiénés ellátás
- képzések
- rendőr szakmai feladatokat támogató pszichológiai tevékenységek
- szervezetfejlesztés és szervezetpszichológiai vizsgálatok.

Az alkalmassági vizsgálatok között szerepel a dolgozói állomány időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálata<sup>252</sup> is, amely során személyiség teszt és kérdőívek kitöltését követően személyes interjúk keretében születik meg a minősítés. Tehát adatok tömkelegét gyűjtik össze a szakterület munkatársai, melyek jó alapot szolgáltatnak kvantitatív és kvalitatív elemzések számára egyaránt – ahogy az előző részben (2.4. alfejezet) láthattuk is. Míg a rendőr szakmai tevékenységek (nyomozati cselekmények, gyermek/sértett/tanú meghallgatás, szaktanácsadás...stb.) pszichológiai támogatása, illetve a képzések (ismeretterjesztő előadások, csoportok) szervezése és megtartása a résztvevő megfigyelői adatgyűjtésre teremtenek remek alkalmat a szakember számára. Így a rendőrségi pszichológusok számára lehetőség nyílik a szervezeti kultúra és a szervezeti sajátságok mélyreható megismerésére, miközben az állomány jóllétéért és eredményességéért elkötelezetten dolgoznak a hétköznapiakban.

A szervezetfejlesztés Beckhard 1974-es definíciója értelmében „*tervszerű, a rendszer egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza, a szervezeti „folyamatokba” való tervszerű beavatkozás útján, pszichológiai és szociológiai ismeretek felhasználásával*”.<sup>253</sup> Az alkalmazott eljárásai a diagnosztikai tevékenységtől, a csapatépítő tevékenységen át, a konfliktusok csoportok közötti rendezésén keresztül, a képzésekig és tréningig terjednek.

A szervezetfejlesztés négy lépéses folyamatának tükör funkciója van, hiszen a diagnosztika során az aktuális állapot vizsgálata történik, tényfeltárással, a problémák körüljárásával, a visszajelzés megmutatja a diagnosztikai szakasz eredményeit, és megteremti a harmadik lépés, az akcióterv létrehozásának és megvalósításának feltételeit, hogy az utánkövetés során meggyőződhessünk a szervezet fejlődéséről. A szervezetfejlesztés a szervezetben résztvevő egyének magatartására koncentrál, a szervezeti kultúra alakítását célozza, azért, hogy a szervezet működése hatékonyabb legyen. A szervezetpszichológia alkalmazásának előnyeit a modern nagyvállalatok nem hagyhatják kihasználatlanul, még a közigazgatásban sem. Így nem

---

<sup>252</sup> Im.: Tózsér, 2018, A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában

<sup>253</sup> Im.: Klein, 2016, 583.

csoda, hogy egyre gyakrabban találkozhatunk a rendészeti szervek esetében is a tréningekkel, képzésekkel, illetve a coachokkal.

Megyénkben a kötelező alkalmassági vizsgálatok szervezetpszichológiai adatgyűjtésén felüli szervezetpszichológiai vizsgálatokra 2018-tól kezdődően került sor. Az első ilyen jellegű vizsgálatot a 3.2. alfejezett hivatott bemutatni.

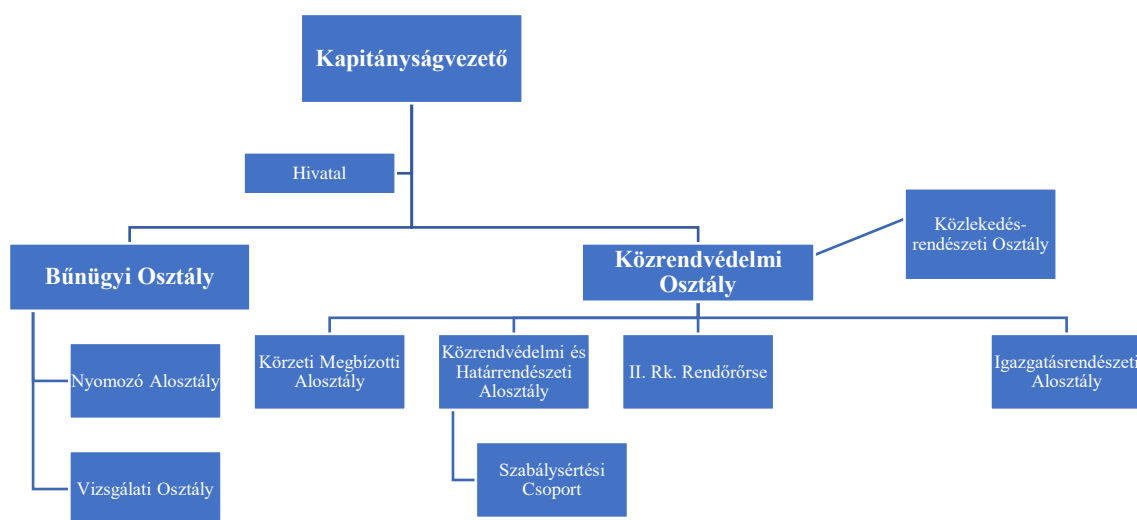
Előre kell bocsájtanom, hogy a vizsgálatok leírása során azzal teszek különbséget aközött, hogy egyedül vagy segítséggel történt a vizsgálat lefolytatása, hogy egyes vagy többes számot használok. Egyes szám 1. személyt használok, abban az esetben, amikor saját magam hajtottam végre a vizsgálatot, illetve alkottam, fogalmaztam meg valamit. Többes szám 1. személyt akkor használok, amikor a velem dolgozó pszichológus kollégám segítségét igénybe vettem, mint ahogy ez történt a 3.2., a 3.3. és a 3.4. alfejezetekben taglalt vizsgálatok adatgyűjtései során.



### 3.2. Az első szervezetpszichológiai vizsgálat 2018-ban<sup>254</sup>

2018. áprilisában zajlott az első rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata<sup>255</sup>, főkapitányi utasításra, melynek fókuszában a megnövekedett fluktuáció és az egyre gyakrabban jelentkező konfliktusok álltak.

A vizsgálni kívánt kapitányság, „nagy” kapitányság lévén hozzávetőlegesen 200 fő aktív dolgozóval bírt. Szervezeti felépítését tekintve is a nagy kapitányságok rendszerét követte:



3.2.1. számú ábra: A vizsgált kapitányság szervezeti felépítése

A vizsgálati terv értelmében a körülbelül 200 fős szervezet állományából (véletlenszerűen kiválasztott) tervezetten 20%-kal, így végül 38 fővel felvett interjú kiértékelésére került sor, illetve az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatra kötelezettek<sup>256</sup> elégedettségi kérdőíveinek<sup>257</sup> elemzése történt meg. A vizsgálat tehát keresztmetszeti képet mutatott a szervezet aktuális állapotáról, és a véletlenszerű részleges mintavétel adatvesztést okozhatott, így emiatt fontos számolnunk az eredmények értelmezési korlátaival.

<sup>254</sup> Tózsér E. (2019). Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. *Belügyi Szemle*, 67(12), 69-93. írás első vizsgálata

<sup>255</sup> Tózsér E. és Törkenczi B. (2018). Jelentés a „I.” Rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatáról. KEMRFBK belső anyag, Tatabánya (2018.04.26.)

<sup>256</sup> Az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról szóló rendelet értelmében a hivatásos állomány két évente kötelezett időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatra. 2021. január 1-től a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet hatályos.

<sup>257</sup> IOR kérdőív lásd. a 2.2. alfejezetben bővebben

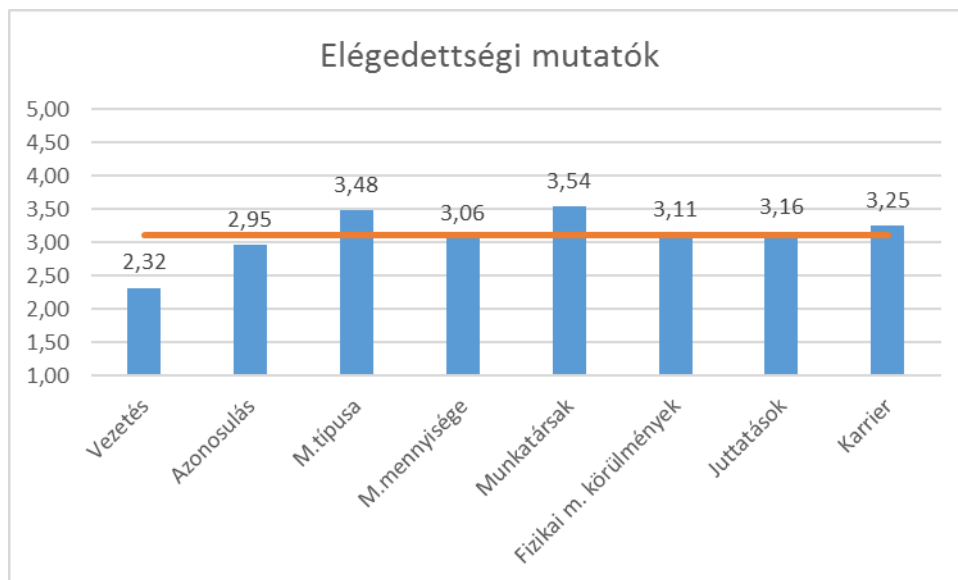
A lenti interjúkérdéssort (2. sz. melléklet) a vezetői probléma felvetés alapján állítottam össze, azzal a céllal, hogy a legfontosabb hangulatot és közérzetet befolyásoló tényezőre kitérjünk. A vezetői kérdésfeltevés az emberek között megjelenő feszültség köré szerveződött. A feszültség növekedése a konfliktushelyzetek sűrűsödéséből és elmérgesedéséből vált láthatóvá, illetve esetlegesen már csak egy-egy személy távozását követően szereztek tudomást a problémáról, mint távozási indok. A főkapitány arra volt kíváncsi, hogy mi zajlik a háttérben, miért olyan kiugró ez a jelenség az adott szervezeti elemnél megyénkben. Ezért az interjúkérdések megfogalmazásakor szerettem volna megragadni hogy a szervezeti tagok, hogy érzik magukat és hogyan ítélik meg a szervezetet és annak működését. Az alkalmassági vizsgálatok során zajló interjúk tapasztalatai alapján tudom, hogy erre legnagyobb befolyással a kapcsolatok jó vagy rossz működése lehet. Ezért a kérdésekkel a kapcsolatokat, viszonyokat is igyekeztem körüljárni, hogy vezetői kérdéseket korrekten meg tudjam válaszolni. A vizsgálat lefolytatása során az abban az évben pályakezdő pszichológus kolléganőm volt az adatfelvételben a segítségemre.

Az interjúban az alábbi kérdések szerepeltek:

1. Hogy érzed magad az osztályodon?
2. Mi az erőssége az osztályodnak?
3. Mi a gyengesége az osztályodnak?
4. Hogyan jellemeznéd az osztályon a kommunikációt?
5. Hogyan jellemeznéd az osztályon a hangulatot?
6. Milyenek a kapcsolatok az osztályon? Milyen az együttműködés köztetek? Mennyire bízol munkatársaid többségében?
7. Hogy működik Nátatok a teljesítményértékelés?
8. Hogyan tudnád leírni az osztályotokon uralkodó érérendet? Mennyire becsülik meg a munkát?
9. Lehetne-e ezen valamivel javítani?
10. Milyen a kapcsolatod a vezetővel (osztály és alosztály)? Hogyan tudsz vele együttműködni? Mennyire bízol benne?
11. Hogyan ad visszajelzést? Milyen visszajelzést kaptál legutóbb? (És az mikor volt?)
12. Szeretnél-e valamit még elmondani? Van-e valami hozzáfűzni valód a feltett kérdésekhez és felvetett témákhoz?

Az interjúhoz kapcsolódóan meg kell jegyezni, hogy a kérdések tegeződő formában kerültek megfogalmazásra, mert a szervezeti kultúrában a szervezeten belül dolgozók tegezik egymást. Tehát az interjú helyzetben is egyértelműen tegeződés történik, teljesen helyzetidegen lenne, ha a hétköznapi gyakorlattól eltérően magázódó formára váltottunk volna. A későbbiekben alkalmazott kérdőívek során is emiatt került alkalmazásra a tegeződő forma.

Az elégedettségi kérdőívek átlagos eredményeit mutatja a 3.2.1. számú diagram, amelyet a 61 fő időszakos alkalmassági vizsgálaton résztvevő hivatásos töltött ki, az adott vizsgálat elrendelését megelőzően. A minta nemi megoszlása szerint 45 fő férfi és 16 fő nő. Az átlagéletkor a mintában 35,36 (férfiak esetében: 35,98; a hölgyeknél: 33,63).



3.2.1. számú ábra: Az elégedettségi mutatók átlagai

A vizsgálat megerősítette azt a korábbi tapasztalatot, miszerint az összetartás, a közösség, és a hivatástudat azok, amik leginkább elégedettséget okoznak a végrehajtói állomány számára, ezek a szervezet értékei, ebben rejlik megtartó ereje, míg a parancsnoki gondoskodást hiányolják, a vezetői bánásmódra, kommunikációra pedig kiélezetten figyelnek. Ennek háttérében a szervezet működési sajátosságai húzódnak meg, melyek a szervezetben dolgozók pszichés állapotára erőteljesen hatással vannak.

Az interjúk összegzése során megfigyelhető volt a magas fluktuáció miatt egyfajta magára hagyottságként leírható érzet, ami a feladatok végrehajtására, a munkakörök tisztázatlanságára és a szervezetbe szocializáltság hiányára vezethető vissza. Tehát felvetődik, hogy érdemes lehet ilyen esetben a vezetőkkel közösen egyfajta munkakör-elemzést, vagy átbeszélést végezni, hiszen ez a fajta tájékozatlanság önmagában kommunikációs félreértésekhez és bizalmatlansághoz vezethet. Másrészt az interjúk alapján az volt a tapasztalat, hogy a dolgozók méltánytalannak élik meg a szervezeti elvárások és a szervezet által biztosított keretek aránytalanságát, sérelmezik az állandó, kötelező ellenőrzéseket, és a túlzott adminisztrációs terheket. A megye és a város, vagyis a területi és helyi szerv közötti relációban igazságtalannak érzik az infrastrukturális eltéréseket, valamint az egyes munkakörök szervezeti elemeként tapasztalt, sajátosan alakuló leterheltségi szintjét. A statisztikai szemléletmód erősödését is

fájlalják, úgy vélik, a szakmaiságot a statisztika nem képes arányosan visszatükrözni, sőt bizonyos esetekben a kettő szembenállását élik meg. De az interjú alanyok mindegyikét érintette a szervezetben jelen levő informális hierarchiában munkacsoportjuk elfoglalt pozíciója is.<sup>258</sup>

Amikor a szervezetet vizsgáljuk, a szervezeti informális hierarchiával érdemes tisztában lenni, és tudni, hogy a megyében, a kapitányságon belül az osztályok, alosztályok, csoportok hogyan tagozódnak be az informális hierarchiába, amely alapvetően az egész szervezetet áthatja. Az informális hierarchia rendszerre vonatkozó megállapítások saját megfigyelésen és tapasztalaton alapulnak. A szervezeti tagok ezt a szervezeti szocializáció útján tanulják meg és adják tovább teljes természetességgel. Egyrészt meg kell különböztetnünk a szakmai (rendőri) feladatellátást és a szolgáltatást nyújtókat (humán, gazdaság), természetesen a szakma előre sorolásával. (Ezt a jelenlegi jogszabályi kategorizálás is élesen elkülöníti, lásd. még 2.1.2. alfejezetet.) Emellett teljesen párhuzamos a 'hivatásos' és a 'nem hivatásos' különbségtétel, amely feljebb sorolja a hivatásos jogviszonyúakat. A rendőri szakmai feladatok tekintetében jellemző informális hierarchia egyfajta fontossági sorrendként jelöli a szakterületeket. Legelőre a bűnügyi szakterületet sorolja, majd a vizsgálók jönnek, bár bűnügyekkel foglalkoznak, de „csak” papírmunkát végeznek. Ahogy emiatt kerülnek az igazgatásrendészeti dolgozók a szakmai piramis aljára. A közrendvédelem és a közlekedésrendészet valahol a bűnügy és az igazgatásrendészet közé sorolhatók ebben a sorrendben. Ez az értékítélet rendszer jellemzi és áthatja a szervezeti kultúrát, feltételezhetően a szakterületek kialakulása óta, és a mai napig hatást gyakorol a szervezetben dolgozóakra. Emiatt a dolgozók úgy érzik, hogy a vezetők is ez alapján ítélik meg őket, és az informális piramis alsóbb területein tevékenykedő dolgozó megbecsültsége, elismertsége soha nem érheti el az informális piramis tetején helyet foglaló dolgozóét. Bár tudjuk, hogy érvényesülhet ez az értékítélet, de a szervezet összetett rendszerében minden szakterületnek megvan a helye és létfontosságú szerepe, specialitása. Ezt azonban úgy tűnik, hogy érdemes újra és újra tudatosítani a szervezeti tagokban, hogy a közös cél elérése érdekében akkor tesznek a legtöbbet, ha saját feladataikat a tőlük telhető legjobban látják el nap, mint nap.

Az eredmények ismertetésére egy vezetői megbeszélésen került sor, amely után akcióterv is készült a kapitányság működésének javítására. A vezetők munkaszervezési racionalizálásokat hajtottak végre és csapatépítő programokat szerveztek a kisebb munkaközösségek számára.

---

<sup>258</sup> Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XX. évfolyam, 97-102.

A munkaszervezési racionalizálásra példaként érdemes megemlíteni, hogy a vizsgálati ügyszám és terheltség csökkentésére egy háromfős csoportot hoztak létre, akik adott ügytípusokra specializálódva gyorsították a vizsgálati munkát, az ügymenetet. Az intézkedések konkrét leírása nem lehetséges, mert túl könnyen beazonosíthatóvá tenné szervezeti alegységeket és így személyeket is.

A vizsgálat a felsővezetők számára is hasznosítható információkat tárt fel, a konfliktushelyzetek mögött húzódó pszichológiai dinamikák feltárásával, és javítási lehetőségekkel szolgált, így egy másik kapitányság vizsgálatát is elrendelte a főkapitány a pszichológiai szakterület számára, melynek bemutatására vállalkozik a 3.3. alfejezet.

### 3.3. A második szervezetpszichológiai vizsgálat<sup>259</sup>

A második rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatára <sup>260</sup> 2018 júliusában és augusztusában került sor. A főkapitány a fluktuáció háttérében rejlő tényezők – és a szervezeti egységek közötti és egységen belüli kommunikáció –, illetve az állomány hangulatának vizsgálatát tűzte ki célul. Az első vizsgálatról való eltérést az is eredményezte, hogy a kapitányságvezető ragaszkodott hozzá, hogy a teljes állományát érintse a vizsgálat, minden egyes aktuálisan a kapitányságon dolgozó személy interjújára és kérdőíves lekérdezésére egyaránt kerüljön sor.

#### 3.3.1. Módszertan

Ezen igényeknek megfelelően az interjú kérdéssor mellé, kialakítottam egy kérdőívet (3. sz. melléklet) is. Az első 25 kérdés (lásd. 3.3.2. számú diagram) a fentebb említett témaköröket járja körül, legtöbb esetben a három vezetői szint (kapitányság-, osztály- és alosztály) megkülönböztetésével. A válaszadást egy 10 fokú skálán kértük a minőségre vonatkozó kérdésekre, amelyen mindig az 1-es képviselte a legnegatívabb („Nagyon rossz” vagy „Egyáltalán nem”) választ, míg a 10-es jelölte a legpozitívabb („Nagyon jó” vagy „Teljes mértékben”) válaszlehetőséget. A 26. és 27. kérdés arra vonatkozott, hogy az illetőben felmerült-e a kapitányság, illetve a Rendőrség elhagyásának gondolata az elmúlt egy év során, ’igen’ válasz esetén a kérdőív lehetőséget adott az indoklásra. A 28. és 29. kérdés értékrendi választást kért a személyektől osztályuk erősségeire és gyengeségeire vonatkozóan. A 30., utolsó kérdés, pedig a megjegyzések lejegyzésére biztosított teret.

Az interjúban az előző vizsgálatban (3.2. alfejezet) is használt kérdések szerepeltek. A kérdőív kitöltése mindig az interjú felvétele végén zajlott, még a négy szemközti helyzetben, biztosítva az intimitást az őszinte válaszadáshoz. Az adatgyűjtésben (interjúk és kérdőívek felvétele) nagy segítségemre volt pszichológus kolléganőm. Az interjúkra és a kérdőívekre egyaránt csak a szervezeti elem (osztály, alosztály) került rögzítésre, amelyet a vizsgálati személy képviselt. Ugyanis, ha emellett, a nem és az életkor is jelölésre kerül, akkor legtöbbször, már nevet is könnyedén kapcsolhatunk a vizsgálati személyhez. Ez nagyban rontotta volna az őszinte

---

<sup>259</sup> Im.: Tózsér, 2019, Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban írás második vizsgálata

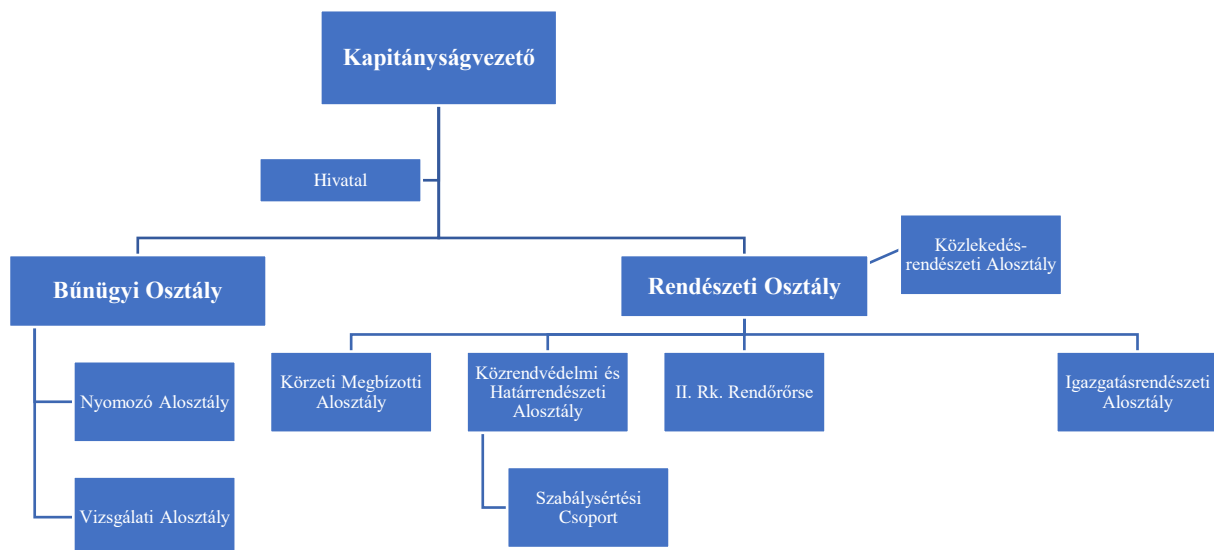
<sup>260</sup> Tózsér E. és Törkenczi B. (2018). Jelentés a „II.” Rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatáról. KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2018.08.31.)

válaszadást mind az interjúk során, mind a kérdőívek esetében. Ezt elkerülendő, inkább eltekintettem a minta ilyen jellegű elemzésétől, hiszen a vezetői kérdésfeltevés szempontjából amúgy sem volt jelentősége.

A vizsgálat végrehajtásakor a kapitányság aktuális létszáma nem érte el a 100 főt. 2 fő hivatásos kismamaként betegállományban volt, így az ő megkérdezésüktől el kellett tekintenünk, illetve a kapitányságvezető sem töltött ki kérdőívet. A kapott eredmények a teljes maradék állomány megkérdezéséből és interjúiból származnak, akiknek 81 %-a hivatásos, és 19 %-a közalkalmazott, munkavállaló, vagy közfoglalkoztatott.

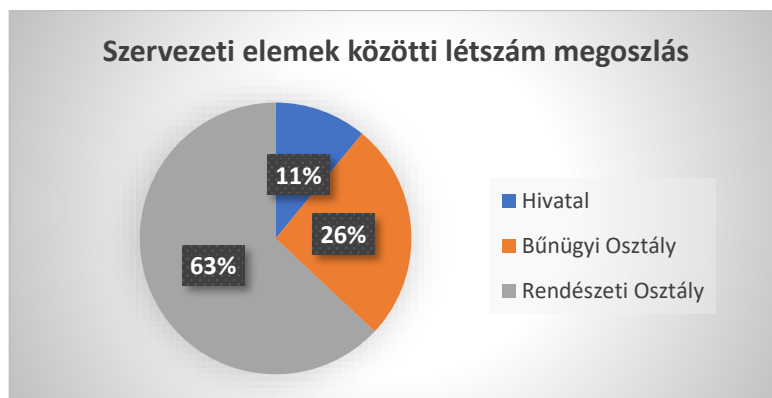
A kapitányságvezetőn kívül, 10 fő vezető lát el szolgálatot, osztály-, vagy alosztályvezetői (illetve hivatalvezetőként kiemelt főelőadó) beosztásban. A vizsgálat során velük egy vezetői interjú (szintén saját összeállítás, lásd. 4. sz. melléklet.) felvételére is sor került, melyben a szervezeti elemük SWOT analízisén túl kapcsolatrendszerükről, vezetői működésükről, a vizsgálat elején felvetett problémákról és esetleges javaslataikról kérdeztük őket, hogy jobban áttekinthető legyen a kapitányság működése.

### 3.3.2. A szervezeti felépítése



3.3.1. számú ábra: A szervezet felépítése

A szervezeti elemek közötti létszám szerinti megoszlás a következőképpen alakul:



3.3.1. számú diagram: A szervezeti elemek létszám megoszlása

Egyértelműen láthatjuk tehát, hogy a rendészeti területen dolgozók csaknem a kapitányság kétharmadát képviselik, így a vizsgálat végeredményében erőteljesebben befolyásolt a rendészeti területtől, vagyis az ott dolgozók körülményeitől, feladataitól, kapcsolatrendszerétől, hangulatától. Ez a kapitányságok szakterületi megoszlásának megfelelő átlagértékeket jelentenek.

A vezetői kérdésfeltevésben szerepelt, hogy feltételezetten megemelkedett a fluktuáció a kapitányságon. Ennek vizsgálatára a kapitánysági fluktuáció elmúlt négy évének áttekintéséhez ad segítséget az alábbi táblázat, mely a szervezeti elemtől távozó és érkező személyek számát veti össze, megmutatva egy mérleget, ami egyértelműen pozitív.

év	távozott (fő)	érkezett (fő)	"mérleg"
2014.	9	9	0
2015.	6	4	-2
2016.	7	8	1
2017.	5	11	6
2018.	4	5	1

3.3.1. számú táblázat: A fluktuációról

A nyilvántartásban szerepeltetett indokok – amennyiben a távozók írásos nyilatkozata rendelkezésre állt – leginkább jellemzően a civil szférában talált anyagilag jobban megbecsült beosztás, vagy családi okok voltak.

Az időszakos vizsgálatok sokéves tapasztalata alapján tudjuk, hogy az alacsony anyagi megbecsülés rendszerint arra kényszeríti a családfenntartó tiszthelyetteseket, hogy másodállást, vagy alternatív kereseti lehetőséget keressenek maguknak. Az elmúlt három év migrációs túlórái, a határszolgálatok (a kényszerű hosszú távollét) azonban a másodállások megszűnését



és a munka melletti vállalkozások bedőlését okozták, tehát alapvetően megváltoztatták a tiszthelyettesek egész életét. A túlórák, és szolgálatvezénylési anomáliák a tiszthelyettesi állományt az egész országban megviselték<sup>261, 262, 263</sup>, nagyon sok kapcsolat megsínylette ezt az időszakot és gyakran a család állította választás elé a személyeket. Ezért előfordul, hogy anyagilag nem is keres jobban az illető a civil munkahelyen, mint tiszthelyettesként, viszont kiszámítható a munkaideje, nem kötelezik túlórákra és nem kényszerül távol tölteni szabadidejét családjától. Több interjúalany is megfogalmazta, hogy ezekben az esetekben a leszerelők „a Szervezetet hagyják ott”, a rendőri hivatással járó lemondásokból van elégük, nem pedig magából a munkából, amelyet a legtöbb esetben továbbra is odaadással végeznek. Azok, akik viszont más szervtől szerelnek át, a konkrét kapitányságra jönnek, – ahogy egyes példák is mutatják – egymást hozzák.

A más szervezeti elemhez átszerelők általában a „boldogulásukat” keresik, vagyis:

- magasabb anyagi megbecsülést (Készenléti Rendőrség, Országgyűlési Őrség, TEK objektumőr),
- szakmai előmenetelt (magasabb-, illetve vezetői beosztások, vagy speciális területek: TEK személyvédelem, beavatkozó csoport...stb.)
- a frissen felszereltek a családjukhoz közeli szolgálati helyet részesítenék előnyben (lakhatás és kapcsolatok miatt). Ezért nagyon fontos lenne elérni, hogy a helyi kötődéssel bíró rendőrök helyben dolgozhassanak.

A vizsgálatot a kapitányságon hajtottuk végre, számos alkalommal volt lehetőség megfigyelésre munka közben és megbeszélések alkalmával. Így tudtuk meg, hogy helyben milyen erőfeszítések történtek arra, hogy az éves teljesítményértékelési rendszer kiegyensúlyozására. Ennek hatékony működtetéséhez a kapitányságvezető kialakított egy helyi havi teljesítményértékelési rendszert, amelyet az alosztályvezetőknek kell elkészíteniük beosztottaikról minden hónap lezárultával. Ezekben szerepeltetniük kell az adott szakterület munkáját jellemző számadatokat (ügyek, iktatás, intézkedések, stb.), és emellett szöveges értékelést is, illetve az esetleges kiugró eseményeket, vagy történéseket. Ez jó visszacsatolás a dolgozó munkájáról, másrészt a vezetőnek nagyon jó támpontot ad az éves TÉR<sup>264</sup>

---

<sup>261</sup> Im.: Borbély, Farkas, Tózsér, 2017

<sup>262</sup> Im.: Borbély, Fridrich és Tózsér, 2018

<sup>263</sup> Farkas J., Borbély Zs., Tegyei A. C. és Tózsér E. (2018). A „migránshelyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1. szám, 4-33.

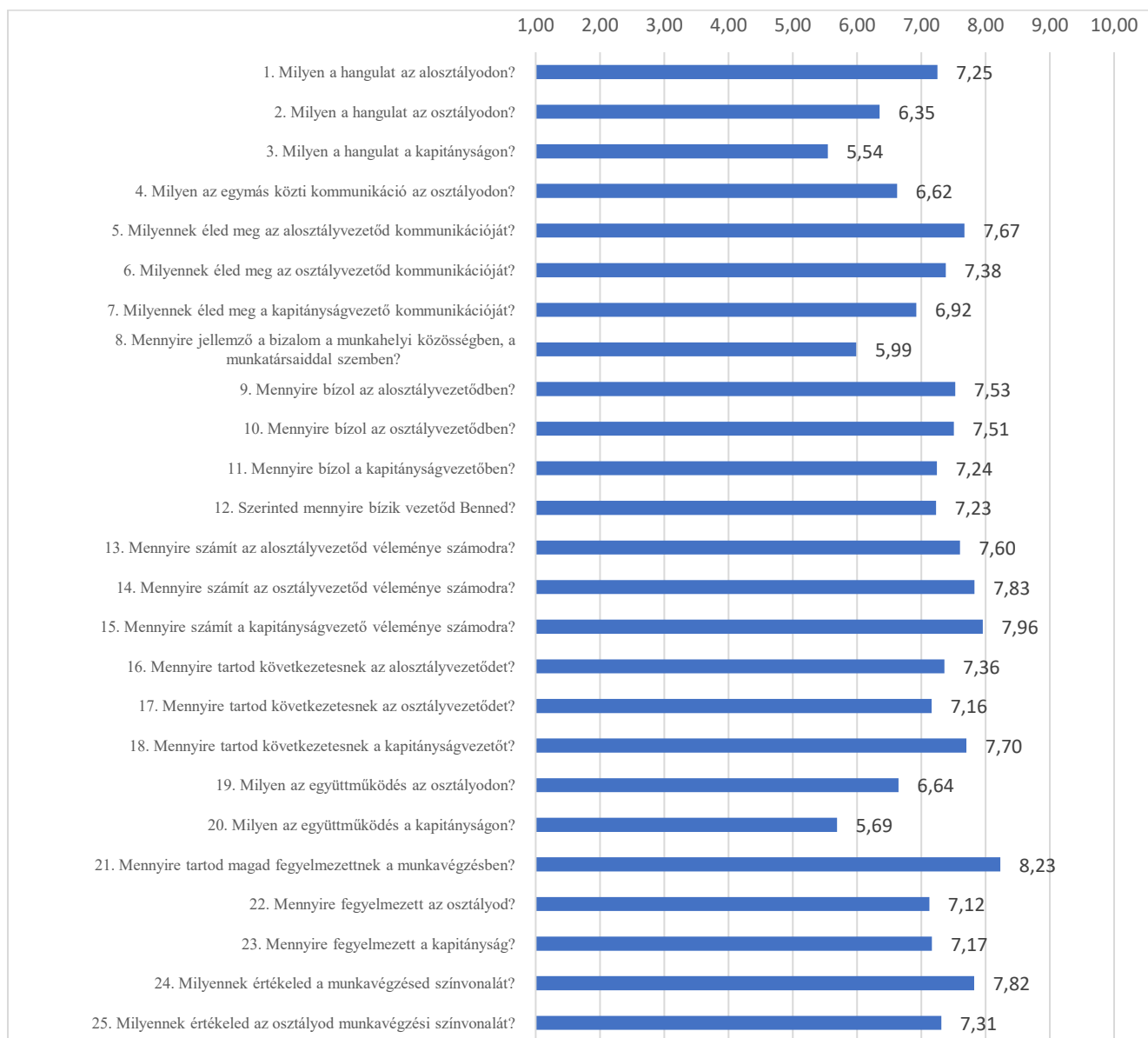
<sup>264</sup> TÉR - 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

elkészítéséhez. Amennyiben ezen értékelések elkészítésére, és az érintett beosztottal történő négy szemközti átbeszélésre valóban időt és energiát szán egy vezető, az mindenképp meg fog térülni. Tudjuk, hogy a vezetők hajszott munkakörnyezetben kénytelenek dolgozni, de nagyon fontos lenne, legalább negyedórát szánni havonta minden egyes beosztottra, még ha minden rendben is van az illetővel. Fontos szociális megerősítés a beosztottak számára, hogy a közvetlen vezetőjük látja, figyelemmel kíséri és érdeklődik az iránt, hogy ők mit, mennyit és hogyan dolgoznak napi szinten.

Amikor egy vezető erre nem szán időt, illetve energiát, az a beosztottnak azt az üzenetet közvetíti, hogy a vezetőt nem érdekli, hogy ő mit, mennyit és hogyan dolgozik. Tehát teljesen mindegy, hogy jól vagy rosszul dolgozik, nincs visszajelzés, nincs következmény, kialakul a dolgozóknak a pszichológiában tanult tehetetlenségnek nevezett állapot. Ezért rendkívül hangsúlyos a vezetői hozzáállás, hiszen az a hosszútávú motivációs bázis mozgósításának egy nem anyagi javak szintjén mérhető eszközeként képes funkcionálni. Ez a fajta következetes kapcsolattartás egyúttal azt is közvetíti az állomány számára, hogy a vezető képes számos feladatai mellett is megfelelő kontrollt gyakorolni, vezetőként hitelesen képes szakmailag visszajelzést adni, illetve a személyes élettörténetre pozitív kihatással lenni. Ezért ezt a fajta motivált vezetői attitűdöt az osztály- és alosztályvezetők esetében is érdemes erősíteni.

### 3.3.3. A vizsgálati eredmények

A 91 fő válaszaiból az alábbi átlag értékek születtek az első 25 kérdésre vonatkozóan:



3.3.1. számú diagram: A kérdőív átlag értékei

Miként az fentebb is látható volt, a válaszok 1-től 10-ig terjedő skálán értelmezendők, amelyen minden esetben az 1 képviseli a negatív pólust, a 10 pedig a pozitívat. A diagramon jól látható, hogy egyetlen kérdés esetében sem került az átlag az 5,5-ös középvérték alá. A legnegatívabb választ a 3., a kapitányságon uralkodó hangulatra vonatkozó kérdésre adták 5,54-es átlagértékkel. Ezt követi a 20. kérdésre – miszerint milyen az együttműködés a kapitányságon – adott válasz 5,69-es átlagértékkel, valamint a 8. kérdés, amely a munkahelyi közösségben, munkatársakkal szemben jellemző bizalomra vonatkozik, 5,99-es átlaggal.

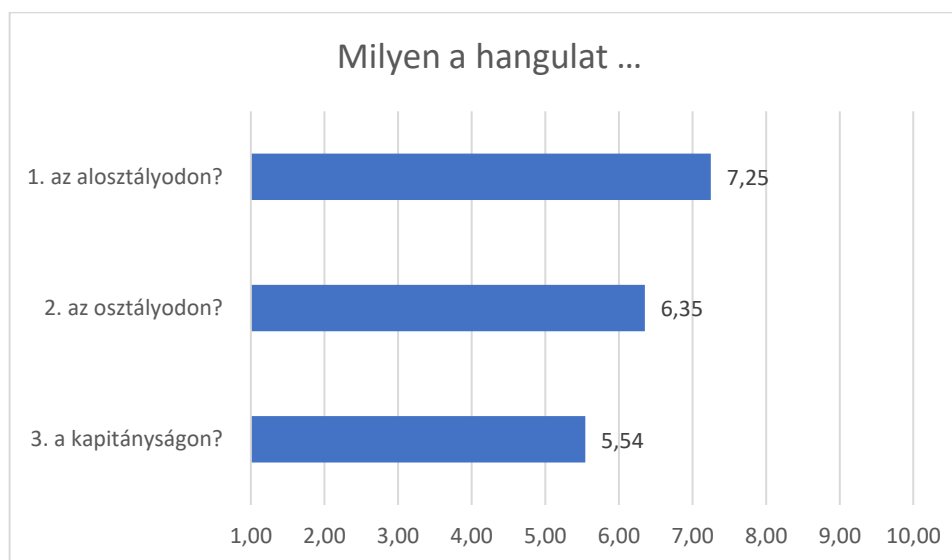
A három legmagasabb átlagértékkel bíró kérdés közül kettő – a 8,23-as átlaggal rendelkező 21. kérdés, amely a munkavégzési fegyelemre irányul, illetve 7,82-es átlagértéket kapott 24. kérdés, amely a saját munkavégzés színvonalának értékelésére vonatkozik – a természetes önértékelési pozitívumokról árulkodik. A harmadik kérdés, amely a képzeletbeli rangsorunk második helyét érte el 7,96-os átlaggal, a 15. kérdés, amely a kapitányságvezető véleményének fontosságára irányul. Mindez azt mutathatja, hogy az állományilletékes parancsnok visszajelzése nagy jelentőséggel bír a beosztottak számára, tehát a parancsnoki gondoskodás teljesítmény-visszajelzések formájában való megvalósításának fontosságára hívja fel ismételten figyelmünket.

A válaszok mintázatát nem jellemzi a normalitás, így a Shapiro-Wilk teszt került alkalmazásra. A kérdéseket témacsoportonként az alábbiakban hasonlítom össze, a nemparaméteres Spearman korrelációval.

### A hangulat

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
1. Milyen a hangulat az alosztályodon?	60	1,00	10,00	7,2500	2,30420
2. Milyen a hangulat az osztályodon?	91	1,00	10,00	6,3516	2,19278
3. Milyen a hangulat a kapitányságon?	90	1,00	10,00	5,5444	2,19888

3.3.2. számú táblázat: A hangulati kérdések leíró statisztikájáról



3.3.2. számú diagram: A hangulat átlagai

Az első három kérdés esetében, melyek a hangulatot járják körül az alosztályok (1. kérdés), az osztályok (2. kérdés) és a kapitányság (3. kérdés) szintjén, a válaszok átlaga fokozatos csökkenést mutat – 7,21 – 6,37 – 5,54. Vagyis elmondhatjuk, hogy minél nagyobb egységre kérdeztünk rá, annál negatívabban ítélték meg a hangulatot, mivel annál tágabb környezetben

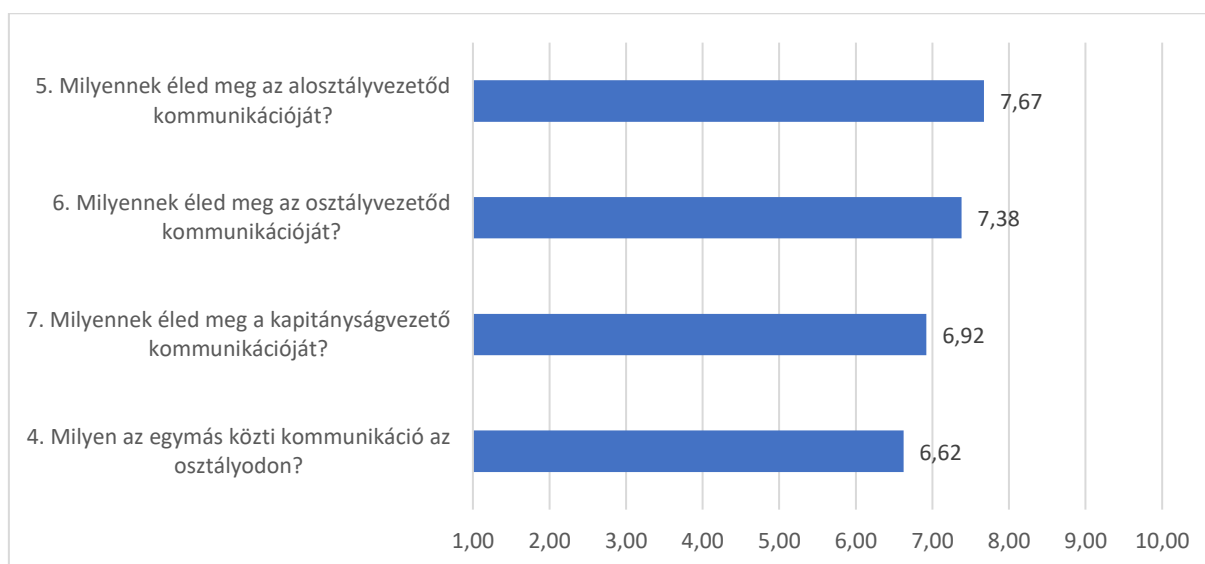
kellett gondolkodniuk. Tehát az a tendencia észlelhető, hogy a saját, közvetlen környezetben a hangulatot inkább pozitívnak (7,21) értékelték, míg az osztályt, illetve a kapitányságot, amelyben már más közösségek is jelen vannak, egyre negatívabban.

Az alosztály hangulata az osztályéval ( $r=0,713$ ,  $p\leq 0,01$ ), és a kapitányságéval ( $r=0,579$ ,  $p\leq 0,01$ ) is pozitív korrelációs kapcsolatot mutat, ahogy az osztály és a kapitányság hangulata ( $r=0,773$ ,  $p\leq 0,01$ ) is. Tehát egy-egy válaszadó esetében ekkora valószínűséggel vesz fel ugyanolyan értéket az adott válasz, amely szerint az alosztály és az osztály hangulata között, illetve az osztály és a kapitányság hangulati megítélése között erős a korrelációs kapcsolat. Vagyis a kapitánysági hangulat megítélését kevésbé befolyásolta az alosztály hangulatának értékelése.

### A kommunikáció

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
4. Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?	90	2,00	10,00	6,6222	2,14935
5. Milyennek éled meg az alosztályvezető kommunikációját?	52	1,00	10,00	7,6731	2,42310
6. Milyennek éled meg az osztályvezető kommunikációját?	87	1,00	10,00	7,3793	2,22168
7. Milyennek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?	90	1,00	10,00	6,9222	2,60608

3.3.3. számú táblázat: A kommunikációval kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról



3.3.3. számú diagram: A kommunikáció átlagai

Ugyanez a tendencia jelenik meg az egyes szervezeti szintek vezetőivel kapcsolatosan észlelt kommunikációra vonatkozó kérdésekben az alosztályvezető (5. kérdés: Milyennek éled meg az alosztályvezető kommunikációját?), osztályvezető (6. kérdés: Milyennek éled meg az

osztályvezető kommunikációját?), és a kapitányságvezető (7. kérdés: Milyenek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?) esetében tapasztalt 7,68 – 7,37 – 6,92 átlagértékekkel. Megint csak feltételezhető, hogy a közvetlen vezetőről (alosztályvezető) van a legtöbb élményük, a legtöbb tapasztalatuk, őt ismerik a legjobban, viszont egyre magasabb szinten, egyre kevésbé ismerik a személyeket, egyre kevesebb személyes tapasztalat alapján mondhatnak véleményt. De míg a hangulat esetében az alosztály és a kapitányság szintjének átlagai között 1,67 az eltérés, addig a kommunikáció tekintetében ez csak 0,76. Itt konkrét személyeket kellett megítélniük a kérdezetteknek, míg a 4., az osztályon belül, egymás közt zajló kommunikációra vonatkozó kérdésnél született a kommunikációra vonatkozó legalacsonyabb átlag, 6,62. Ebben az esetben megint csak egy elvont dolog értékelését kértük. Ez a jelenség jól mutatja azt a szociálpszichológiai tendenciát, hogy az előítéletek, sztereotípiák annál inkább működnek egy helyzetben, minél kevésbé szoros a kapcsolat, minél kevésbé ismerjük a másik személyt, vagy egy személytelen, elvont dologról beszélünk. Összességében a kommunikációs átlagértékeket tekintve a pozitív pólus felé (7 körüli értékekkel) húznak a válaszok a kapitányságon.

A kérdésekre adott válaszok között szintén pozitív korrelációs kapcsolat van, az alábbiak szerint:

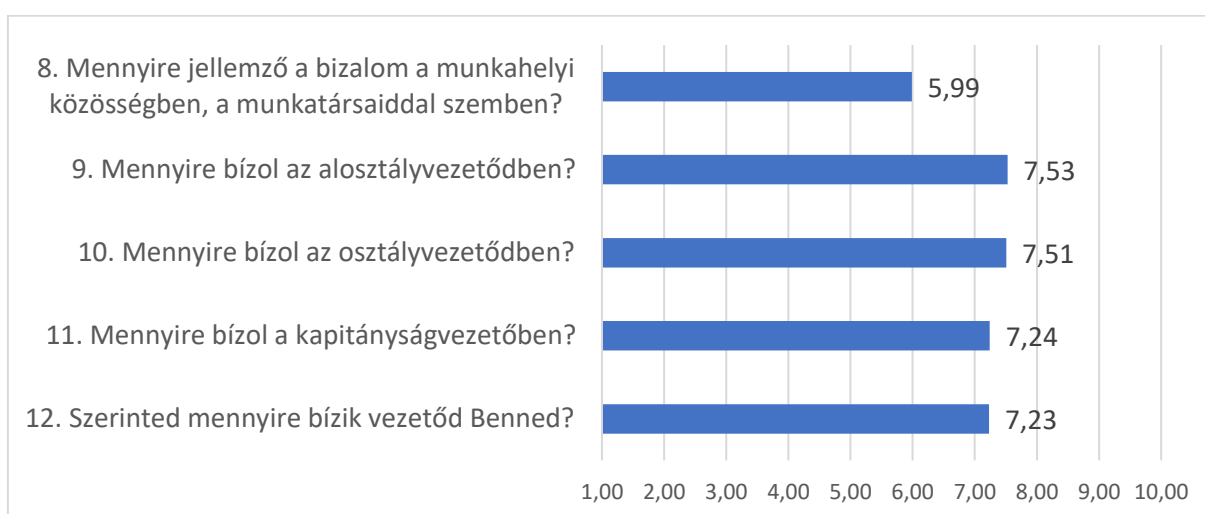
- az egymás közti kommunikáció és az alosztályvezető kommunikációjának értékelése között együttjárás 0,676 ( $p \leq 0,01$ ), az osztályvezetőével 0,610 ( $p \leq 0,01$ ) és a kapitányságvezetőével 0,609 ( $p \leq 0,01$ );
- az alosztályvezető kommunikációjának értékelése az osztályvezetőével 0,517 ( $p \leq 0,01$ ), míg a kapitányságvezetőével 0,422 ( $p \leq 0,01$ ) együttjárást mutat;
- az osztályvezető kommunikációjának értékelése a kapitányságvezetőével 0,682 ( $p \leq 0,01$ ) együttjárást mutat.

Ebből jól látszik, hogy az egymás közti kommunikáció és az alosztályvezető kommunikációjának megítélése, amelyek között majdnem erős együttjárás figyelhető meg, hiszen az alosztályvezető kommunikációja közvetlen példa és meghatározója az alosztály közösségében kialakult kommunikációnak. Az alosztályvezető kommunikációjának megítélése gyengébb együttjárást mutat csak a két felette levő szint kommunikációjának értékelésével. Viszont a két távolabbi szint, az osztály- és a kapitányságvezető kommunikációjának értékelése mondhatni erős korrelációt mutat.

## A bizalom

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
8. Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaiddal szemben?	90	1,00	10,00	5,9889	2,40549
9. Mennyire bízol az alosztályvezetődben?	53	1,00	10,00	7,5283	2,58400
10. Mennyire bízol az osztályvezetődben?	87	1,00	10,00	7,5057	2,06225
11. Mennyire bízol a kapitányságvezetőben?	91	1,00	10,00	7,2418	2,65974
12. Szerinted mennyire bízik vezetőd Benned?	91	1,00	10,00	7,2308	2,18112

3.3.4. számú táblázat: A bizalommal kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról



3.3.4. számú diagram: A bizalom átlagai

A kérdőívben a bizalmat elsőként a 8. kérdés érinti, amely a munkahelyi közösségben, munkatársakkal szembeni bizalomra vonatkozik, amely az 5,99-es átlaggal a harmadik legalacsonyabb átlagértéket képviseli az egész kérdőívben. Itt megint nem konkrét személy, vagy egyszerűen definiálható fogalom értékeléséről volt szó, ismét egy olyan tárgykör megélésével kapcsolatban kérdeztünk, amely esetében fennállt annak a lehetősége, hogy jobban érvényesülhettek az előzetes ítéletek és sztereotípiák. A vizsgálatok során kapott érték a szervezet megkövetelte túlzott adminisztrációnak és a gyakori ellenőrzéseknek is lehet a következménye.

A korábban megfigyelhető csökkenő tendencia ebben a kérdéscsoportban is jelen van: az alosztályvezetővel szembeni bizalom (9. kérdés) 7,56, az osztályvezetővel szembeni (10. kérdés) 7,49, míg a kapitányságvezetőben való bizalom 7,24 átlagértékkel rendelkezik. A különbség ugyanakkor alosztály- és kapitányságvezető között mindössze 0,32. Tehát a konkrét

személyekhez fűződő bizalmi viszony meglehetősen jó szintet képvisel a kapitányságon, annak ellenére, hogy középérték körüli válasz született a közösségi bizalmat firtató (8. számú) kérdésre.

A bizalommal foglalkozó kérdések közül az utolsó, a 12. kérdés, amely a megélt bizalmi szintet mutatja (Szerinted mennyire bízok vezetőid Benned?), amely szintén inkább a teljes mértékben válasz felé húz a 7,23-as átlag értékkel.

A bizalmat érintő kérdésekre adott válaszok között is pozitív korrelációs kapcsolatot találtam, az alábbiak szerint:

- az egymás közti bizalom és az alosztályvezető bizalmi értékelése között az együttjárás 0,587 ( $p \leq 0,01$ ), az osztályvezetőével 0,560 ( $p \leq 0,01$ ), a kapitányságvezetőével 0,523 ( $p \leq 0,01$ ), és a személy vezetői részről megélt bizalmával csak 0,490 ( $p \leq 0,01$ );
- az alosztályvezető bizalmi értékelése az osztályvezetőével 0,578 ( $p \leq 0,01$ ), a kapitányságvezetőével 0,542 ( $p \leq 0,01$ ), és a személy vezetői részről megélt bizalmával csak 0,516 ( $p \leq 0,01$ ) együttjárást mutat;
- az osztályvezető bizalmi értékelése a kapitányságvezetőével 0,649 ( $p \leq 0,01$ ), és a személy vezetői részről megélt bizalmával 0,576 ( $p \leq 0,01$ ) együttjárást mutat;
- a kapitányságvezető bizalmi értékelése a személy vezetői részről megélt bizalmával 0,604 ( $p \leq 0,01$ ) együttjárást mutat.

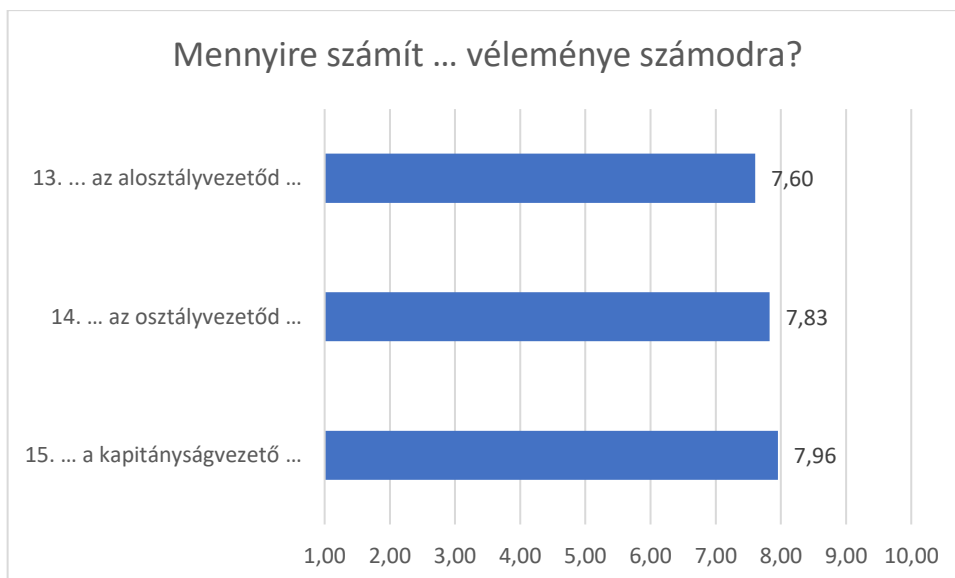
Ebben az esetben az együttjárások ugyan egyértelműek, de nem erősek. Legerősebb együttjárás ebben az esetben az osztály- és a kapitányságvezetőben való bizalom között van. Feltételezhetően ez valóban azért van jelen, mert a hierarchikus szervezetben a felsővezetésről sokszor csak áttételes élményeik vannak, vagyis az osztályvezető megbízhatósága erőteljesebben befolyásolja a kapitányságvezetőben való bizalmat.

### Visszajelzés és következetesség

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
13. Mennyire számít az alosztályvezető véleménye számodra?	53	1,00	10,00	7,6038	2,55959
14. Mennyire számít az osztályvezető véleménye számodra?	87	1,00	10,00	7,8276	2,17388
15. Mennyire számít a kapitányságvezető véleménye számodra?	90	1,00	10,00	7,9556	2,48099

3.3.5. számú táblázat: A visszajelzéssel kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról





3.3.5. számú diagram: A visszajelzés fontosságának átlagai

A következő három (13.-15.) kérdés a vezetőkkel való kapcsolat visszajelzési oldalát boncolgatta: az alosztályvezető véleményének fontossága (13. kérdés) 7,63, az osztályvezetőé (14. kérdés) 7,81, míg a kapitányságvezető véleményének fontossága 7,96-os átlagot ért el. Láthatjuk, hogy a tendencia megfordult, és valószínűleg a hierarchikus szervezetek sajátságaként, minél magasabb vezetőt tekintünk, annál fontosabb lesz a véleménye a beosztott számára. Az alosztály- és a kapitányságvezetői szint átlagai között mindössze 0,33 az eltérés, tehát összességében láthatjuk, hogy fontosnak ítélik a vezetőik visszajelzéseit.

Az alosztályvezető és az osztályvezető véleményének fontossága között kimondottan erős összefüggés van 0,759 ( $p \leq 0,01$ ), míg a kapitányságvezető véleményével 0,651 ( $p \leq 0,01$ ). Az osztályvezetői és kapitányságvezetői vélemények fontosságában pedig az együttjárás 0,828 ( $p \leq 0,01$ ), tehát erős. Úgy tűnik, hogy akinek az egyik vezetői szint véleménye releváns, annak a másik is.

A következő három (16.-18.) kérdés a következetességet járta körül a három vezetői szinten.

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
16. Mennyire tartod következetesnek az alosztályvezetődet?	53	1,00	10,00	7,3585	2,61721
17. Mennyire tartod következetesnek az osztályvezetődet?	87	1,00	10,00	7,1609	2,13429
18. Mennyire tartod következetesnek a kapitányságvezetőt?	91	1,00	10,00	7,7033	2,41520

3.3.6. számú táblázat: A következetességgel kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról



3.3.6. számú diagram: A következetesség átlagai

A saját alosztályvezető (16. kérdés) 7,37, az osztályvezető (17. kérdés) 7,15, míg a kapitányságvezető (18. kérdés) 7,70 átlagértékkel bír az állomány körében. Látnunk kell, hogy az eddigi mintázat, amely szabályos lépcsőzetes csökkenést, illetve emelkedést jelentett a vezetői szinttel párhuzamosan, megváltozott. A legmagasabb értéket a kapitányságvezető kapta, ezt követte az alosztályvezetői szint, és legalacsonyabbra az osztályvezetőket értékelték, a két szélsőérték közti különbség 0,55, amely már említésre méltó lehet.

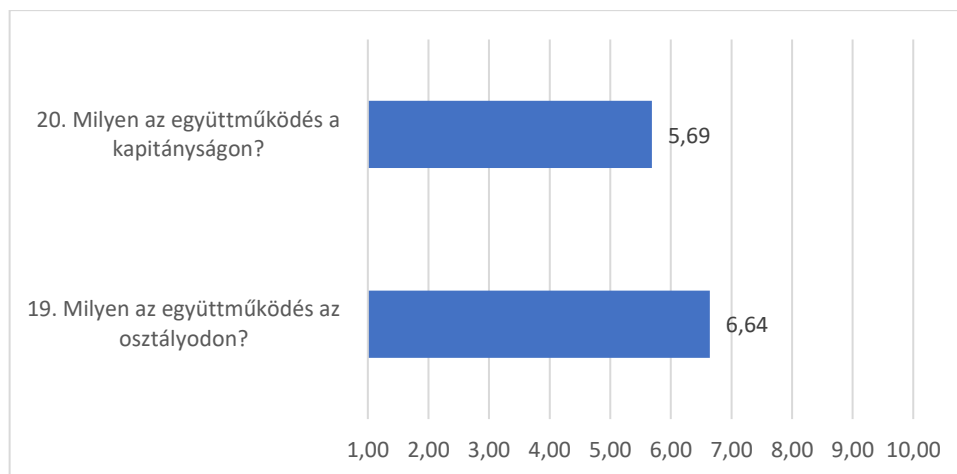
Az alosztályvezető és az osztályvezető következetessége között az összefüggés 0,576 ( $p \leq 0,01$ ), míg a kapitányságvezető következetességével a kapcsolat egészen gyenge 0,370 ( $p \leq 0,01$ ). Az osztályvezetői és kapitányságvezetői következetesség együttjárása 0,605 ( $p \leq 0,01$ ), tehát nem erős.

Tehát a kommunikáció, a bizalom, a megítélés fontossága és a következetesség témáinak kérdéseire adott válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a vezetői kapcsolatok összességében inkább jól (10-es skálán 7 körüli és fölötti eredmények) működnek a kapitányságon, ami a legfontosabb, hiszen ezek a tényezők meghatározók lehetnek a munkahelyi légkörben.

### Az együttműködés

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
19. Milyen az együttműködés az osztályodon?	90	1,00	10,00	6,6444	2,10035
20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?	90	1,00	10,00	5,6889	2,14970

3.3.7. számú táblázat: Az együttműködéssel kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról



3.3.7. számú diagram: Az együttműködés átlagai

Az együttműködésről érdeklődő két kérdésünk – vagyis az osztályon belüli együttműködés (19. kérdés) 6,64 értéke, illetve a kapitányságon belüli együttműködés (20. kérdés) 5,69 átlagértéke – között 0,95 pontnyi az eltérés. Ez is ráerősít az interjúk során gyakran megfogalmazott jelenségre, hogy közösségen belül (szak, alosztály, osztály, szakterület) általában jobban együttműködnek, mint ha az egész kapitányságot tekintjük. Számos esetben megemlítik a klikkesedés-, illetve a szakterületek, alosztályok, osztályok közötti rivalizálás jelenségét, amelyek szintén okozhatják ezt az együttműködési hatékonyságban észlelt különbséget. A kapitánysági és az osztályon tapasztalt együttműködés közötti együttjárás 0,668 ( $p \leq 0,01$ ), amelyet nem tekinthetünk erősnek, de egyértelműnek tűnik, hogy összefüggésben volt a két szint megítélése.

### Teljesítmény és fegyelem

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
21. Mennyire tartod magad fegyelmezettnak a munkavégzésben?	91	3,00	10,00	8,2308	1,57111
22. Mennyire fegyelmezett az osztályod?	89	3,00	10,00	7,1236	1,86974
23. Mennyire fegyelmezett a kapitányság?	90	3,00	10,00	7,1667	1,89766
24. Milyennek értékeled a munkavégzésed színvonalát?	91	2,00	10,00	7,8242	1,43444
25. Milyennek értékeled az osztályod munkavégzési színvonalát?	90	2,00	10,00	7,3111	1,61206

3.3.8. számú táblázat: A teljesítménnyel és a fegyellemmel kapcsolatos kérdések leíró statisztikájáról



3.3.8. számú diagram: A teljesítmény és fegyelem átlagai

A következő három (21.-23.) kérdése a fegyelmezettségre vonatkozott: a saját munkavégzési fegyelem (21. kérdés) 8,23, az osztályé (22. kérdés) 7,12, míg a kapitányság általános fegyelmezettsége (23. kérdés) 7,17 pontos átlagértéket ért el. A saját fegyelmezettségre vonatkozó kérdés egyértelműen a legmagasabb átlagot képviseli, és az ember természetes pozitív önképének megjelenését is mutatja, de láthatjuk, hogy az osztály és a kapitányság fegyelmeztségének megítélése sem marad le sokkal, az is inkább a fegyelmezett oldalhoz húz, és a két átlagérték közti különbség elhanyagolható.

A saját fegyelmezettség és az osztály fegyelmezettsége (0,461;  $p \leq 0,01$ ) között, illetve a kapitánysági fegyelmezettség (0,387;  $p \leq 0,01$ ) között csak gyenge együttjárás van. Az osztály és a kapitányság fegyelmezettsége között (0,779;  $p \leq 0,01$ ) viszont erős az együttjárás.

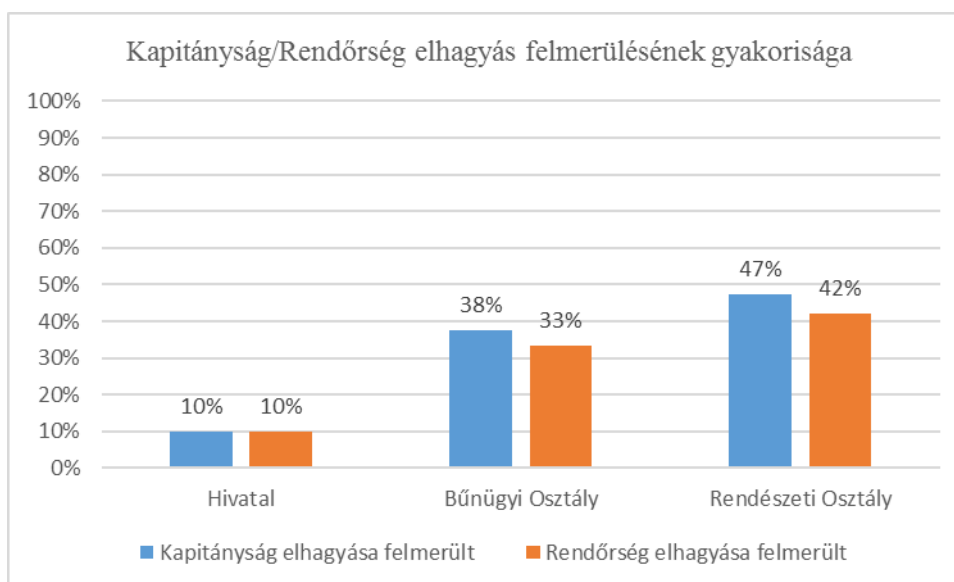
A munkavégzés színvonalának megítélésére két kérdést tettünk fel: egyrészt a saját munkavégzés színvonalának értékelését kértük a válaszadóktól (24. kérdés), mely 7,82 pontos átlagot hozott, másrészt pedig az osztály munkavégzésének színvonalának értékelését (25. kérdés), amely 7,31 pontos átlagértéket mutatott. A megjelenő különbséget szintén a pozitív énkép szükségletének számlájára írhatjuk, de összességében láthatjuk, hogy osztályuk teljesítményével is inkább elégedettek a dolgozók a kapitányságon.

A munkavégzés színvonalára vonatkozó két kérdésre adott válaszok között az együttjárás nem erős (0,569;  $p \leq 0,01$ ).

Az adott kapitányság (26. kérdés) és a szervezet elhagyásának gondolatát (27. kérdés) is megkérdeztük az állománytól, az elmúlt egy éves időtartamra vetítve. A válaszokat kapitánysági szinten összesítve mutatja az 3.3.9. számú táblázat és 3.3.9. számú diagram.

Létszám	fő	Kapitányság elhagyása felmerült		Rendőrség elhagyása felmerült	
		igen	nem	igen	nem
Hivatal	10	1	9	1	9
Bűnügyi Osztály	24	9	15	8	16
Rendészeti Osztály	57	27	30	24	33
Kapitányság	91	37	54	33	58
		41%	59%	36%	64%

3.3.9. számú táblázat: A távozás felmerülésének összesítése (26. és 27. kérdés)



3.3.9. számú diagram: A távozás felmerülésének aránya

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy 37 fő esetében merült fel a konkrét kapitányság elhagyása, illetve 33 fő esetében a Rendőrség elhagyása, vagyis a leszerelés gondolata. Ez 41% és 36%. Jól látszik, hogy a dolgozókat foglalkoztatja a gondolat, hogy váltsanak. Ugyanakkor figyelembe kell vennünk azt is, hogy a kapitányság és a Rendőrség elhagyásának gondolata 4 ember esetében tér csak el, tehát feltételezhetjük, hogy nem az adott szervezeti elemhez kötött jelenségről van szó, hanem általános a szervezetet illetően. Az időszakos vizsgálatok és az interjúk tapasztalata alapján mondhatjuk, hogy akiben megfogalmazódik a váltás, az valószínűleg valamely jobban jövedelmező civil munkát céloz meg (akár belföldön, akár külföldön), vagy vállalkozásban gondolkozik.

A 26. és 27. kérdésekhez tartozó indoklások szerint a többség az anyagi megbecsülés alacsony voltát nevezi meg okként. Az anyagi megbecsülés mellett szerepel még az időbeosztás, leterheltség, illetve a statisztikai szemlélet nagyon erős volta, de vannak néhányan, akik a vezetőséget (nem specifikálva melyik vezetőre gondolnak) nevezi meg váltási szándékuk okaként.

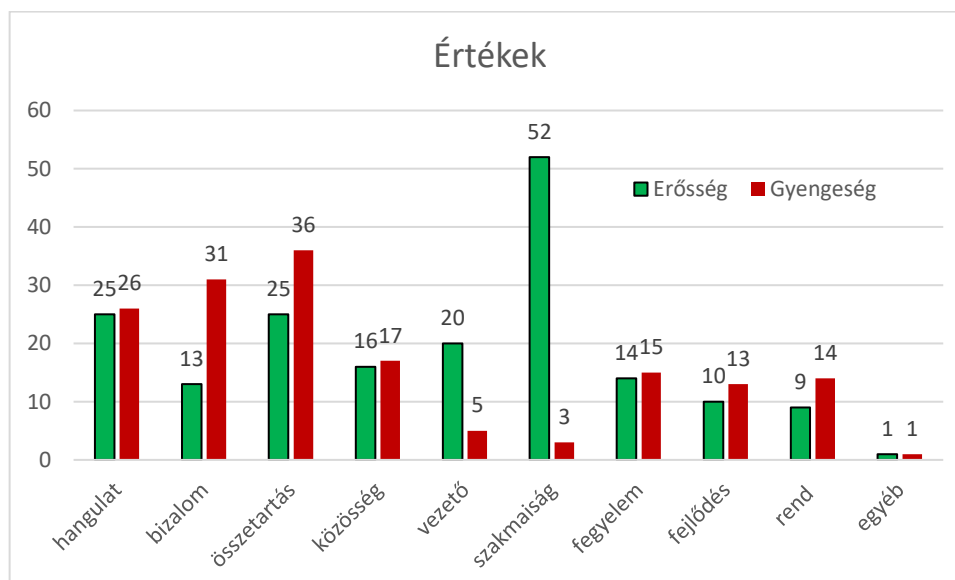
Ez az adott szervezeti elemet érintő teljes mintás vizsgálat nagyon jól mutatja a jelenlegi társadalmi tendenciát és felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezetnek alapvetően változtatnia kell humánstratégiáján, hogy a tiszthelyettesi és nem hivatásos állományát meg tudja tartani hosszútávon a szervezetben.

### Értékek – erősségek és gyengeségek

A kérdőív 28. és 29. pontjában 10 érték közül kellett megítélniük a válaszadóknak, hogy melyeket tekintik a kapitányság erősségének és melyeket hiányolják, vagy tartják gyengeségének. A kapott válaszokat az alábbi táblázat és diagram jeleníti meg.

	hangulat	bizalom	összetartás	közösség	vezető	szakmaiság	fegyelem	fejlődés	rend	egyéb
Erősség	22	10	22	16	20	52	14	10	9	1
Gyengeség	26	31	36	17	5	3	15	13	14	1

3.3.10. számú táblázat: Az erősségek és gyengeségek összesítése (28. és 29. kérdés)



3.3.10. számú diagram: Az értékek erősségként és gyengeségként osztályozásának gyakorisága

Jól látható, hogy a szakmaiság értékét tekintik legtöbbször (52 válaszadó) a kapitányság erősségének, és csak hárman tekintik gyengeségnek azt. Tehát a többség egyértelműen úgy tekinti, hogy szakmailag a kapitányság jól teljesít.

Nagyjából ugyanannyian tekintik erősségnek a hangulatot, mint akik a kapitányság gyengeségeként jelölték meg. Ugyanez igaz a közösségi érték megítélésére is. A kérdőív első három kérdése esetében az alosztályon, osztályon és kapitányságon tapasztalható hangulatra vonatkozóan is középérték körüli válaszok születtek, ahogyan itt is kiegyenlített a pozitívan és negatívan megítélők száma. Ez alapján úgy tűnhet, mintha inkább múlna a válaszadó alapbeállítódásán (optimista, pesszimista) a hangulat és a közeg megítélése, mint a környezeti tényezőkön.

A bizalmat kétszer annyian tekintik gyengeségnek, mint erősségnek, ahogy az összetartást is majd felével többen hiányolják. A kérdőív 8. kérdésének értékelése (Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaidal szemben?) 5,99-es átlaggal a legalacsonyabb értéket kapta az első 25 kérdés között. Vagyis sokan fájlatják a gyengülését a szervezeti összetartásnak, hiányolják azt a régi fajta erőteljesebb munkahelyi kötődéssel jellemezhető közeget, amelyet a 15 éve vagy régebben szervezetbe kerülők még tapasztaltak.

A vezetőt négyszer többen jelölték a kapitányság erősségének, mint gyengeségének, tehát úgy kell tekintenünk, hogy a kapitányság jelentős része (20 fő) kimondottan pozitív véleményt formál vezetőjével kapcsolatban.

A válaszadók között kicsit többen hiányolják a rendet, mint, akik erősségnek tekintik, és ugyanígy van a fejlődés esetében is. A fegyelem tekintetében pedig az egy fő eltérés szintén nem képvisel jelentős különbséget.

#### **3.3.4. Az interjúk tapasztalatai**

Az interjúk kiértékelése során kirajzolódtak a munkahelyi kisebb érték és érdekközösségek. Mivel a vizsgálat helyben zajlott, így számos lehetőség adódott a személyes megfigyelésre is.

A legnagyobb közösséget a kapitányságon a közterületi szolgálatot ellátók képviselik, és természetesen anyagi megbecsültség hiánya utáni következő hangulatot rontó tényező a klikkesedés körükben is. Ennek elsőnek említett alapja a munkához való hozzáállásbeli alapvető különbözőség. A két szélsőséget csak néhány hangadó ember képviseli, a többség valahol az átlag közelében van, de mégis oldalt választ, valamely klikkhez tartozónak vallja magát.

Adott közösségben ez a széthúzás együtt jár a szolgálati idővel. Eszerint vannak a sikeres fiatalok, a stréberek, akik esetleg a bírságolások magas számával érik el, hogy az

összteljesítményük jó legyen. A másik oldal úgy állítja be őket, mint akik „statisztikahajhászásból” jutottak magasra, általában túl fiatalok és még megszedíthetők, könnyen befolyásolhatók, hiszen elvtelenül meg akarnak felelni az elvárásoknak, így azokat félreértelmezve, felesleges, hosszútávon az állampolgári bizalmat rontó bírságolással törnek előre. A másik csoport hangadói a „nagy öregek”, akik nem ritkán a kiégés valamely fokán állva, az elvárásokat inkább hagynák figyelmen kívül, és folyton a munkavégzésük fölötti magas kontroll miatt panaszkodnak. Szakmai ideológiájuk van arra, hogy hogyan kellene jobban, önállóbban és szakszerűbben dolgoznia a rendőrnek, és a jogi háttér, megbecsülés- és egyéb körülmény-béli hiányosságokat hangsúlyozzák.

A két tábor, amelyre a végrehajtói állomány szakadt, talán az optimisták és a pesszimisták címkével lehetne jellemezni, hiszen az egyik csoport számára a pohár félig tele van, míg a másik csoport számára félig üres. Ami egységes, hogy ugyanazokkal a problémákkal kénytelenek napi szinten szembenézni. Ezek pedig az alacsony anyagi és erkölcsi megbecsülés, a fejlődési lehetőség hiánya a szervezetben és a magas leterheltség miatti munkaidőbeosztási nehézségek.

Függetlenül attól, hogy a klikkesedés életkor, szakterületek, szakok, vagy a munkamorál mentén történik, mindig hangadók befolyásolják az adott közösséget. A klikkek közötti konfliktusok, melyek olykor ellenségeskedéssé is fajulhatnak, sokat rontanak a közösségek hangulatán és az emberek közérzetén. Ezen konfliktusok helyes kezelése kulcskérdés, és leginkább a parancsnokoknak (alosztályvezetők, váltásparancsnokok) van erre közvetlen ráhatása, hogy egy közösségben fenntartsák a rendet, mindenkivel egységesen és következetesen betartassák a szabályokat, helyes mederben tartásuk a közösség informális vezetőit, az úgynevezett hangadókat, így kialakítva egy igazságos, stabil közeget.

A kapitányság erőssége az elkötelezett többség, akik összetartó kisebb csapatokban lelkiismeretesen dolgoznak. Ezekben a kisebb közösségekben a kapcsolatok, az együttműködés és a kommunikáció megítélése is pozitív az állomány részéről. A kapitányság gyengeségének érzik a kisebb csoportok közti rivalizálást és az így kialakuló konfliktusokat.

A kapitányságot a jól működő civil (önkormányzatok) és szakmai (ügyészségi) kapcsolatok támogatják. Nehezítő tényezőnek tekintik a munkakörülményeik és a sokszor hiányos technikai feltételeiket. A kapitányság állománya kifejezésre juttatta több elismerés és pozitív visszajelzés, illetve támogatás iránti igényét a vezetőik, és a megye részéről is. Fontos számukra a minél magasabb szintről érkező pozitív visszacsatolás.



A kapitányság hangulatáról, a tagok kapcsolatairól, a köztük folyó kommunikációról többségében pozitívan nyilatkoztak, ahogy a kérdőív kérdéseire adott pontszámok is mutatták. Tehát alapvetően a rendőrkapitányságon jól érzik magukat a dolgozók, azok a tényezők, amelyek feszültséget keltenek bennük, nem az adott szervezeti elemhez kötöttek, azon jóval túlmutatnak, a jelen kor társadalmát is áthatják.

### **3.3.5. Összegzés és következtetések**

Jelen vizsgálat és a korábbi tapasztalataimat összevetve megállapíthatónak tartom, hogy az előljáróban felvázolt problémák nem a vizsgált szervezeti elem sajátjai, hanem a Rendőrség szervezetének aktuálisan megélt jellemzőiből fakadnak. A fluktuáció megnövekedése országosan – nem is csak a Rendőrséget érintően – megjelenő tényező. Ettől függetlenül természetesen nagyon fontos a toborzásról és az újonnan szervezetbe érkezők megtartásáról gondolkodni, valódi jövőképet biztosító életpályamodellt nyújtani a kezdő tiszthelyetteseknek, illetve a civil dolgozóknak (közalkalmazottaknak és munkavállalóknak).

A tiszthelyettes és a nem hivatásos állomány anyagi megbecsülése a civil szférás bérekhez viszonyítva olyan alacsony értéket ért el, hogy szinte mindenkit utolért a váltás gondolata. Csak azok nem gondolkodnak ilyesmiben, akiknek a lehetőségei valamilyen oknál fogva beszűkültek, pl. kieső, vidéki lakhely, vagy kisgyermek miatt a hivatali munkarend adta stabilitáshoz való ragaszkodás. Bérfeszültségként van jelen a szervezetben a bérminimum emelkedése miatt „összecsúszott” bértábla és bérezés. Ez a közösségben egyértelműen rontja az együttműködést és a munkamorált.

Az anyagi megbecsülés problémakörének egy másik aspektusa a teljesítményértékelés okozta feszültség, hiszen ez a szervezetben nem minden dolgozó esetében jelenik meg. A tiszt és tiszthelyettesi állománykategória vonatkozásában megtapasztalt anyagi vonzat okozta különbség, további bérfeszültségek forrásává is válhatott, különösen azon esetekben, amikor az egyes szervezeti egységek azonos beosztású dolgozói számára eltérő arányú anyagi vonzattal is járt együtt az értékelés – ilyen esetekben megjelenhettek olyan korábbi feszültségeken, konfliktusokon alapuló ítéletek is, amelyek a munkavégzés színvonala helyett egyéb tényezőkkel magyarázták az eltérést.

A fluktuáció, illetve a leszerelés rendszerszintű problémát mutat, a háttérben a tiszthelyettesek alacsony társadalmi és anyagi megbecsültsége áll, és ezt a hiányt sajnos nem pótolja az a fajta közösségi erő, az összetartás, amely korábban jellemezte a szervezetet. Ezért is nagyon fontos

új humánstratégia kialakítása, mint ahogyan azt Tegyei (2018)<sup>265</sup> és Borbély (2019)<sup>266</sup> írása is jelzi.

Bár a megyénkben zajló szervezetpszichológiai vizsgálatok a kapitányságok aktuális keresztmetszeti képét tárták fel, és kiterjesztésük csak korlátozottan lehetséges, de mégis ezek alapján megfogalmazhatóak a Rendőrség egészét, mint szervezetet érintő jellemzők és tendenciák is. A szervezetben dolgozóknak a hangulatát leginkább a szervezetet átható két érzés befolyásolja.

Az egyik a szervezeti igazságtalanság érzete, mely szintén két fő tényezőtől táplálkozik. Az első tényezője az a fajta disszonancia, amely a szervezet elvárásai és az általa biztosított keretek között tapasztalható. A szervezetben dolgozó pszichológusok az időszakos alkalmassági vizsgálatok kapcsán folyamatosan szembesülnek azzal, hogy a szervezet a tagjaival szemben nagyon szigorú elvárásokat támaszt, rendkívüli rugalmasságot és áldozatkészséget követel tőlük a szolgálatteljesítéshez. Ugyanakkor a munkáltatóként biztosított keretek merevek, a dolgozó számára átjárhatatlanok, sokszor szemben állnak az észszerűséggel, ami nagy frusztrációt eredményez a hétköznapi életben. Ez a kettősség kialakítja a méltánytalanság érzetet a dolgozóknál.

A szervezeti igazságtalanság-érzetet megalapozó második fő tényező a relatív megfosztottság érzete, melyet a szervezeten belüli csoportok megérezhetnek saját csoportjuk hátrányos helyzete miatt. Megjelenhet ez a Rendőrségen belüli szervezetek egyenlőtlen forráselosztásában (központi szerv – területi szerv vonatkozásában, de különösképpen hátrányosan érinti a helyi szerveket), de a különböző állománycsoportok közti egyenlőtlenségekben is (tiszt – tiszthelyettes, hivatásos – nem hivatásos). De jelen van az alacsonyabb anyagi és erkölcsi megbecsülés formájában a társadalom más csoportjaihoz képest is.

A másik szervezetünket átható érzés, a dolgozókat érintő negatív emberszemlélet. Douglas McGregor elmélete szerint, ahogy már az 1. fejezetben is kifejtésre került, a vezetői irányultság, kétféle emberszemlélet, az X és Y.<sup>267</sup> Az elméletet szervezetünkre alkalmazva sajátos párhuzamot találunk az X emberszemléletet valló vezetők stílus jegyei és a szervezet jellemzői között.

---

<sup>265</sup> Tegyei A. (2018). A „Z generáció” címke. Rendőrségi tanulmányok, I. évfolyam, 3. szám, 81-97.

<sup>266</sup> Borbély Zs. (2019). Egészségmagatartás mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. A biztonság sokszínű arca nemzetközi szakmai-tudományos konferencia (2018.11.07-08.) tanulmánykötete (megjelenés alatt)

<sup>267</sup> Im.: Klein, 2016

Az egyik ilyen jellemző a hibakereső működésmód, amely a gyakori, egymás közti bizalmat mélyen aláásó ellenőrzéseket, az adminisztrációs terhek folytonos növekedését, illetve a fegyelmi felelősség folytonos hangoztatását jelenti. Ezeket tapasztalva, érthető, hogy a dolgozók azt élik meg, hogy vezetőik valójában nem bíznak meg bennük. Mivel a bizalom kölcsönösségen alapul<sup>268</sup>, ezért ezek a szervezeti jellemzők a vezetés irányába is bizalmatlanságot szülnek. Ahogy a statisztikai szemléletmód is hasonlóképpen erősíti ezt a tendenciát, mert olyan konfliktust mutat a szervezet különböző szintjeinek prioritásaiban, ami a hétköznapi feladatokat végzőknél már belső értékrendi konfliktusként fog jelentkezni. Ez azt jelenti, hogy a feladatot végrehajtó úgy éli meg, hogy a szigorúan hierarchikus szervezetben a legmagasabb szinten meghatározott értékek nincsenek összhangban az általa szakmailag megalapozottnak vélt munkavégzéssel.

Ezen tényezők miatt alakul ki egy általános negatív hangulat a szervezetben, amelynek fontos jellemzője a dolgozók kiélezett figyelme a vezetői kommunikáció és döntések negatív oldalára. Ebben a szervezeti közegben vezetőként funkcionálni olyan kihívást jelent, amelyben kevesek tudnak szakmailag és emberileg is jó parancsnokot képviselni, hitelesnek maradni. Hiszen egyszerre kell kezelniük saját rendszer okozta frusztrációikat, a rendszer ambivalenciáit elviselni, eredményesen, szakszerűen dolgozni, és korrekten képviselni a rendszer követelményeit, kereteit a beosztottak irányába. A vezetői és középvezetői állomány intenzív támogatása a szervezetben elengedhetetlen, ahhoz, hogy ennek a kettős kihívásnak meg tudjon felelni, egyensúlyban tudjon maradni.

A szervezetben jelenlevő egyre fiatalabb (Y és Z) korosztályok pszichés jellemzőit is figyelembe kell venni a humánstratégia kidolgozásakor. A technikai fejlődés által facilitált felgyorsult életvitellel együtt a munkavállalók is egyre türelmetlenebbek. Az első globalizációban növekvő generáció, már azonnali visszacsatolást, megerősítést vár, tudatosan képviseli vágyait és kifejezésre juttatja a munka-magánélet egyensúlyban tartásának igényét is, és nem fél a változástól. Ugyanakkor az erőfeszítések megtételére nehezebben szánja el magát (megfelelő motiváció hiányában), praktikusán gondolkodik, lojalitása nem végtelen a munkában. Ha úgy érzi, hogy nem korrektek vele szemben, változtatni fog – nem csupán generációs hovatartozása, de életkori, életszakaszbeli sajátosságai miatt is (példának okáért családalapítást megelőzően jóval kisebb az egyén szintjén megélt felelősség).

---

<sup>268</sup> Covey, S. R. és Merrill, R. R. (2011) *A bizalom sebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Ráadásul a szervezetbe kerülők sajátos munkaközösséget tapasztalnak meg, melyben a már több, mint 10 éve szervezetben levők megragadnak minden lehetőséget, hogy frusztrációikról ventilláljanak. Ezt a pszichológiai terminológiával burn out valamely fázisában lévő közeget lelkes, ideológiákkal és esetenként a szakma romanticizált képével bíró kezdőként nagyon nehéz tolerálni. A tapasztalat az, hogy hamar átragad a negatív szemlélet, amely a fiatalokat rövid időn belül változtatásra sarkallja. A jelenlegi munkaerőhiány miatt, pedig a megválogatott, jól beszocializált 2-10 év közötti leszolgált idővel bíró rendőrökre, nagy kereslet van, sok esetben akár külföldön is, hiszen ez a hivatás a megbízhatósággal társul a legtöbb nyugat-európai társadalomban. Egy közösségből leszerelt kollega pedig úrt hagy maga után szakmailag, emberileg és kapcsolati tőkét tekintve is.

A humánstratégia egyik kulcsfeladata olyan motiváló elemeket az életpálya részévé tenni, amelyek a jelenlegi helyzeten pozitív irányba változtatni képesek, ugyanakkor láthatjuk, hogy a helyi közösségek, a társas támogatás is roppant erejű megtartó erővel bír. Csakhogy a pozitív közösség kialakulásához szükséges a szervezeti igazságosság megtapasztalása, a rendőri hivatás megélt hátrányaival arányosnak (de legalábbis ahhoz közelítőnek) megélt szervezeti elvárások.

### 3.4. Két kapitányság szervezetszichológiai vizsgálati eredményeinek összehasonlítása és a levonható vezetéselméleti következtetések<sup>269</sup>

A 2018-ban végrehajtott két szervezetszichológiai vizsgálatot követően, 2019-ben egyszerre két kisebb vidéki kapitányság felmérésére kapott a pszichológiai szakterület főkapitányi utasítást. Jelen fejezet a két vidéki rendőrkapitányságon végrehajtott szervezetszichológiai vizsgálatainak eredményeit hasonlítja össze, a kapcsolati mutatókra helyezve a hangsúlyt. A vizsgálati eredmények segítségével igyekszik bemutatni a McGregor féle X és Y elmélet vezetői emberszemléletként való jelenlétének rendőrségi munkaközösségre gyakorolt hatását. Az eredményekből kirajzolódó kép alapján jól láthatóvá válik az egyik kapitányság esetében a vezetői emberszemlélet pozitív, a másik esetében a negatív hatás az egyénekre és a szervezeti elem egészére. Az összehasonlítás lehetővé teszi, hogy megállapíthassuk, hogy a vezetői emberszemlélet tényezőjének az eredmények alakulásában jelentős szerepe lehet. Ezért a vezetői emberszemlélettel a Rendőrség szervezeti problémáinak megoldásáról való gondolkodás és a szervezeti humánstratégia alakítása során érdemes számolni.

A Rendőrség jelenlegi szervezeti problémáinak ismertetésére, azok szervezetszichológiai hátterére és megoldási lehetőségeire számos tanulmány kitér.<sup>270</sup> Jelen fejezet azonban nem a szervezet általános jellemzőire fókuszál, hanem egy megyei rendőr-főkapitányság két, nagyon hasonló paraméterekkel rendelkező kisvárosi kapitányságának, 2019 őszén párhuzamosan végzett szervezetszichológiai vizsgálat<sup>271; 272</sup> eredményeinek összehasonlítását célozza, ezzel bemutatva a két kapitányság szervezetszichológiai jellemzőiben felfedezhető eltérések hátterében húzódó kapcsolati tényezők szerepét. A későbbiekben vázolt különbségek és tendenciák megmutatják, hogy milyen szervezetszichológiai tényezőket nem hagyhatunk figyelmen kívül, amikor egy szervezeti elem működéséről vagy esetleges problémáinak megoldásáról gondolkodunk.

---

<sup>269</sup> Tózsér E. (2020). Organizational psychological studies in a county of the Hungarian Police – comparison of two departments. *Belügyi Szemle*, 68.(1 különszám), 47-62. írás alapján

<sup>270</sup> Tegye A. (2018). A „Z generáció” címke. Rendőrségi tanulmányok, I. évfolyam, 3. szám, 81-97.; Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018) A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XX. évfolyam, 97-102.; Borbély Zs. (2019) Egészségmagatartás mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. *Belügyi Szemle*, 67, 7/8., 37-50.; Im.: Tózsér, 2019, A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetszichológiai vizsgálatokkal; Im.: Tózsér, 2020, Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében

<sup>271</sup> Tózsér E. és Törkenczi B. (2019). Jelentés a „I.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról. KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2019.12.16.)

<sup>272</sup> Tózsér E. és Törkenczi B. (2019). Jelentés a „II.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról. KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2019.12.19.)

Bizonyos rendszerszintű problémákat (pl. a felerősödött fluktuációs tendenciák) mondhatni minden dolgozó észlel és valamilyen formában visszajelez interjúhelyzetben a saját tapasztalatai és egyéni érdekei mentén. De most ezek taglalásától eltekintünk. Ugyanakkor mégiscsak végig kell gondoljuk, hogy McGregor elméletének leírását összevetve a rendőrségi szervezeti kultúra adott jellemzőivel<sup>273</sup> (mint pl.: bürokrácia, szigorú alá-fölé rendeltségi viszonyok, feladatszabás – végrehajtás – ellenőrzés hármasa...stb.) az a benyomásunk alakulhat ki, hogy az X emberszemlélet szerves része a szervezeti kultúrának. Ezt a tendenciát erősíti a korábban említett hibakereső működése a szervezetnek, illetve a statisztikai szemléletmód jelenléte. Hibakereső működésnek nevezzük a szervezeti tevékenységek közül azokat, amelyek a munkafolyamatokban bekövetkező esetleges hibák és elkövetőik feltárására irányulnak. Ilyenek a gyakori ellenőrzések elvárása, vagy az adminisztratív terhek fokozódása és a fegyelmi felelősségre vonással való folytonos fenyegetőzés. Ezek a közvetlen emberi kapcsolatokra is negatívan hathatnak, illetve bizalmatlanságot szülhetnek a közösségekben.<sup>274</sup> Ezekkel a tényezőkkel valóban párhuzamba állíthatók az X emberszemlélet jellemzői, de mégis erőteljesen befolyásolhatja egy adott munkahelyi közösség hangulatát, hogy a vezetés valójában hol helyezkedik el az X és Y emberszemlélet dimenziójának két végpontja között, és hogyan tudják a szervezeti előírásokat közvetíteni a beosztottak számára.

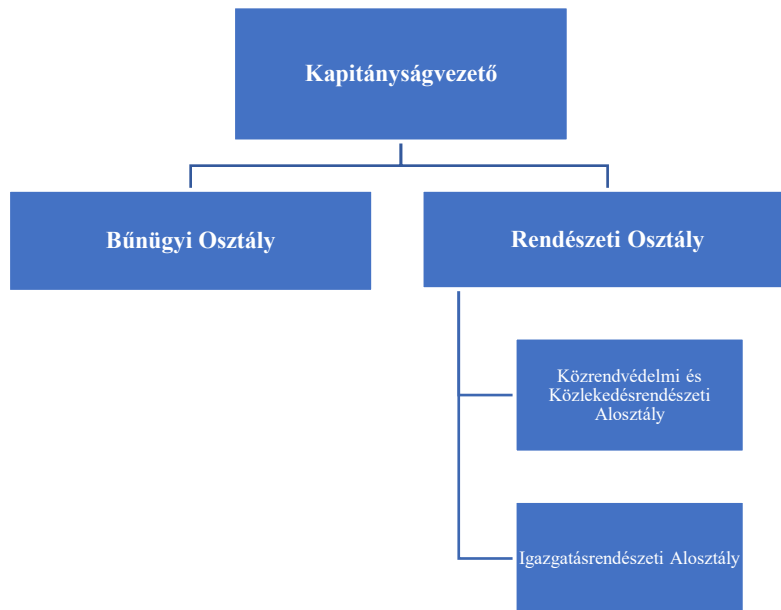
### **3.4.1. A vizsgálatok**

A vizsgálatok módszertana kérdőív és interjú párhuzamos felvételén alapult, teljes egészében megfelel a 3.3. alfejezetben bemutatott vizsgálat módszertanának. A pszichológus kolléganőm az adatgyűjtésben való részvállalásával szintén segítette a kutatást. Ez esetben is sor került a kapitányságok teljes elérhető állományának vizsgálatára.

---

<sup>273</sup> Im.: Kovács, 2009

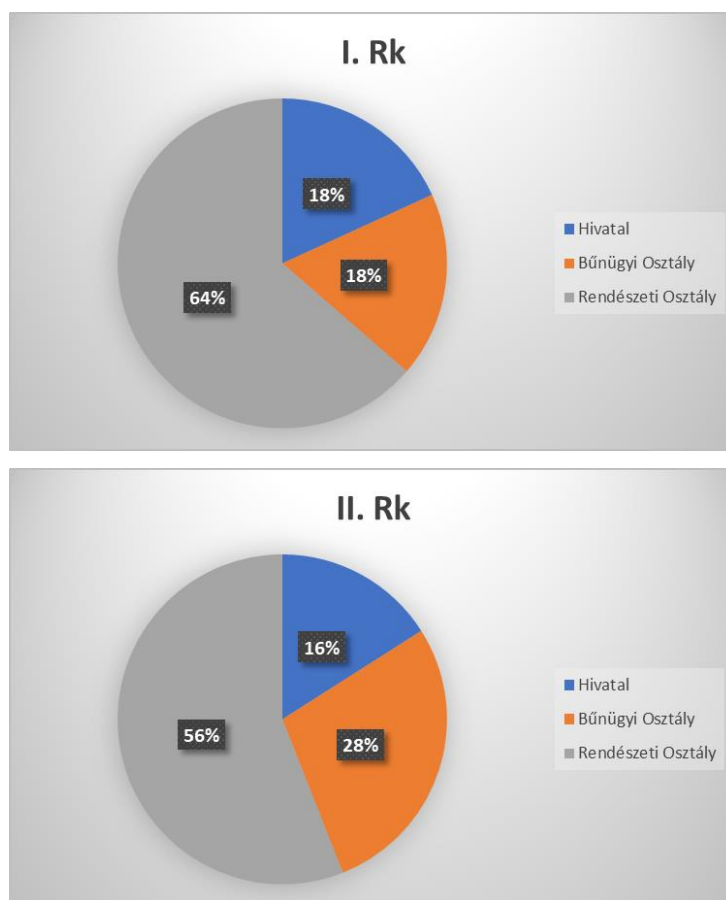
<sup>274</sup> Im.: Tózsér, 2019, Két városi rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálata 2018-ban



3.4.1. számú ábra: A két kapitányság szervezeti felépítését bemutató ábra

Az ábrán is látható, hogy kis kapitányságként a szervezeti felépítésüket tekintve a két szakmai terület közül a bűnügyi vonal nem is tagozódik alosztályokra. Eltérés a két kapitányság között annyi van, hogy a II. kapitányság esetében egy 3. alosztály is megjelenik (Körzetimegbízotti Alosztály). Mindkét kapitányság összlétszáma 60 fő körüli. A valamilyen oknál fogva távollévők (betegszabadság, továbbképzés) kimaradtak a vizsgálatból, így az alábbi megoszlásban vettek részt a személyek: az I. kapitányság esetében összesen 44 fő, a II. esetében pedig 50 fő.

### Szervezeti elemek közötti létszám megoszlás



3.4.1. számú diagramok: A válaszadók szakterületi megoszlása

Jól látható, hogy a rendészeti területen dolgozók tették ki a válaszadók többségét. A kapitányságvezetőn kívül 4 fő vezető lát el szolgálatot: a bűnügyi és a rendészeti osztályvezetők és a rendészeti terület alosztályainak vezetői. Ezzel az 5-5 fővel egy vezetői interjú felvételére is sor került. Ebben a 2018-as vizsgálatnak megfelelően szervezeti elemük SWOT analízisét kértük és kapcsolatrendszerükről, vezetői működésükről, a vizsgálat elején felvetett problémákról és esetleges javaslataikról kérdeztük őket, hogy jobban megértsük a kapitányságok működését.

Az alábbi két táblázat mutatja be a leír statisztikáját a kérdőív első 25 kérdésének. Elemzésekor ugyanakkor az alosztály szintre vonatkozó 5 kérdés (1., 5., 9., 13. és 16.) értékelésétől el kellett tekintenünk, hiszen az alosztályok kis létszáma (esetenként akár 2-3 fő), illetve az egy egységként működő bűnügyi osztályok értelmezhetetlenné tették az alosztály szintet a vizsgálatokban. Így az első 25 kérdésből használt 20-ra adott válaszok kapitánysági átlagait láthatjuk az alábbi diagramon.

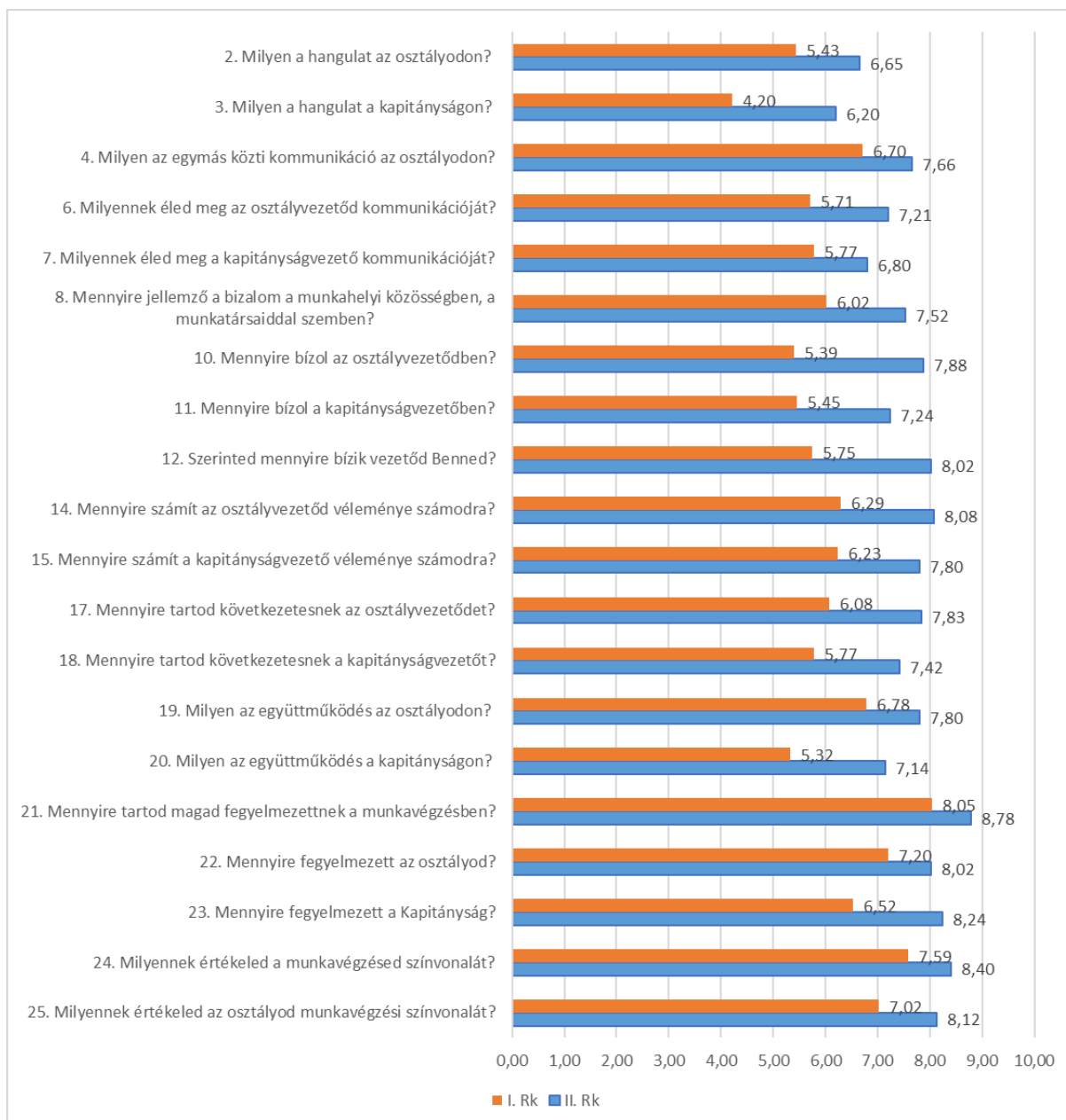


	N	minimum	maximum	átlag	szórás
1. Milyen a hangulat az alosztályodon?	34	1,00	10,00	5,7647	2,29702
2. Milyen a hangulat az osztályodon?	42	1,00	10,00	5,4286	2,25392
3. Milyen a hangulat a kapitányságon?	44	1,00	10,00	4,2045	1,94792
4. Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?	44	3,00	10,00	6,7045	2,07510
5. Milyenek éled meg az alosztályvezető kommunikációját?	29	1,00	10,00	5,4138	2,65272
6. Milyenek éled meg az osztályvezető kommunikációját?	38	1,00	10,00	5,7105	2,82755
7. Milyenek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?	44	1,00	10,00	5,7727	2,32142
8. Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaidal szemben?	43	2,00	10,00	6,0233	2,34509
9. Mennyire bízol az alosztályvezetődben?	28	1,00	10,00	4,7857	2,96095
10. Mennyire bízol az osztályvezetődben?	38	1,00	10,00	5,3947	3,08036
11. Mennyire bízol a kapitányságvezetőben?	44	1,00	10,00	5,4545	2,46326
12. Szerinted mennyire bízik vezetődben?	44	1,00	10,00	5,7500	2,69474
13. Mennyire számít az alosztályvezető véleménye számodra?	28	1,00	10,00	5,8929	2,89750
14. Mennyire számít az osztályvezető véleménye számodra?	38	1,00	10,00	6,2895	2,75002
15. Mennyire számít a kapitányságvezető véleménye számodra?	44	1,00	10,00	6,2273	2,55055
16. Mennyire tartod következetesnek az alosztályvezetődet?	28	1,00	10,00	5,2143	3,11932
17. Mennyire tartod következetesnek az osztályvezetődet?	38	1,00	10,00	6,0789	2,96266
18. Mennyire tartod következetesnek a kapitányságvezetőt?	44	1,00	10,00	5,7727	2,50454
19. Milyen az együttműködés az osztályodon?	40	4,00	10,00	6,7750	1,80438
20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?	44	1,00	10,00	5,3182	1,90193
21. Mennyire tartod magad fegyelmezettnek a munkavégzésben?	44	6,00	10,00	8,0455	1,14027
22. Mennyire fegyelmezett az osztályod?	40	4,00	10,00	7,2000	1,52248
23. Mennyire fegyelmezett a kapitányság?	44	3,00	10,00	6,5227	1,70483
24. Milyenek értékeled a munkavégzésed színvonalát?	44	5,00	10,00	7,5909	1,12721
25. Milyenek értékeled az osztályod munkavégzési színvonalát?	41	3,00	10,00	7,0244	1,66565

3.4.1. számú táblázat: Az I. számú kapitányság válaszainak leíró statisztikája

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
1. Milyen a hangulat az alosztályodon?	35	2,00	10,00	7,0571	2,32560
2. Milyen a hangulat az osztályodon?	48	2,00	10,00	6,6458	2,32918
3. Milyen a hangulat a kapitányságon?	50	2,00	10,00	6,2000	2,13809
4. Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?	50	1,00	10,00	7,6600	2,07620
5. Milyenek éled meg az alosztályvezető kommunikációját?	27	4,00	10,00	8,5556	1,31071
6. Milyenek éled meg az osztályvezető kommunikációját?	48	1,00	10,00	7,2083	2,56787
7. Milyenek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?	50	1,00	10,00	6,8000	2,46610
8. Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaidal szemben?	50	1,00	10,00	7,5200	2,19684
9. Mennyire bízol az alosztályvezetődben?	26	4,00	10,00	8,6538	1,35476
10. Mennyire bízol az osztályvezetődben?	48	1,00	10,00	7,8750	2,49787
11. Mennyire bízol a kapitányságvezetőben?	50	2,00	10,00	7,2400	2,37813
12. Szerinted mennyire bízik vezetődben?	50	1,00	10,00	8,0200	2,11400
13. Mennyire számít az alosztályvezető véleménye számodra?	26	3,00	10,00	8,6538	1,64784
14. Mennyire számít az osztályvezető véleménye számodra?	48	3,00	10,00	8,0833	2,18148
15. Mennyire számít a kapitányságvezető véleménye számodra?	50	1,00	10,00	7,8000	2,44949
16. Mennyire tartod következetesnek az alosztályvezetődet?	26	7,00	10,00	8,6923	0,88405
17. Mennyire tartod következetesnek az osztályvezetődet?	47	1,00	10,00	7,8298	2,38946
18. Mennyire tartod következetesnek a kapitányságvezetőt?	50	2,00	10,00	7,4200	2,11978
19. Milyen az együttműködés az osztályodon?	49	4,00	10,00	7,7959	1,73181
20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?	50	3,00	10,00	7,1400	1,70246
21. Mennyire tartod magad fegyelmezettnek a munkavégzésben?	50	5,00	10,00	8,7800	1,25014
22. Mennyire fegyelmezett az osztályod?	48	4,00	10,00	8,0208	1,48022
23. Mennyire fegyelmezett a kapitányság?	49	4,00	10,00	8,2449	1,54826
24. Milyenek értékeled a munkavégzésed színvonalát?	50	5,00	10,00	8,4000	1,14286
25. Milyenek értékeled az osztályod munkavégzési színvonalát?	49	3,00	10,00	8,1224	1,61545

3.4.2. számú táblázat: A II. számú kapitányság válaszainak leíró statisztikája



3.4.2. számú diagram: Az első 25 kérdés 20 elemzett kérdéséhez tartozó kapitánysági átlagok

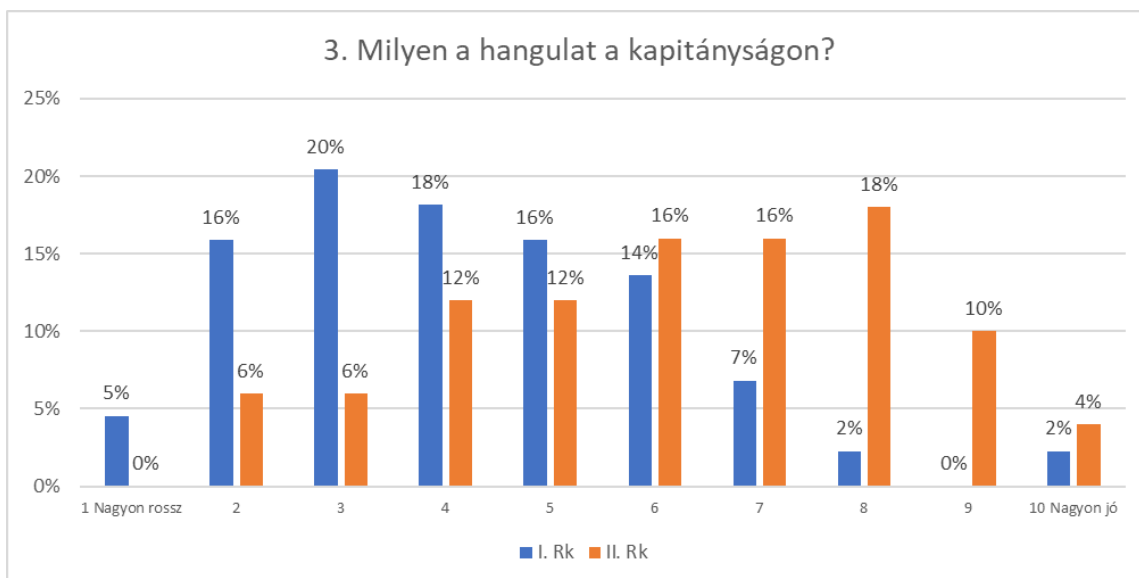
Egyértelműen kitűnik, hogy a II. kapitányság átlagai rendre magasabb értékeket adnak, mint az I. kapitányság átlagértékei. A normalitás sérülése miatt Mann-Whitney U próba alkalmazásával kerültek összehasonlításra a két kapitányságon gyűjtött válaszok. Négy kérdés kivételével  $p \leq 0,01$  szinten szignifikáns az eltérés, ezek pedig:

- „2. Milyen a hangulat az osztályodon?”,  $U=707,000$ ,  $p=0,014$ ;
- „4. Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?”,  $U=791,000$ ,  $p=0,017$ ;
- „6. Milyenek éled meg az osztályvezető kommunikációját?”,  $U=639,000$ ,  $p=0,016$ ;
- „7. Milyenek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?”,  $U=793,000$ ,  $p=0,019$ .

A legnagyobb különbséget, 2,48-at ( $U=485,000$ ,  $p=0,000$ ) a két kapitányság között a „10. Mennyire bízol osztályvezetődben?” kérdésre láthatjuk, második 2,27-tel a „12. Szerinted mennyire bízik vezetőd Benned?” kérdésre ( $U=546,500$ ,  $p=0,000$ ), majd 2,00-val a „3. Milyen a hangulat a kapitányságon?” kérdésre ( $U=537,500$ ,  $p=0,000$ ). Ugyanakkor a legkisebb különbséget, 0,73-at a „21. Mennyire tartod magad fegyelmezettnek a munkavégzésben?” kérdésre ( $U=700,000$ ,  $p=0,002$ ) kaptuk, aztán 0,81-et a „24. Milyennek értékeled a munkavégzésed színvonalát?” ( $U=640,000$ ,  $p=0,000$ ), a harmadik pedig 0,82-vel a „22. Mennyire fegyelmezett az osztályod?” ( $U=648,500$ ,  $p=0,007$ ).

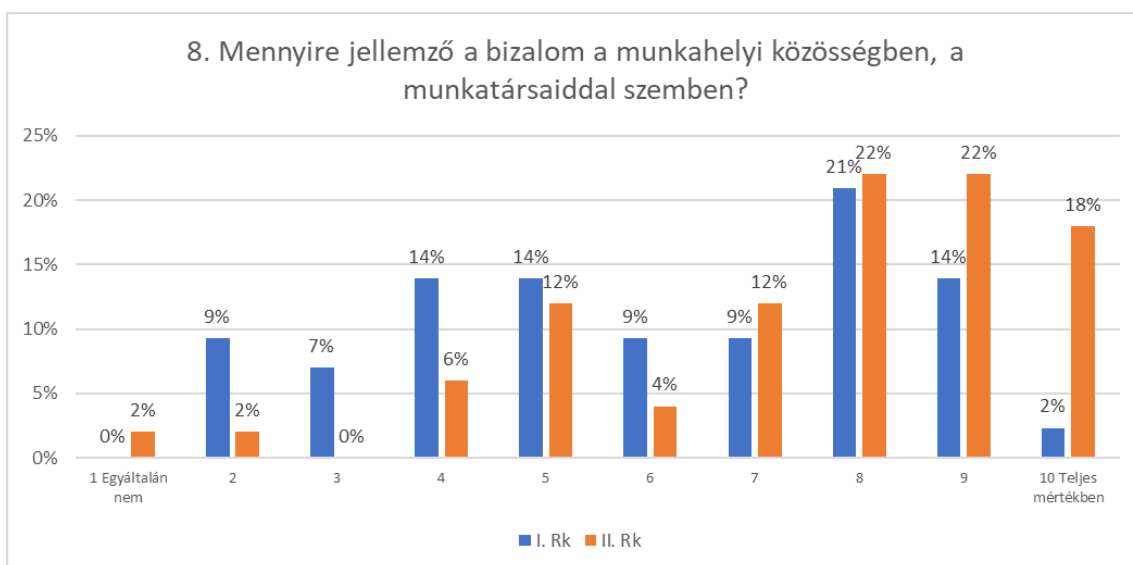
Tehát a legnagyobb különbségek a hangulat és a bizalom tekintetében voltak, legkisebb különbség pedig a saját fegyelmezettség és munkavégzési színvonalra vonatkoznak. A kérdőív első felhasználása során is tapasztalható volt, hogy a saját magukra vonatkozó kérdésekre hajlamosak magasabb pontszámot adni a személyek. Mindezt egyfajta torzítási tendenciának is tekinthetjük a saját pozitív önértékelésnek megfelelően. Úgy tűnik, ebben hasonlíthat a két kapitányság leginkább. Ugyanakkor a hangulat, a bizalom, az együttműködés absztrakt fogalmainak megítélésében sokkalta nagyobb szerepet kap a szubjektív megélés, vagyis, hogy az adott személy mennyire érzi jól magát abban a közegben a hétköznapiakban.

A „3. Milyen a hangulat a kapitányságon?” kérdésre adott válaszgyakoriságokat megvizsgálva láthatjuk, hogy az I. kapitányság esetében a válaszadók majdnem 60%-a 5 alatti (1, 2, 3 és 4) válaszokat jelölt meg, míg az II. kapitányság dolgozóinak 64%-a 6, vagy a fölötti válaszokat adott. Tehát nem csak az átlagban láthatunk nagy eltérést, hanem ez megmutatkozik abban is, hogy a válaszadók többsége a II. kapitányság esetében magasabb pontszámot adott a kapitánysági hangulatnak. Az I. kapitányság válaszadói hajlamosabbak voltak az alsóbb övezetben minősíteni a kapitánysági hangulatot.



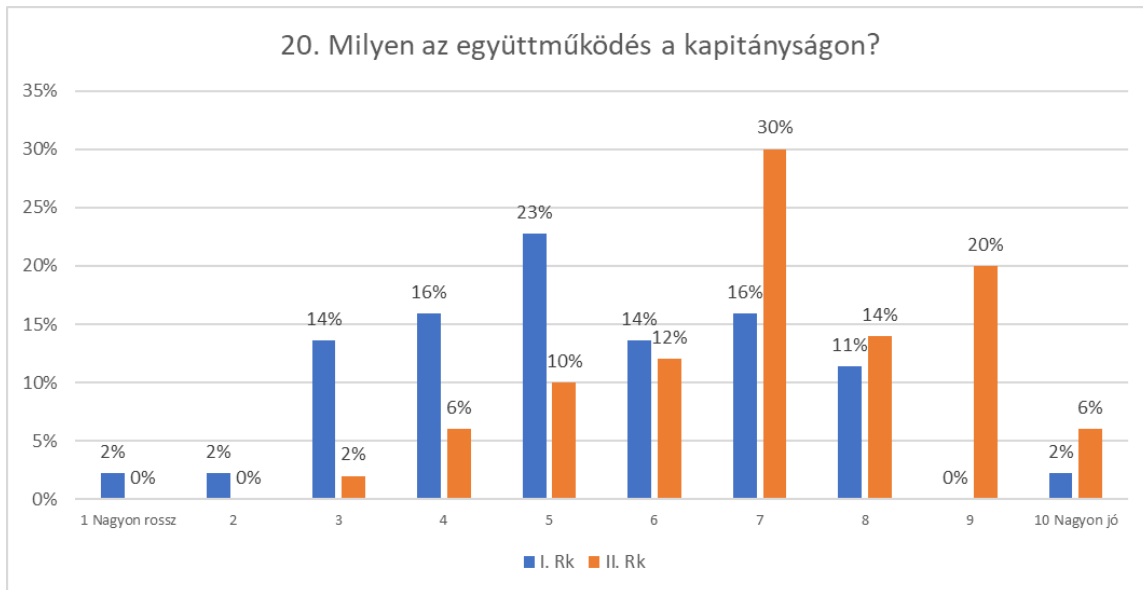
3.4.3. számú diagram: A 3. kérdésre adott válaszok gyakorisága

A bizalom válaszgyakoriságai esetében hasonló tendenciát láthatunk, hiszen a II. kaptányság válaszadóinak 62%-a 8 vagy afölötti választ adott, míg az I. kapitányságnál ez csak 37%, tehát a II. kapitányság esetében jóval többen élik meg a munkahelyi bizalom jelenlétét.



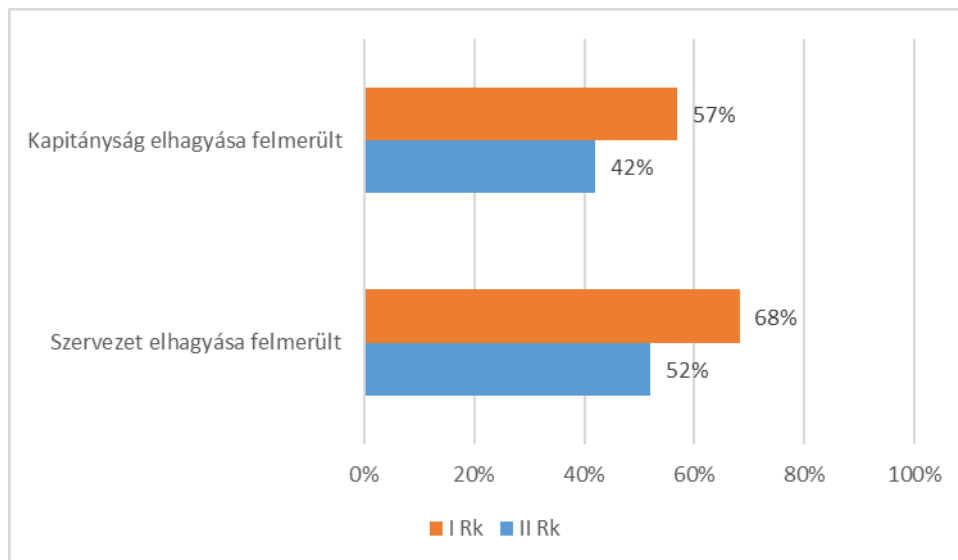
3.4.4. számú diagram: A 8. kérdésre adott válaszok gyakorisága

Ezek után az együttműködést (20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?) vizsgálva, a válaszgyakoriságok összevetése során azt láthatjuk, hogy míg az I. kapitányság 70%-a 1 és 6 közötti választ adott, addig a II. kapitányság 70%-a 7 vagy afölötti értékeléssel minősítette az együttműködést. Tehát úgy tűnik, hogy a II. kapitányság esetében a többség kimondottan jónak véli a kapitánysági együttműködést, ezzel ellentétben az I. kapitányságon az együttműködés értékelése vegyes képet mutat, inkább a közepes értékek irányába tendál.



3.4.5. számú diagram: A 20. kérdésre adott válaszok gyakorisága

A kérdőív „26. Felmerült-e benned a kapitányság elhagyásának gondolata az elmúlt egy évben?” és „27. Felmerült-e benned a szervezet elhagyásának gondolata az elmúlt egy évben?” kérdéseire adott válaszokat az alábbi diagram mutatja kapitányságonként.



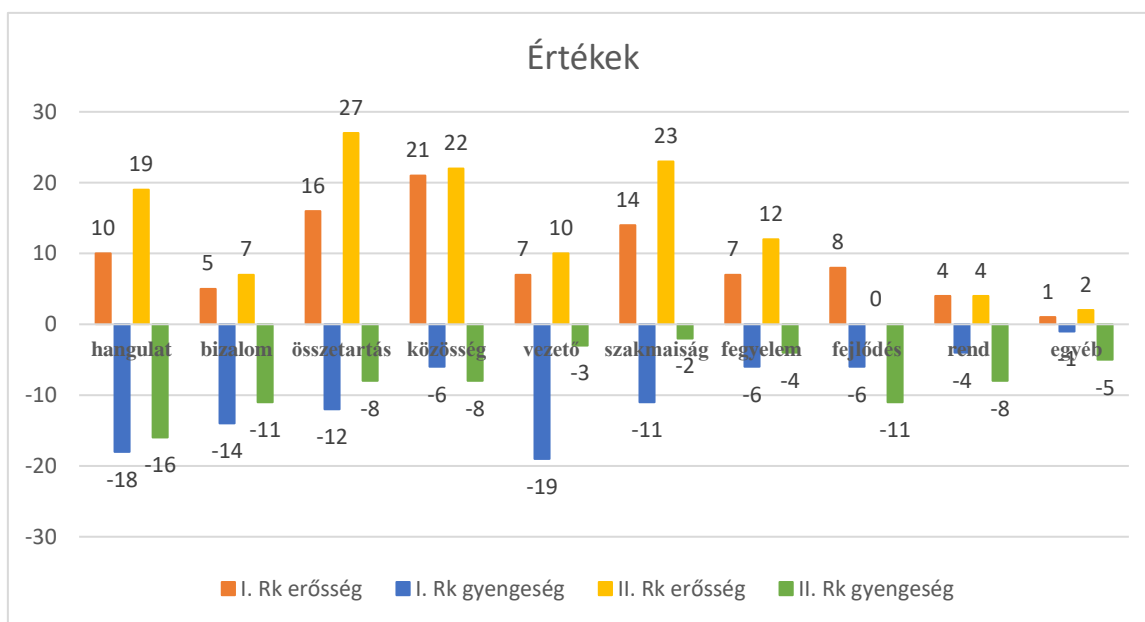
3.4.6. számú diagram: A távozás felmerülésének aránya

A távozási szándék felmerülése nagyon magas arányokat mutat, az ennek háttérében rejlő tendenciák részletesen kifejtésre kerültek a 2018-ban elsőként ezzel a módszertannal végzett vizsgálatról készült fejezetben (3.3. alfejezet), így erre itt nem térek ki.

Jól látható, hogy az I. kapitányság esetében ezek az értékek 15 és 16 % ponttal magasabbak a II. kapitányság válaszainál, de Khi-négyzet próbával elvégezve az összehasonlítást, ez statisztikailag nem szignifikáns különbség.

Indoklasként pedig a megbecsülés alacsony voltát, a túlterheltséget, a rendszerben való csalódottságot és a bizonytalan szervezeti jövőt nagyjából egyforma arányban jelölték meg a két kapitányság válaszadói. Érdekesség ugyanakkor, hogy a vezetői kommunikáció és attitűd az indokok sorában csak az I. kapitányság esetében jelent meg. Egy-két válaszadó jelölte még a kiszámíthatatlanságot, a kiégést és a hangulatot mindkét kapitányság esetében.

A kérdőív 28. és 29. pontjaiban azt kértük, hogy 10 érték közül ítélik meg, hogy melyeket tartják a kapitányság erősségének és melyeket hiányolják vagy tekintik gyengeségnek. A két kapitányságon kapott válaszokat az alábbi diagram jeleníti meg.



3.4.7. számú diagram: Az értékek erősségként és gyengeségként osztályozásának gyakorisága<sup>275</sup>

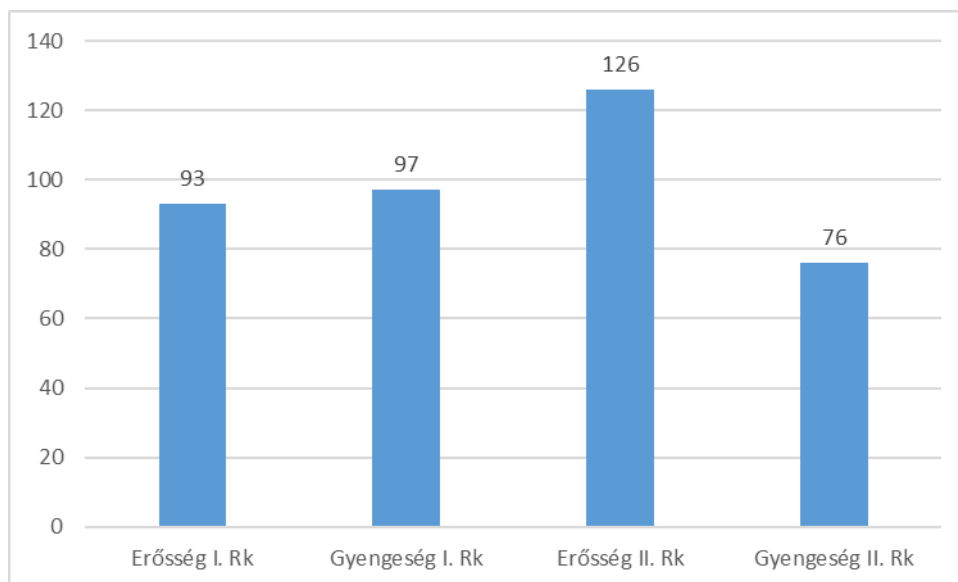
Az I. kapitányság esetében a legtöbben erősségként a közösséget (21 fő) nevezték meg, ezt követi az összetartozás (16 fő) és a szakmaiság (14 fő). Gyengeségként a legtöbb válaszadó a vezetőt jelölte meg (19 fő), másodikként a hangulatot (18 fő), és harmadikként a bizalmat (14 fő). Jól látható, hogy a hangulatot 10 fő jelölte erősségnek, és majdnem kétszer annyian, 18 fő gyengeségnek, ugyan ez a tendencia a bizalom esetében is, ahol 5 fő nevezte meg csak az erősségek között, és 14 fő hiányolja a bizalom jelenlétét a kapitányságon. A vezető esetében is ezt láthatjuk, hiszen erősségként 7 fő jelölte meg, míg gyengeségként 19. A közösség esetében ellentétes a tendencia, hiszen 21 fő jelölte erősségnek és csak 6 fő gyengeségnek.

A II. kapitányság esetében azt láthatjuk, hogy a legtöbben erősségként az összetartást (27 fő) nevezték meg, ezt követi a szakmaiság (23 fő) és a közösség (22 fő). Gyengeségként a legtöbb

<sup>275</sup> A jobban áttekinthető ábrázolás miatt a gyengeségként megjelölt értékek negatív előjellel kerültek a diagramra.

válaszadó a hangulatot jelölte meg (16 fő), másodikként a bizalmat és a fejlődést (11-11 fő), és harmadikként az összetartást, közösséget és a rendet (8-8 fő). De azt figyelhetjük meg, hogy az összetartást 27 fő jelölte erősségnek, és csak 8 fő gyengeségnek. Ugyanez a tendencia a közösség (erősség: 22 fő, gyengeség: 8 fő), a vezető (erősség: 10 fő, gyengeség: 3 fő), a szakmaiság (erősség: 23 fő, gyengeség: 2 fő) és a fegyelem (erősség: 12 fő, gyengeség: 4 fő) esetében is. Tehát ezeket többen tekintik a kapitányság erősségének, mint gyengeségeinek. A fejlődést csak gyengeségként jelölték meg, méghozzá nem is kevesen, 11 fő. Egy ilyen kis kapitányságon tehát hatványozottan érezhető az előre jutási lehetőségek hiánya.

Az alábbi diagramon feltüntettem az összes erősségként és gyengeségként megjelölt válaszok száma kapitánysági bontásban.



3.4.8. számú diagram: Az értékek erősségként és gyengeségként osztályozása kapitányságonként

Jól látható az a tendencia, hogy az I. kapitányság esetében erősségként 93 válasz született, gyengeségként 97, tehát nagyjából azonos mennyiséget jelöltek meg a személyek mikor a kapitányságuk értékeit kellett kiválasztani erősségként és gyengeségként. Ugyanakkor a II. kapitányság esetében gyengeségként 76 választ adtak, erősségként 126-ot, ez egy jóval pozitívabb szemléletet mutat. Természetesen nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a válaszadók számában 6 fő eltérés van (I. kapitányság 44 fő, II. kapitányság 50 fő) a két kapitányság között, de a fenti tendenciát nem magyarázhatja a magasabb elemszám.



## **Az interjúk tapasztalatai**

Az I. kapitányság esetében az interjúk nagy többségének középpontjában a feszült légkör állt, amit az egyik osztályvezető egy évvel korábbi kapitányságra érkezéséhez kötnek. A vezetői attitűdöt nagyon negatívnak élték meg. A beszámolókból egy kettészakadt kapitányág képe rajzolódott ki, ahol a vezetők és beosztottak közötti kommunikáció már-már ellenségessé vált.

A II. kapitányság legtöbb interjúja a rendszerszintű problémákról (alacsony anyagi megbecsülés, magas fluktuáció, utánpótlás hiánya) és a bizonytalan szervezeti jövőképről szólt. Emellett a konkrét kapitányság közösségéről többségében pozitívan nyilatkoztak, a vezetőket inkább humánus, demokratikus vezetőként jellemezték.

A szervezeti problémákról – mint a végrehajtói állomány alacsony anyagi megbecsülése, a munkafeladatok növekedése és átalakulása, a megnövekedett fluktuációs tendenciák és az új generációk szervezetbe illeszkedési nehézségei – szinte minden interjúalany említést tesz, de természetesen a beosztásuk, az életkoruk és egyéni tapasztalatuk függvényében nagy hangsúlybeli eltolódások lehetnek beszámolóikban. Mivel jelen vizsgálatnak nem a szervezeti problémák taglalása a fókusza, ezért visszatérünk a szervezeti elemek közötti különbségek vizsgálatára.

### 3.4.2. Összehasonlítás

Az alábbi táblázatban a két kapitányság szervezetpszichológiai vizsgálati eredményei kerültek összevetésre.

	I. kapitányság	II. kapitányság
3. Milyen a hangulat a kapitányságon?	4,20	6,20
8. Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaiddal szemben?	6,02	7,52
20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?	5,32	7,14
<b>Az első 20 kérdés átlaga:</b>	<b>6,16</b>	<b>7,64</b>
Kapitányság elhagyása felmerült (26.)	57%	42%
Szervezet elhagyása felmerült (27.)	68%	52%
Indoklás a 26. és 27. kérdéshez	alacsony anyagi megbecsülés	
	túlterheltség	
	rendszerben való csalódottság és bizonytalan szervezeti jövő	
	vezetői- attitűd és kommunikáció	
	kiszámíthatatlanság	
	kiegész	
	hangulat	
Erősségek	közösség (21)	összetartás (27)
	összetartás (16)	szakmaiság (23)
	szakmaiság (14)	közösség (22)
Gyengeségek	vezető (19)	hangulat (16)
	hangulat (18)	bizalom, fejlődés (11)
	bizalom (14)	összetartás, közösség és rend (8)
<b>Erősségek száma</b>	<b>93</b>	<b>126</b>
<b>Gyengeségek száma</b>	<b>97</b>	<b>76</b>
Interjúk tapasztalatai	autokrata vezetés	demokratikus vezetés
	ellenséges hangulat	humánus vezetés
	feszült légkör	jó közösség
	rendszerszintű problémák: alacsony anyagi megbecsülés, fluktuáció, utánpótlás hiánya	
	kevés konstruktív javaslat	több konstruktív javaslat, ötlet

3.4.1. számú táblázat: a két kapitányság szervezetpszichológiai vizsgálati eredményeinek összefoglalása

Jól láthatjuk, hogy míg az első 20 kérdés esetében a II. kapitányság dolgozói ítélték meg jobbnak (statisztikailag szignifikáns különbség) az összes mutatót tekintve a szervezeti elemüket, addig a távozási gondolat egy éven belüli felmerüléséről 15% és 16%-kal kevesebben

számoltak be. Tehát a kérdőív két részének eredményei között fordított tendenciát figyelhetünk meg. Azaz 15%-kal kevesebb személy esetében merült fel a kapitányság, illetve a szervezet elhagyásának gondolata annál a kapitányságnál, amelynél a dolgozók magasabbra értékelték a hangulatot, a bizalmat, továbbá jobbnak ítélték a kommunikációt, a kapcsolatokat és az együttműködést.

Észrevehetjük még az összehasonlító táblázatból, hogy a távozási szándék (26. és 27. kérdés) indoklására az I. kapitányság esetében felmerült a „vezetői- attitűd és kommunikáció”, ami egyáltalán nem szerepelt a II. kapitányság kérdőívein.

A kapitányságok erősségeinek és a gyengeségeinek megjelölésekor is felmerülnek olyan különbségek, amelyek azt mutatják, hogy a II. kapitányság dolgozói pozitívabban szemlélik kapitányságukat, hiszen jóval több értéket jelöltek erősségnek (126), mint gyengeségnek (76).

Az interjúk tapasztalatai is azt mutatják, hogy nagy különbség van a két kapitányság dolgozói között abban a tekintetben, hogy milyenek élik meg a vezetői attitűdöt és kommunikációt. Míg az I. kapitányság dolgozói ellenséges kommunikációt és autokrata vezetői stílust tapasztaltak, addig a II. kapitányságon demokratikus vezetőről, humánus légkörről és többségében jó kommunikációról számoltak be. Első esetben az interjúk nagy hányadát tette ki a feszültségteli légkörről és rossz hangulatról való ventilláció, panaszkodás, a II. kapitányság dolgozói esetében azonban mindez a szervezeti (rendszerszintű) problémákra összpontosult, és sokkal több javaslatot fogalmaztak meg, rendszerszinten és konkrét napi munkavégzésükhöz kapcsolódóan egyaránt.

### **3.4.3. Következtetések**

A fejezet elején taglalt X emberszemlélet rendőrségi szervezeti kultúrába ágyazottságát nem kérdőjelezhetjük meg, de ugyanakkor a feltételezés, hogy a helyi vezetésnek nagy hatása van arra, hogy a dolgozók X vagy Y emberszemléletű munkahelyi közeget tapasztalnak meg a hétköznapijaikban, igazolásra talál a vizsgálati eredményekben.

Jelen vizsgálatokban az X emberszemlélet romboló hatása felfedezhető az I. kapitányság eredményeit és interjúit áttekintve, hiszen az első 20 kérdés esetében alacsonyabb értékekkel jellemezték szervezeti elemüket, míg a távozási szándék felmerüléséről 15%-kal többen számoltak be, körülbelül egyforma mennyiségű értéket neveztek meg szervezeti erősségnek, mint gyengeségnek, emellett az interjúik során jellemzőbb volt a passzív panaszkodás, és kevesebb konstruktív javaslattal, ötlettel álltak elő. Ezzel ellentétben a szervezetben alapvetően

jelenlevő X emberszemlélet negatív hatása nem mutatkozott meg, vagy kevésbé a II. kapitányság eredményeiben. Ez esetben az első 20 kérdésre magasabb átlag pontszámokat adtak a dolgozók, és kevesebben számoltak be arról, hogy felmerült bennük a szervezet, illetve kapitányság elhagyásának gondolata. Ezzel párhuzamosan jóval több értéket neveztek meg erősségnek, mint szervezeti gyengeségnek, valamint az interjúk során szervezeti, rendszerszintű problémákról panaszkodtak, de egy aktívabb attitűddel, emellett pedig több ötletet és javaslatot fogalmaztak meg.

Az interjúk alapján kirajzolódó kép szerint a helyi vezetőséget tekintve az I. kapitányság esetében az X emberszemlélet jelenléte lehetett a hangsúlyosabb, míg a II. kapitányságnál az Y emberszemléleté. A vezetőséggel való konfliktusos helyzet és távozási szándék indoklásaként való felmerülése is csak az I. kapitányság esetében jelentkezett. Az interjúk szerint is egy passzívabb attitűdöt láthattunk az I. kapitányság esetén, amely a tanult tehetetlenség lelkiállapotának jelenlétét erősíti, mint az X emberszemlélet egyik negatív hozománya. Ezek alapján joggal merül fel, hogy ez a vezetői beállítódás az a tényező, amely a többi mutatóban való eltéréssel összefügg, esetleg ok-okozati szinten is.

A két szervezeti elem nagyon hasonló paraméterekkel rendelkezik, létszámban minimális eltérés van a két kapitányság és a vizsgálati elemszámok között, illetve a társadalmi közeget tekintve sincs igazán jelentős különbség, ráadásul időben is párhuzamosan történt az adatfelvétel. A fizikai munkakörnyezet szempontjából vannak különbségek jelenleg a két kapitányság tekintetében, de a vizsgálatok során egyik kapitányság esetében sem helyeződött erre nagy hangsúly. Ugyanakkor számolnunk kell azzal a ténnyel, mivel az I. kapitányság bír rosszabb fizikai munkakörnyezeti paraméterekkel, hogy ez erősíthette a passzív, negatív attitűdöt és a tanult tehetetlenség állapotát.

A szervezeti elköteleződés, a szervezet céljaival való azonosulás összefüggésben van a közvetlen vezetővel való kapcsolat minőségével, tehát amennyiben az konfliktusos, akkor az elégedettségi mutatókban is meg fog mutatkozni, és alacsonyabb elköteleződést fogunk tapasztalni a szervezet iránt is.<sup>276</sup>

A Rendőrség szervezetében a jelenlegi legaggasztóbb problémák a fluktuációs tendenciák növekedése, a humán erőforrás megtartásának és utánpótlásának nehézségei. Ezen problémák hátterében az új generációk (Y, Z és majd az Alfa) megváltozott működésmódja húzóerő, amely a szervezeten belül is kommunikációs nehézségeket okoz a generációk képviselői között.

---

<sup>276</sup> Im.: Kovács, Tózsér, 2017

Ebben az új generációk gondolkodásában felfedezhető két tendencia játszik szerepet. Az egyik, hogy számukra a szenioritás és a tekintélyelvűség jelentősége nagy mértékben csökkent, ezzel párhuzamosan pedig tudatossági szintjük, érdekeik képviselésében is jelentősen megnőtt. Ez az a két tendencia, amely miatt elfogadhatatlan lehet az idősebb generációk számára a kommunikációjuk.<sup>277</sup> Ezen tényezők miatt a vezetői attitűdöt még fontosabb figyelembe vennünk, amikor a szervezeti problémák megoldási lehetőségeiről gondolkodunk. A fiatalabb generációk még inkább ki vannak élezve arra, hogy munkahelyükön fejlődési lehetőségük legyen, önmegvalósítási tendenciáikat engedjék érvényesülni, tehát csak egy olyan munkahelyi közegben tudnak beilleszkedni, ahol többségében az Y emberszemlélettel találják magukat szemben napi szinten, a szervezet alapvető jellemzőitől függetlenül. Vagyis a jó munkahelyi kapcsolatok megtartó erőt tudnak képviselni<sup>278</sup> a Rendőrség szervezetében is. Bár számos olyan szervezeti intézkedés várat magára, amelyek a fentebb vázolt problémák kezelését célozhatják, de nem szabad megfeledkezni a helyi szintű problémakezelésről.

Egy-egy szervezeti elem, kapitányság esetében a jól működő társas kapcsolatok, a konfliktusok megfelelő kezelése és a pozitív vezetői attitűd a beosztotti állomány irányába soha nem központi intézkedés eredménye, hanem csak helyi szinten, egyéni vezetői döntés által valósulhat meg. A társas kapcsolatok erősítése és az Y, pozitív vezetői emberszemlélet fenntartása (formálása/kialakítása) mindig helyi, egyéni vezetői feladat, de azonnal hatást gyakorol az érintett személyek munkahelyi jóllétére, a szervezetpszichológiai vizsgálatok által mért mutatókra.

---

<sup>277</sup> Im.: Tózsér, 2020, Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében

<sup>278</sup> Lövey I. és Nadkarni, M. S. (2003). Az örömteli szervezet: szervezeti egészség, betegség, öröm – és a vezetés. HVG Kiadói Rt., Budapest

### 3.5. Az új generációk szervezeti helyzetét felmérő vizsgálat<sup>279</sup>

Az új generációk szervezeti helyzetét felmérő vizsgálatra<sup>280</sup> 2020. nyarán került sor, melynek részletes bemutatását és összegzését tartalmazza a fejezet.

#### 3.5.1. A téma relevanciája

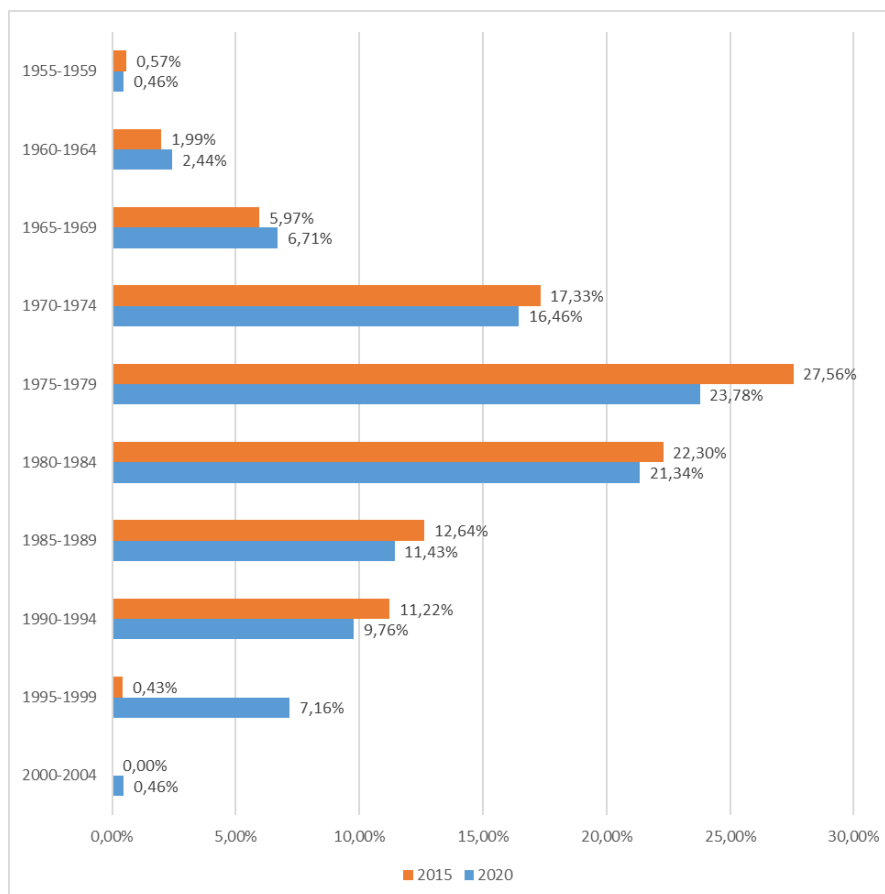
A munkaerőpiacon az Y generációsok mellett megjelentek és egyre nagyobb teret hódítanak a Z generáció képviselői. Ezen generációk különbözősége az elődeihez képest, nem csak a hétköznapi megfigyelő számára lehetnek szembetűnőek, hanem szociológiai és pszichológiai szakirodalmi leírás alapján is eltérnek a korábbi generációktól. Érdekes áttekinteni az új generációk (Y és Z) jellegzetességeit, hiszen szervezetünkben is egyre többen kerülnek ki körükből<sup>281</sup>. Ezt növekedést szemlélteti a vizsgált megyét illetően az alábbi diagram is, mely a szervezeti hivatásosok megoszlását mutatja születési évük alapján feltüntetve 2015-ben és 2020-ban.

---

<sup>279</sup> Tózsér, E. (2021). A Survey of the Organizational Situation of New Generations at a County Police Headquarters in Hungary. *Belügyi Szemle*, 69(SI1), 91-108. írás alapján

<sup>280</sup> Tózsér E. (2020). *Jelentés az új generációk szervezeti helyzetét felmérő vizsgálatról a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon* 2020. szeptember 10., KEMRFK belső anyag

<sup>281</sup> Im.: Tegye, 2019, Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben



3.5.1. számú ábra: A hivatásos rendőrök megyei megoszlása születési évük szerint

Egyértelműnek tűnik, hogy a Rendőrség szervezetén belül is érzékelhetőek a generációk közti értékrendi különbözőségekből adódó konfliktusok, amelyek kihatással lehetnek a szervezeti működésre is. Ezért az alábbi kérdésekkel próbáltuk feltérképezni a fiatal végrehajtói és a parancsnoki állomány gondolkodását:

- A Rendőrség hierarchikus szervezetébe hogyan tudnak beilleszkedni a fiatalok?
- Mennyire válnak be az új generáció képviselői? (parancsnokaik szerint és saját véleményük alapján)
- Milyen eszközeink lehetnek a beilleszkedés és a beválás növelésére, javítására? (oktatási intézményi, szervezeti)

### 3.5.2. Módszertan

Néhány rendészeti osztályvezetővel folytatott interjút követően az online kérdőíves vizsgálat mellett döntöttem. A vizsgálat során két online kérdőív kitöltését terveztem, az egyiket a

parancsnoki állománnyal, hogy az új generáció szervezeti beilleszkedéséről, „beválásáról” képet kapjak a vezetőik szemével. A másik online kérdőívet pedig az YZ és Z generáció szervezeti képviselőivel, tehát az 1990. január 1-től születettekkel. A Google ingyenes GoogleForms kérdőív modulja jelentette a technikai háttérét a vizsgálatnak, a kérdőívek összeállítását, kitöltését és elemzését egyedül hajtottam végre.

A parancsnoki állomány számára készült kérdőív (5. sz. melléklet) három részből épült fel. Az első részben 10 szöveges választ igénylő kérdést tettünk fel az 1990. január 1-től született fiatal kollégákra vonatkozóan:

1. Milyenek jellemeznéd az új generáció képviselőit (az 1990. után születetteket)? (előnyök, hátrányok...stb.)
2. Hogyan működnek a munkahelyen (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
3. Hogyan kommunikálnak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
4. Hogyan lehet velük megtalálni a közös hangot?
5. Milyen elvárásokkal és célokkal érkeznek a Rendőrségre (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
6. Mennyire reálisak az elvárásaik és céljaik? Mit tud biztosítani ebből számukra a Rendőrség?
7. Milyen elvárásoknak tudna, k illetve nem tudnak megfelelni a szervezetben (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
8. Milyen lehetőségeket, tudást hoznak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe?
9. Hogyan tudja megtartani őket a szervezet (az új generáció képviselőit, az 1990. után születetteket)?
10. Milyen szükségleteik, igényeik lehetnek (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe való beilleszkedéshez?

Ezután tíz tulajdonság<sup>282</sup> (pontosság, magabiztosság, fegyelmezettség, rugalmasság, bajtársiasság, ésszerűség, terhelhetőség, türelem, önállóság, felelősségvállalás) kétféle állításként való értékelése történt hétfokozatú Likert-skála segítségével. Az első állítás minden tulajdonság esetében azt állítja, hogy szükséges a rendőr számára, a második pedig azt, hogy jellemzi az adott tulajdonság az új generáció (1990. után születettek) tagjait. A sorrend lehetővé tett, hogy a számszerűsítve legyen a különbség, amit a parancsnokok észlelnek az elvárásaik és a fiatalok között, hiszen a vizsgálat elsődleges célja megmutatni, hogyan vélekednek a parancsnokok a fiatalok szervezeti beilleszkedéséről.

1. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.
2. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a PONTOSSÁG.

---

<sup>282</sup> A tíz tulajdonság kiválasztása az interjúk és személyes tapasztalataim alapján történt. Olyan jellemzőket kerestem, melyek elsőként jutnak eszébe annak, akit a rendőri munkáról, szerepről kérdeznek és annak leírására gyakran használják.



3. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.
4. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a MAGABIZTOSSÁG.
5. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára.
6. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FEGYELMEZETTSÉG.
7. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára.
8. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a RUGALMASSÁG.
9. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára.
10. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a BAJTÁRSIASSÁG.
11. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára.
12. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÉSSZERŰSÉG.
13. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára.
14. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TERHELHETŐSÉG.
15. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára.
16. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TÜRELEM.
17. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára.
18. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÖNÁLLÓSÁG.
19. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára.
20. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.

Illetve a tíz szöveges kérdés és a húsz értékelendő állítás után is lehetőséget kaptak megjegyzéseik leírására. Végül pedig a szervezeti elem létszámára, az új generáció arányára kérdezett rá a kérdőív, illetve születési évüket kellett ötéves idő intervallumban megjelölni és képviselt szakterületüket megjelölni az alábbiak szerint:

1. A szervezeti elem/ egység létszáma:

- 1 és 5 fő közötti
- 6 és 10 fő közötti
- 11 és 20 fő közötti
- 21 és 40 fő közötti
- 41 és 100 fő közötti
- 100 fő feletti

2. A szervezeti elem/ egység létszámának körülbelül hányad részét képviselik az YZ és Z generációkat (1990- után születettek)?

- |         |               |
|---------|---------------|
| • 1-2 % | • 30%         |
| • 5%    | • 35%         |
| • 10%   | • 40%         |
| • 15%   | • 45%         |
| • 20%   | • 50%         |
| • 25%   | • 50% feletti |

### 3. Születési éved:

- 1960-1964
- 1965-1969
- 1970-1974
- 1975-1979
- 1980-1984
- 1985-1989
- 1990-1994
- 1995-1999

### 4. Szakterületed:

- bűnügy
- rendészet
- egyéb

Az YZ és Z generációsok által kitöltendő kérdőív (6. sz. melléklet) szintén három részből állt. A YZ (1990 és 1994 között születettek) és a Z generációsok (1995 és 2010 közötti születésűek) számára készítettük. Ebben az esetben 15 szöveges választ igénylő kérdést tettünk fel az 1990. január 1-től született fiatal kollégáknak a tanulmányaikra és szervezeti tapasztalataikra, jövőképükre, javaslataikra vonatkozóan, az alábbiak szerint:

1. Mi motivált mikor a rendőr pályát választottad? (Milyen információid voltak? Milyen képed volt a "szakmáról"?)
2. Milyennek jellemeznéd az általad elvégzett oktatási intézményt és az ott eltöltött időszakot? (előnyök, hátrányok, szerettem, nem szerettem, kevés volt, sok volt, hiányzott...stb)
3. Mennyire találsz hasznosíthatónak munkád során az iskolában tanultakat? Mik voltak a leghasznosabbak? Mi az ami kimaradhatott volna?
4. Mivel lehetne fejleszteni a rendészeti oktatási intézményekben folyó tanítást?
5. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendészeti oktatási intézményeket?
6. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendőri pályát?
7. Milyennek jellemeznéd a Rendőrséget, mint munkahelyet? (előnyök, hátrányok...stb.)
8. Mivel lehetne fejleszteni a Rendőrséget, mint munkahelyet?
9. Hogyan kommunikálnak Veled? Sikerült megtalálnod a közös hangot a munkatársaiddal?
10. Milyen elvárásokkal és célokkal érkezted a Rendőrségre?
11. Jelenleg mik az elvárásaid és céljaid a Rendőrségen?
12. Milyen szervezeti elvárásokkal szembesültél az oktatási intézményből kikerülve? Sikerült azoknak megfelelni?
13. Milyen lehetőségeket (fejlődés, tanulás...stb.) látsz magad előtt a szervezetben?
14. Hogyan tervezed karriered, életed? (Hogyan, hová és mennyi idő alatt szeretnél eljutni?)
15. Milyen szükségleteid, igényeid vannak, amelyek a szervezetbe való beilleszkedést és a munkavégzést könnyebbé, hatékonyabbá tennék?

Kértük, hogy jelöljék meg, milyen rendészeti végzettséggel rendelkeznek, hogy ez alapján csoportosíthassuk válaszaikat:

Melyik oktatási intézményben szereztél rendészeti végzettséget?:

- Rendészeti Szakközépiskola (Adyligeti; Körmenyi; Miskolci; Szegedi) / Rendészeti Szakgimnázium
- Rendőrtiszti Főiskola / Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar
- Egyéb:....

Ezután a parancsnoki kérdőívben is szereplő tíz tulajdonság (pontosság, magabiztosság, fegyelmezettség, rugalmasság, bajtársiasság, ésszerűség, terhelhetőség, türelem, önállóság, felelősségvállalás) kétféle állításként való értékelése történt hétfokozatú Likert-skála segítségével. Az első állítás minden tulajdonság esetében azt állítja, hogy szükséges a rendőr számára az adott tulajdonság, a második pedig azt, hogy fontos az adott tulajdonság a kért számára.

1. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.
2. Fontos számomra a PONTOSSÁG.
3. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.
4. Fontos számomra a MAGABIZTOSSÁG.
5. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára.
6. Fontos számomra a FEGYELMEZETTSÉG.
7. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára.
8. Fontos számomra a RUGALMASSÁG.
9. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára.
10. Fontos számomra a BAJTÁRSIASSÁG.
11. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára.
12. Fontos számomra az ÉSSZERŰSÉG.
13. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára.
14. Fontos számomra a TERHELHETŐSÉG.
15. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára.
16. Fontos számomra a TÜRELEM.
17. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára.
18. Fontos számomra az ÖNÁLLÓSÁG.
19. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára.
20. Fontos számomra a FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.

Illetve a tizenöt szöveges kérdés és a húsz értékelendő állítás után is lehetőséget kaptak megjegyzéseik leírására. Végül pedig azt kértük, hogy jelöljék meg születési évüket öt éves idő intervallumban és képviselt szakterületüket az alábbiak szerint:

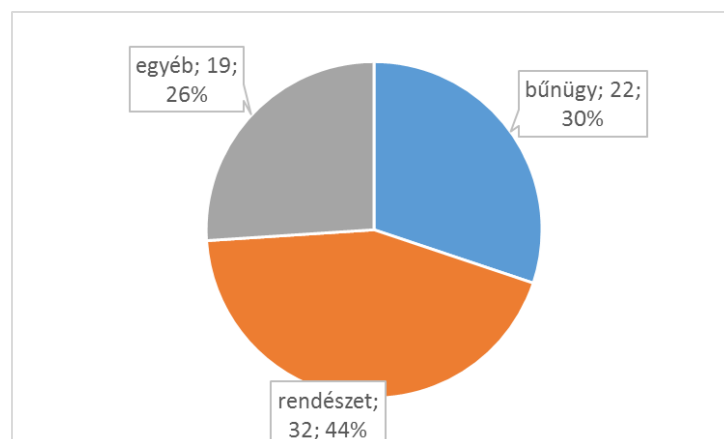
Születési év:	Szakterület:
• 1990-1994	• bűnügy
• 1995-1999	• rendészet
• 2000-2004	• egyéb

### 3.5.3. A vizsgálat

#### A parancsnoki állomány számára készült kérdőív kitöltési adatai

A beosztás szerint parancsnokok csoportjába került az, aki csoportvezető, alosztályvezető, osztályvezető, hivatalvezető, kapitányságvezető, szolgálatvezető, vagy igazgató. Az egy hónapos időintervallumban (az első kitöltés 2020. július 15-én történt, az utolsó pedig 2020. augusztus 18-án) összesen 73 fő töltötte ki a kérdőívet, amely a felkért parancsnokoknak (152 email címre került kiküldésre) közel fele.

A szakterületek közötti megoszlása a válaszadóknak az alábbi diagrammon látszik; a rendészeti vonal képviselőjében 44% (32 fő), a bűnügyi szakterületről 30% (22 fő) és egyéb megjelöléssel 26% (19 fő).

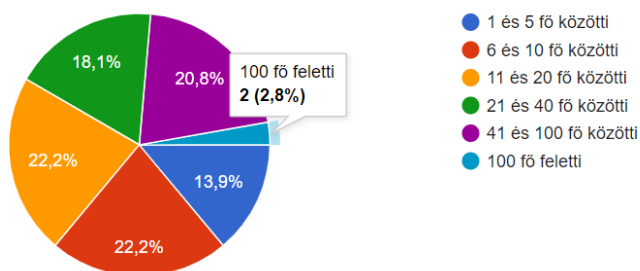


3.5.2. számú ábra: A válaszadó parancsnokok szakterületi megoszlása

A válaszadó parancsnok mekkora szervezeti elemet vezetett, láthatjuk, hogy nagyon vegyes a kép, bár egy parancsnok nem adott választ.

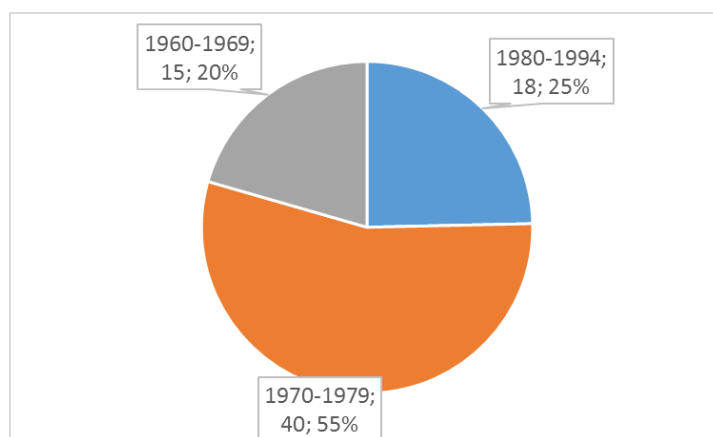
A szervezeti elem/ egység létszáma:

72 válasz



3.5.3. számú ábra: A válaszadó parancsnokok megoszlása a vezetett szervezeti elemek mérete alapján

A parancsnokok születési dátumát is megjelöltettük ötéves időintervallumokban, ez alapján is készült összehasonlítás a csoportok válaszaik szerint az alábbi bontásban. Jól látszik, hogy a válaszadók több mint felét, 55%-ot képviselnek a 70-es években született parancsnokok, akik tehát az X generációt képviselik.



3.5.4. számú ábra: A válaszadó parancsnokok születés szerinti megoszlása

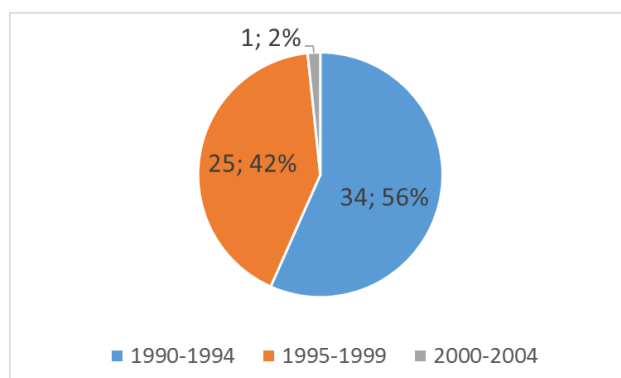
### YZ és Z generációnak szóló kérdőív kitöltési adatai

A megyében a vizsgálat idején 149 fő az, akik 1990. január 1-től születtek, és közülük 114 fő hivatásos (rendőr). A kitöltési időszak egy hónapja alatt (az első kitöltésre 2020. július 23-án került sor, az utolsóra 2020. augusztus 21-én) összesen 60 fő töltötte ki a kérdőívet, ami kb. 40%-os kitöltési arányt jelent.

	középfokú rendészeti	felsőfokú rendészeti	civil végzettség	
1990-1994	23	6	5	34
1995-1999	15	7	3	25
2000-2004	1	0	0	1
	39	13	8	60

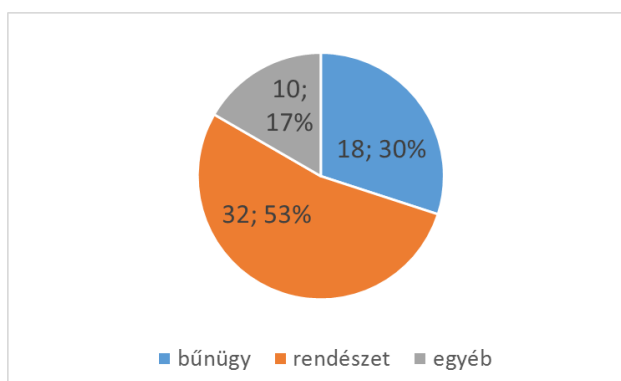
3.5.1. számú táblázat: A válaszadó fiatalok születési év és végzettség szerinti megoszlása

A kitöltők 56%-a (34 fő) születési éve 1990-1994 közé esik, míg 42%-uk (25 fő) 1995-1999 közötti születésű, és csak 2%-uk (1 fő), aki már 1999 után született. Tehát a válaszadók többsége kerül ki az YZ generációsok közül, és valamivel kevesebben a Z generációsok köréből.



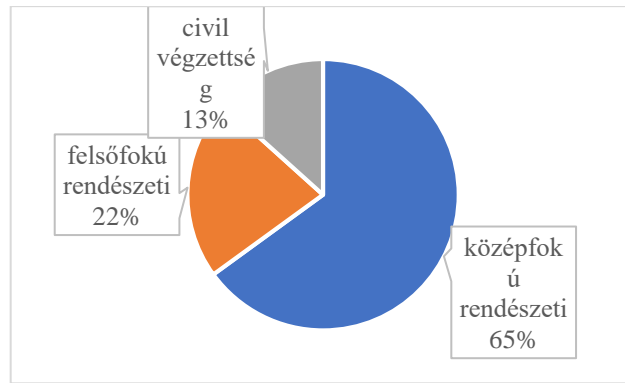
3.5.5. számú ábra: A válaszadó fiatalok születés szerinti megoszlása

A szakterületek között a megoszlás: bűnügy 30% (18 fő), rendészet 53% (32 fő) és egyéb 17% (10 fő). A fiatalok esetében is a rendészeti vonal van túlsúlyban, ahogy a szervezetben is jellemzően a rendészeti vonal van létszámfölényben.



3.5.6. számú ábra: A válaszadó fiatalok szakterület szerinti megoszlása

A középfokú rendészeti végzettségűek 65%-át (39 fő) tették ki a válaszadóknak, a felsőfokú végzettségű hivatásosok 22%-ot (13 főt), míg a nem rendőrök 13%-ot (8 főt).



3.5.7. számú ábra: A válaszadó fiatalok végzettség szerinti megoszlása

## A parancsnoki állomány számára készült kérdőív eredményei és értelmezésük

Számszerűsíthető adatokat a kérdőív azon része alapján kaptunk, mely során tíz tulajdonságot (pontosság, magabiztosság, fegyelmezettség, rugalmasság, bajtársiasság, ésszerűség, terhelhetőség, türelem, önállóság, felelősségvállalás) kellett értékelniük kétféle állításként hétfokozatú skálán, aszerint, hogy mennyire értenek egyet az adott állításokkal.

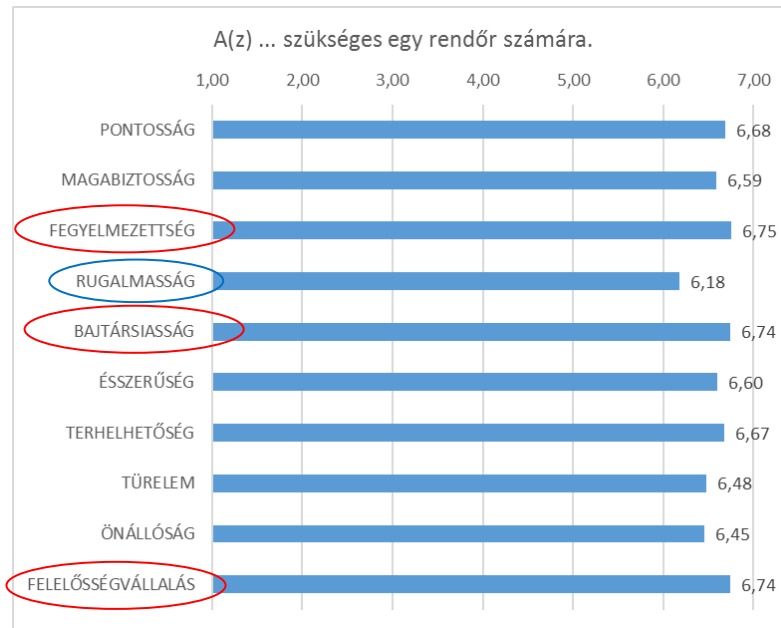
	N	minimum	maximum	átlag	szórás
11. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára. *	73	5	7	6,6849	0,523787
12. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a PONTOSSÁG. *	73	1	7	4,2877	1,23017
13. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára. *	73	4	7	6,5890	0,663233
14. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a MAGABIZTOSSÁG. *	73	2	7	4,9178	1,578971
15. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára. *	73	5	7	6,7534	0,493874
16. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FEGYELMEZETTSÉG. *	73	1	7	4,0959	1,271093
17. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára. *	73	4	7	6,1781	0,918067
18. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a RUGALMASSÁG. *	73	1	7	5,2329	1,419317
19. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára. *	73	5	7	6,7397	0,553459
20. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a BAJTÁRSIASSÁG. *	73	1	7	4,4658	1,472735
21. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára. *	73	3	7	6,6027	0,72149
22. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÉSSZERŰSÉG. *	73	2	7	5,2329	1,285826
23. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára. *	73	5	7	6,6712	0,50152
24. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TERHELHETŐSÉG. *	73	1	7	4,1781	1,493899
25. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára. *	73	4	7	6,4795	0,709256
26. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TÜRELEM. *	73	1	7	4,1507	1,276619
27. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára. *	73	3	7	6,4521	0,727268
28. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÖNÁLLÓSÁG. *	73	1	7	4,1644	1,52765
29. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára. *	73	5	7	6,7397	0,472211
30. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FELELŐSSÉGVÁLLALÁS. *	73	1	7	4,0274	1,433455

3.5.2. számú táblázat: A parancsnoki kérdőív leíró statisztikai adatai



A normalitásvizsgálathoz Shapiro-Wilk teszt került alkalmazásra, amelynek mindenhol szignifikáns ( $p \leq 0,05$ ) az eredménye, vagyis a mintában alapvetően a nemnormál eloszlás jellemző.

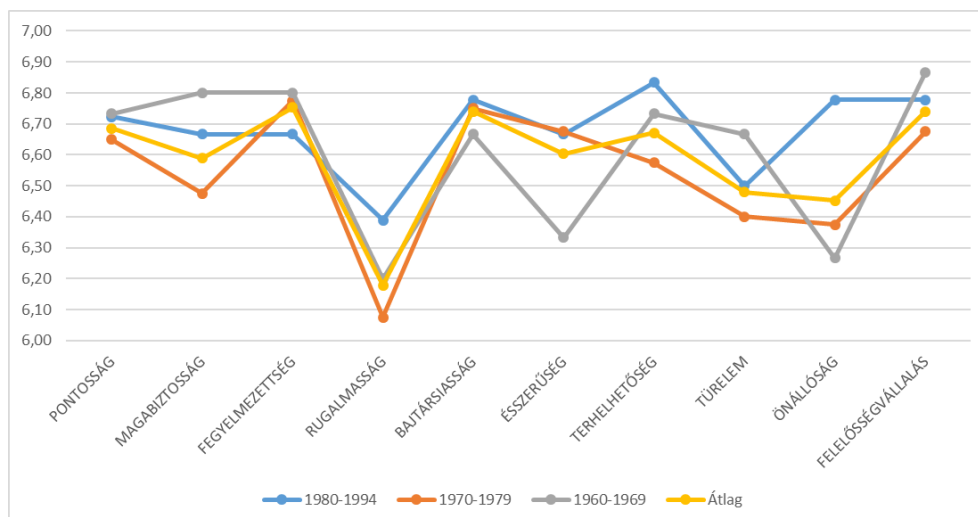
Láthatjuk, hogy a 10 érték közül a parancsnoki állomány, amikor a rendőr számára való szükségességét kellett megítélniük – bár az átlageredmények a 6,18 és 6,75 közötti értékhatáron belül szóródnak – a legkevésbé szükségesnek a rugalmasságot ítélték, míg a leginkább a fegyelmezettséget, bajtársiasságot és felelősségvállalást.



3.5.8. számú ábra: A parancsnoki elvárás átlagai a rendőrrel szemben

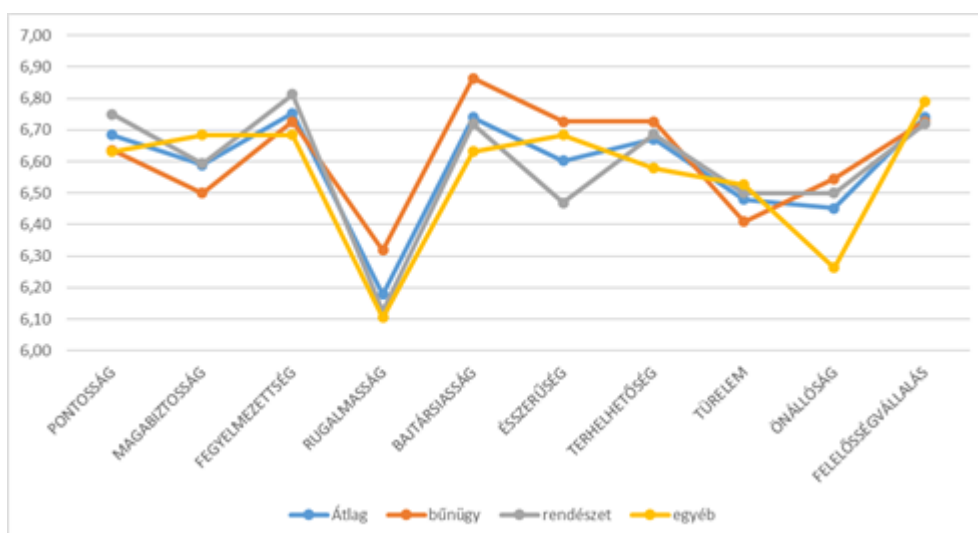
A parancsnokok szakterületi és életkori csoportjainak Khi-négyzet próbával való összevetése során megállapítást nyert, hogy nincs szignifikáns különbség az egyes csoportok létszámában.

Az alábbi diagrammon látható a három korcsoportra bontott parancsnoki válaszmintázat. A középső csoport – az 1970-es években született parancsnokok – a többség, mondhatni az átlagot képviseli. Érdekes, hogy a legfiatalabb parancsnokok – az 1980-as évektől születettek – képviselik a rugalmasság, a terhelhetőség és az önállóság esetében a legmagasabb elvárásokat. Míg a legidősebbek (1965-ig Baby Boomer generáció), az 1960-as években született parancsnokok képviselték az ésszerűség és az önállóság tekintetében a legalacsonyabb elvárást, viszont a legmagasabbat a magabiztosság, türelem és felelősségvállalás esetében. Azonban Kruskal-Wallis teszt segítségével elvégzett összehasonlítás nem mutat szignifikáns különbséget a parancsnoki korcsoportok válaszaiban.



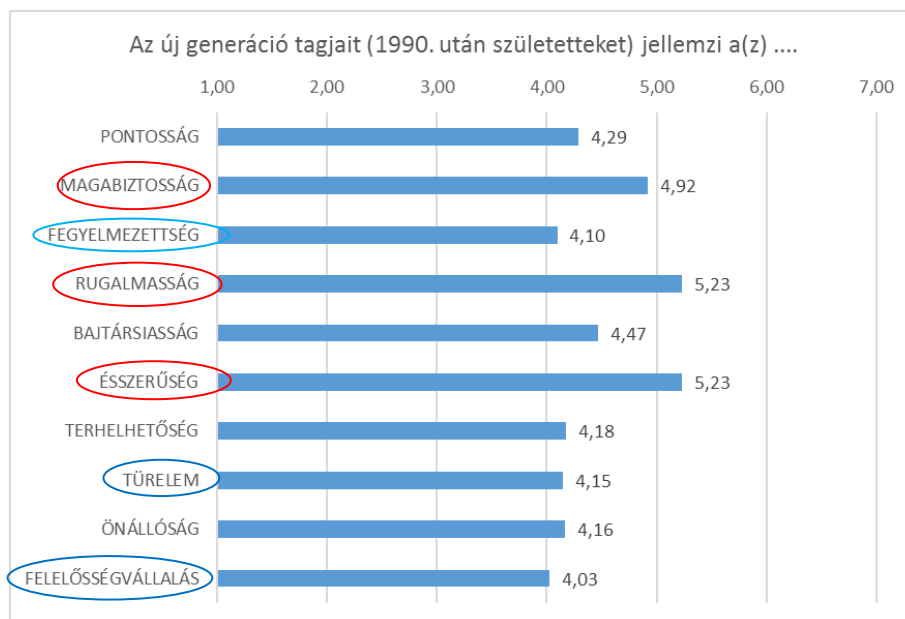
3.5.9. számú ábra: A parancsnoki elvárások átlagai korosztály szerinti bontásban

A parancsnokok szakterületi csoportbontásában pedig azt láthatjuk, hogy ugyanezen értékeket (a rugalmasság, a terhelhetőség és az önállóság) és az ésszerűséget a bűnügyi szakterület tekinti szükségesnek leginkább. Érdekes, hogy az egyéb szakterületen dolgozó vezetők, a rugalmasság és az önállóság tekintetében a legalacsonyabb elvárást támasztják a rendőrrel szemben, míg a magabiztosság, türelem és felelősségvállalás tekintetében a legmagasabbat. De ebben az esetben is – a normalitás sérülése miatt – Kruskal-Wallis teszt segítségével megállapítottam, hogy különbség statisztikailag nem szignifikáns.



3.5.10. számú ábra: A parancsnoki elvárások átlagai szakterületi bontásban

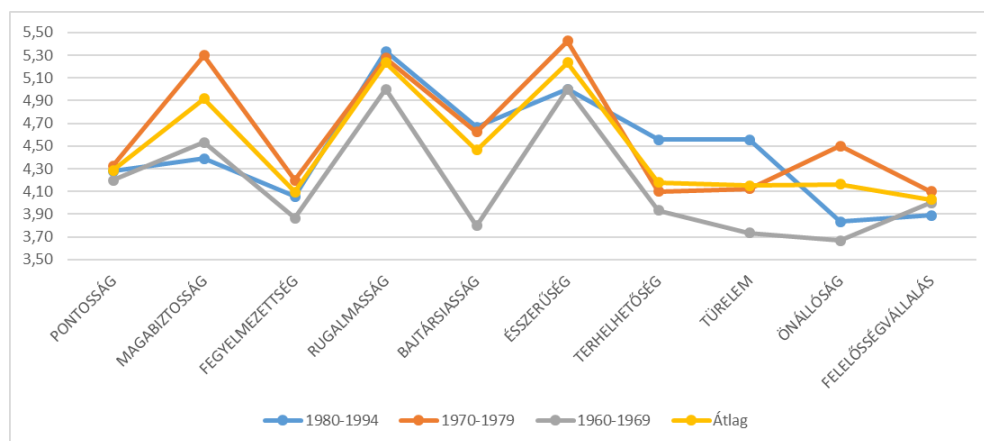
Amikor a parancsnoki állományban az új generáció képviselőinek jellemzőjeként kellett értékelniük a 10 értéket, az alábbi átlagok születtek.



3.5.11. számú ábra: A fiatalok jellemzése a parancsnokok részéről

Bár átlagban 4 és 5,5 közé estek a parancsnokok válasza, de azt láthatjuk, hogy megítélésük szerint a magabiztosság, a rugalmasság és az ésszerűség jellemzik leginkább a fiatalokat. Legkevesbé pedig a felelősségvállalás, a fegyelmezettség és a türelem.

Az alábbi diagram a parancsnokok korcsoportokra bontása

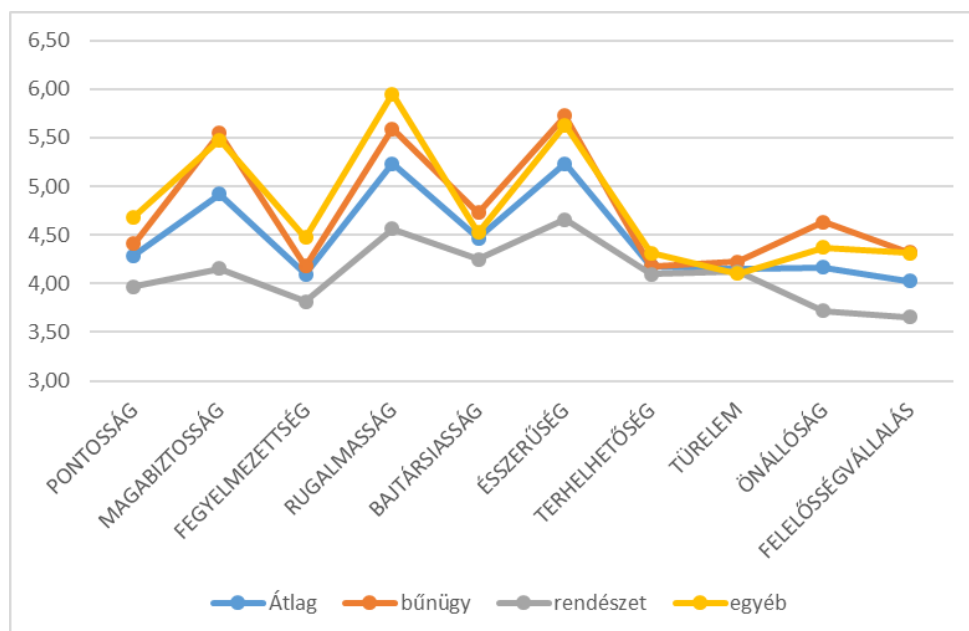


3.5.12. számú ábra: A fiatalok jellemzése a parancsnokok részéről korcsoportos bontásban

A parancsnokok korcsoportokra bontása szerint pedig a legidősebb korcsoport – 1960-as években születettek – értékeli a legalacsonyabbra a fiatalokat a 10 tulajdonság mentén, bár tartsuk szem előtt, hogy az eltérések minimálisak, de a bajtársiasság, terhelhetőség, türelem és önállóság tekintetében 4 egész alatti átlagot adott ez a korcsoport a parancsnokok közül. A legifjabb parancsnokok a terhelhetőség és a türelem tekintetében pontozták feljebb a másik két csoporttól a fiatalokat. Az 1970-es években született

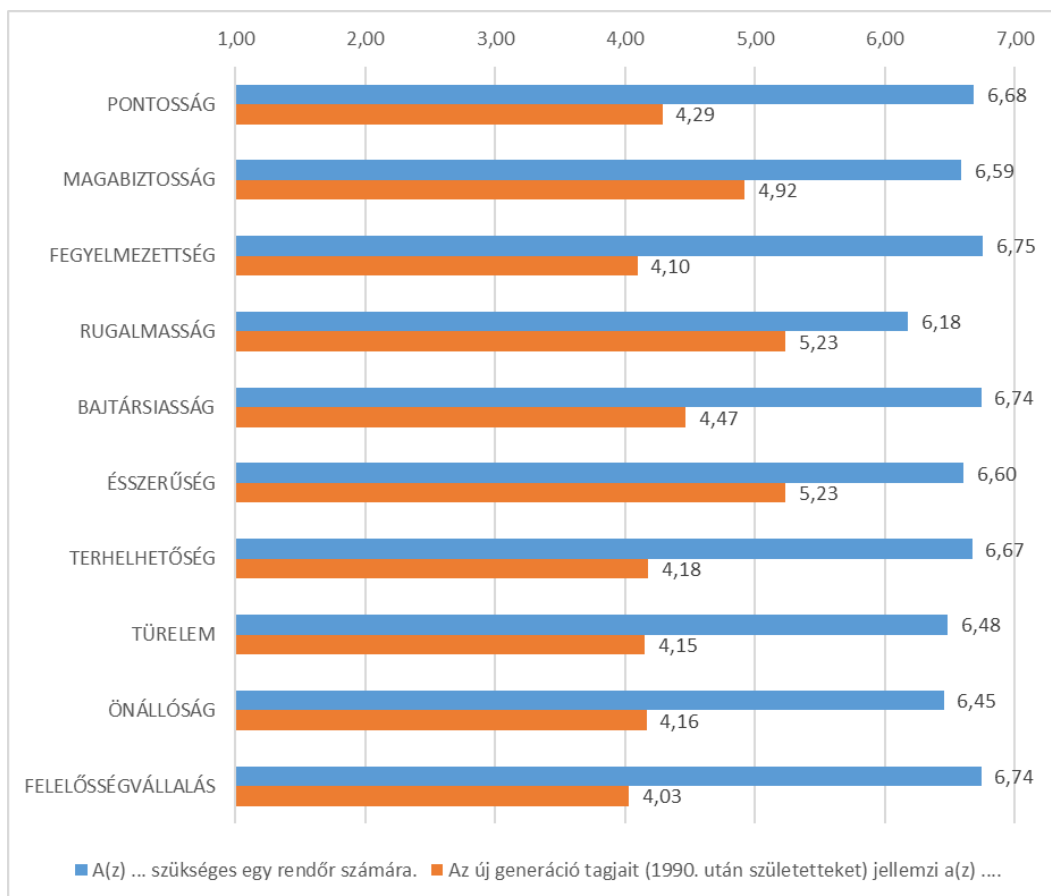
parancsnokok magabiztosság, ésszerűség és önállóság tekintetében pontozták legmagasabbra a fiatalokat. A fiatalok jellemzését összehasonlítva a parancsnoki korcsoportok mentén, szintén a normalitás sérülése miatt, Kruskal-Wallis teszt segítségével, megállapítható, hogy a fenti különbségek statisztikailag nem szignifikánsak.

A szakterületi bontásban érdekesség, hogy a legalacsonyabb értékelést a rendészeti vezetők adták a fiataloknak, a pontosság, a fegyelmezettség, az önállóság és a felelősségvállalás értékei kaptak 4 alatti átlagot a csoporttól. Azonban statisztikailag szignifikáns eltérés a magabiztosság ( $p=0,001$ ), rugalmasság ( $p=0,001$ ) és ésszerűség ( $p=0,006$ ) megítélésében van. Ezen tulajdonságok esetében a rendészeti parancsnokok szignifikánsan alacsonyabb pontszámot adtak a fiataloknak, ahogy azt az alábbi diagramon is láthatjuk.



3.5.13. számú ábra: A fiatalok jellemzése a parancsnokok részéről szakterületi bontásban

A két válasz átlagot összehasonlítva láthatjuk, hogy nagy különbség van aközött, amit a parancsnokok elvárnak egy rendőrtől és amit tapasztalnak a fiatalok részéről.



3.5.14. számú ábra: A parancsnokok átlagos válaszai a rendőrrel szembeni elvárásra és a fiatalok jellemzésére

A különbségeket tulajdonságonként számszerűsítve az alábbi diagramon láthatjuk:

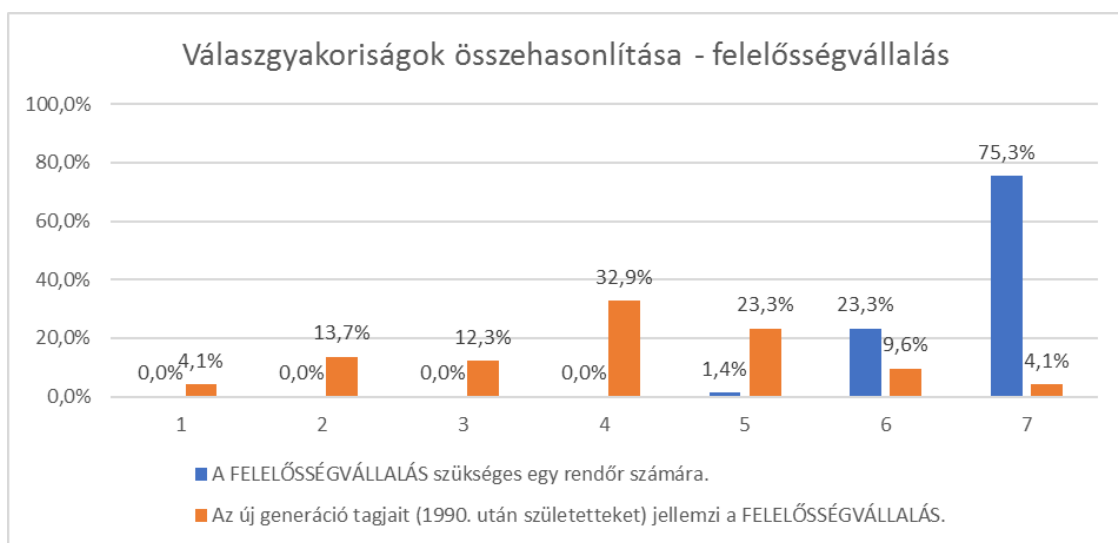


3.5.15. számú ábra: A fiatalok jellemzése és a rendőrrel szembeni elvárások közti különbség

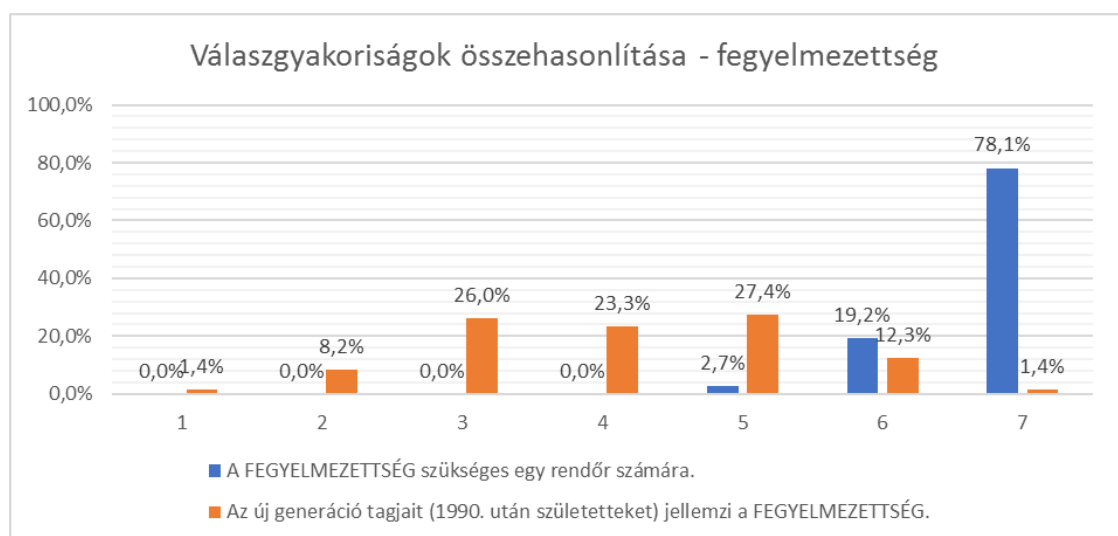
A parancsnokok elvárásait és tapasztalatait összehasonlítva, a normalitás sérülése miatt, Wilcoxon-próba segítségével, megállapítást nyert, hogy a különbségek mindegyike szignifikáns ( $p=0,000$ ).

Legnagyobb különbséget tehát a felelősségvállalásban, a fegyelmezettségben és a terhelhetőségben tapasztalnak a vezetők az általuk támasztott követelményekhez képest. Érdekes azonban, hogy még a rugalmasságban is majdnem egy egész az elmaradása a fiataloknak az elvárásukhoz képest szerintük.

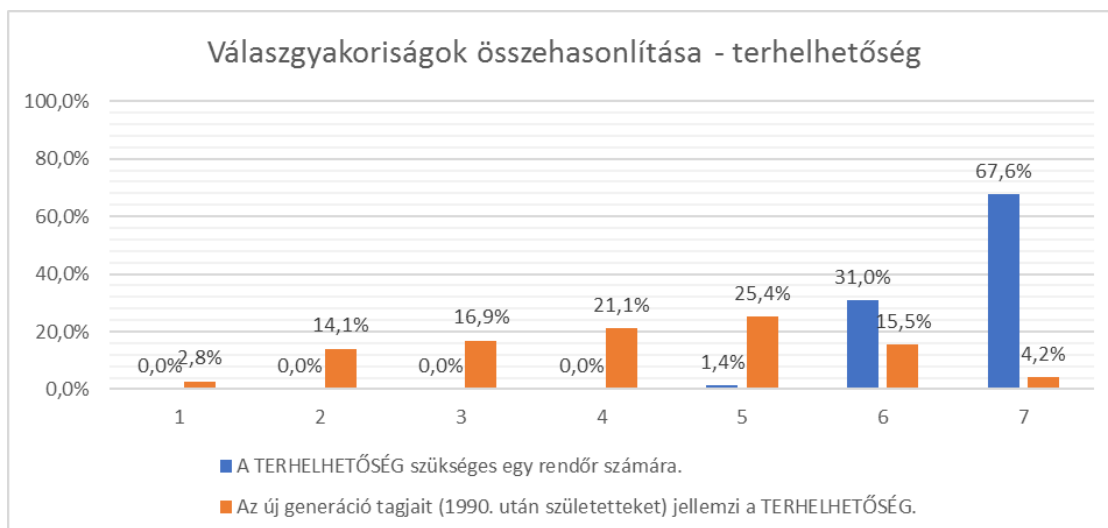
Ha megnézzük a válaszgyakoriságot a felelősségvállalás, a fegyelmezettség, a terhelhetőség és a pontosság tekintetében jellemzően azt látjuk, hogy a rendőrök számára szükségesnek tekintik a tulajdonságokat, azok gyakorisága a 7 fokú skála magas értékei felé húznak, míg a fiatalok megítélése esetében normál görbéket mutatnak, vagyis inkább a skála közepes értékei mentén adják meg válaszaikat a vezetők.



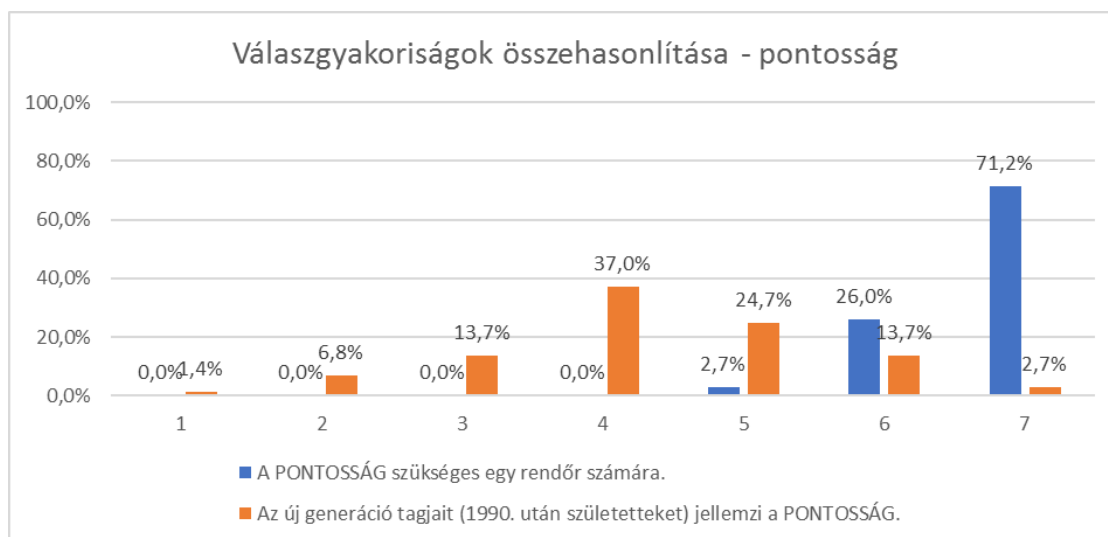
3.5.16. számú ábra: Válaszgyakoriságok összehasonlítása: felelősségvállalás



3.5.17. számú ábra: Válaszgyakoriságok összehasonlítása: fegyelmezettség



3.5.18. számú ábra: Válaszgyakoriságok összehasonlítása: terhelhetőség



3.5.19. számú ábra: Válaszgyakoriságok összehasonlítása: pontosság

Tehát egyértelműen látszik, hogy a rendőröktől elvárt értékek és a fiatalok jellemzői között negatív eltérést tapasztalnak, ez a mintázat az összes tulajdonság esetében érvényesül, a parancsnokok válaszait illetően.

### Parancsnokok szöveges válaszainak értelmezése

1. Milyenek jellemeznéd az új generáció képviselőit (az 1990. után születetteket)? (előnyök, hátrányok...stb.)

A parancsnokok válaszai jól mutatják azt, hogy a vezetők ambivalensen szemlélik a fiatalokat. Hiszen az előnyökhöz sorolják a nyitottságot, a modernséget, ugyanakkor türelmetlennek, figyelmüket könnyen terelhetőnek és szórtnak írják le, és kevésbé terelhetőnek tartják őket. Azt viszont a parancsnokok többsége is átlátja, hogy ezek a

generációs eltérések összetett társadalmi jelenségként jelentkeznek, és attól, hogy a szervezet nem kínál kész megoldásokat a helyzet kezeléséhez, még alkalmazkodni kell az új, vagy kicsit más igényekhez.

## 2. Hogyan működnek a munkahelyen (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?

A fiatalok munkaattitűdjére vonatkozóan szintén ambivalens a parancsnoki válaszok alapján kialakuló kép, hiszen többen írtak az észszerűbb, rugalmasabb, gyorsabb problémamegoldásról, de egyúttal a kitartást és az elkötelezettséget hiányolják. Szerintük az új generáció különbözősége a munkahelyi attitűdben jól tetten érhető. Ugyanis az a fajta megfelelni akarás, amely az idősebb generációk esetében a kritikátlan lojalitást eredményezte, nem jellemzi őket. Ez a Z generáció legtöbb képviselőjéből már szinte teljesen hiányzik, vagy nem tud olyan intenzitással jelen lenni, mint a korábbi generációk képviselőinél – még akár az 1990. előtt születetteknél is. Ennek a megfelelési szándéknak a hiányát olvashatjuk a parancsnokok válaszaiból.

Sok parancsnok leírta, hogy a fiataloknál megfigyelhető a „gyengébb ellenállás felé való elmozdulás” attitűdje, amelynek kialakulási folyamatát érdemes lehet megvizsgálni a szervezetben. Feltételezésem szerint az új generációk előnye, hogy a felgyorsult információs technológiai fejlődés miatt olyan „rendszer-felismerő”, vagy mintázatfelismerő kompetenciával érkeznek a szervezetbe, amely a szervezeti működések sokkal gyorsabb kiismerését, átlátását teszi lehetővé és így akár „kihasználását” is. Érezhető is, hogy többségük mélységében, részleteiben megismerni nem is szándékozik a szervezetet, inkább csak a számára jelentőséggel bíró információkat gyűjti. Az azonnali visszajelzések is ezt a célt szolgálják, hogy tájékozódjanak, eligazodjanak az adott körülmények között. Viszont a hierarchikus és bürokratikus rendszer a következménynélküliség élményét nyújtja a számukra, hiszen sokszor az adott hiba, vagy mulasztás, olyan messzire kerül időben annak következményétől, hogy nem kapcsolódik számukra össze, és így úgy tűnhet, hogy nincs is összefüggésben a kettő. (Ez pozitív esetben is igaz, a jutalmazás vagy előléptetés szintén rendkívül bürokratikus és lassú szervezetünkben.) Ez a lelkiismeretesek esetében az igazságérzetüket sérti, munkamoráljukat rombolja, míg a szélsőségesen „élelmesekek” (és kevésbé gátoltak) esetében a könnyebb utak választását, a munkakerülést erősítheti.



3. Hogyan kommunikálnak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)? Hogyan lehet velük megtalálni a közös hangot?

A parancsnokok látják, hogy a fiatalok demokratikusabb kommunikációt követnek, a tekintélyelvű közlések leperegnek róluk, érvekre, észszerűsége van szükségük a megértéshez. Igénylik az állandó visszacsatolást, ez alapján igazodnak el. Ez viszont terhes lehet a környezetnek és olykor önállótlannak tüntetheti fel őket.

Fontos része a fiatalok kommunikációjának a kétirányúság, a kölcsönösség – nem csak igénylik a visszajelzést, hanem a legtöbb dologgal kapcsolatban kérdésük és/vagy véleményük van, amelyet szívesen megosztanak az érintett féllel, ha van bizalmi kapcsolat, illetve igény és kíváncsiság erre.

4. Milyen elvárásokkal és célokkal érkeznek a Rendőrségre (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?

Szintén ambivalens a kép a fiatalokról, hiszen egyszerre látják sodródónak, álmodozónak és tudatosan tervező, önérvényesítőnek őket. Valószínűleg nagy egyéni eltérések lehetnek, és a kialakult szervezeti helyzet sem támogatja a szervezeten belüli hosszútávú tervezését az ifjú generáció képviselőinek.

A parancsnokok többször említik a haszonelvű szemléletet a fiatalabbakkal kapcsolatban, ami azt jelenti, hogy elégedetlenek a befektetni szánt energiával és idővel a részükről, egy-egy cél – magasabb beosztás, több fizetés, több tapasztalat, szakmai ismeret...stb. – elérése érdekében. Valószínűleg ez is annak a fajta változásnak köszönhető, amelyben a világunk átalakult, kényelmesebb lett, kevesebb energiával messzebbre jutunk, hiszen az „okos” vagy „smart” megoldások ilyenek. A fiatalok gondolkodásmódjában ez így tükröződhet.

5. Mennyire reálisak az elvárásaik és céljaik? Mit tud biztosítani ebből számukra a Rendőrség?

A parancsnokok úgy vélik, hogy a fiatalok szervezettel szemben támasztott elvárásai reálisak, de ennek ellenére elérhetetlenek lehetnek a jelenlegi életpályamodell és bérezési feltételek mellett. Tehát össze nem illés van az elvárások és a szervezet által biztosított keretek között, ez szervezeti megújulást sürget.

6. Milyen elvárásoknak tudnak, illetve nem tudnak megfelelni a szervezetben (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?

A parancsnokok úgy látják, hogy a fiatalok az észszerűtlen elvárásoknak nem is nagyon akarnak megfelelni. A parancsnokok szerint, amikor az egyéni érdekek ütköznek a közösségi érdekekkel, kevesebb alázatot és önfeláldozást tanúsítanak a fiatalok. Illetve a problémamegoldás és az önálló munkavégzés esetében tapasztalnak problémákat még a fiataloknál. A tapasztalt jelenségek háttérében egy alternatív magyarázatként az is állhat, hogy a fiatalok az új „okosvilágban” szocializálódva nem tudnak mit kezdeni bizonyos szervezeti jellemzőkkel, amelyek munkájuk hatékony végrehajtását nehezítik. A szervezetben az észszerűtlenségek szemléltetésére azt a szállóigét tartják, hogy „A gömböt felvesszük és visszük. A kockát görgetjük. De csak addig, amíg le nem kopik a sarka, mert utána felvesszük és visszük!”. A szervezetben dolgozók sokszor a bürokrácia ilyen jellegű anomáliáival küzdenek napi munkavégzésük során, és stratégiákat fejlesztenek ki ezekre a helyzetekre, hogy munkájukat elvégezhesék. De az új generáció képviselői már nem tudják értelmezni ezt a munkahelyi dinamikát, hiszen egy „okosvilágban” két pont között a legrövidebb út az egyenes, és ezt számukra nem írhatja át semmilyen belső szabályzó, vagy szokásjog. Tehát, ahogy a parancsnoki válaszok között is olvashatjuk, érdemes elgondolkodni azon, hogy ebben igazuk lehet, és bizonyos belső működéseket újra kellene strukturálni, egyszerűsíteni és észszerűsíteni.

Többek által említett, jó példa lehet erre a mobiltelefon tiltása szolgálatban. A modern világgal nem lehet kompatibilis az a szabályzó, amely az emberek számára egy ennyire létfontosságú és hasznos eszköz maguknál tartását tiltja szolgálatban. Meg kell érteni, hogy az okostelefon már nem státuszszimbólum, hanem a hétköznapijainkat megkönnyítő eszköz. Már nem csak a kapcsolattartásra használjuk telefonjainkat, azok segítenek a tájékozódásban (gps), az információk megjegyzésében (gps koordinátákkal ellátott jó minőségű fényképek, videók...stb.), és akár még tolmácsként is működtethetjük.

7. Milyen lehetőségeket, tudást hoznak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe?

A parancsnokok szerint az infótechnológiai készségeik sokkal jobbak, ebben meg tudják újítani a szervezetet, és egyúttal a modernizálás igényét is hozzák. Dinamikát visznek a rendszerbe, amely hajlamos a megkövülésre. A szervezeti megújulás fontosságára ismételten felhívták a válaszó parancsnokok a figyelmünket.

8. Hogyan tudja megtartani őket a szervezet (az új generáció képviselőit, az 1990. után születetteket)?

A fiatalok szervezeti megtartása természetesen elsődlegesen a bérezés rendezésével és anyagi juttatásokkal, belátható karrierúttal van lehetőség a parancsnokok szerint is. A vezetői hozzáállás rugalmasságát is többen említik, amely kedvezmények nyújtásában nyilvánulhat meg, és természetes módon, kölcsönösen működik. De nagyon sok parancsnok ír a jó közösségről, jó kapcsolatokról, csapatról, amelyek szintén nélkülözhetetlenek a munkaerő megtartásához. A „küldetéstudat” kialakítása is fontos, a közös cél kihangsúlyozásával, annak tudatosításával, hogy munkájával hozzájárul a közösség jóllétéhez, a világ jobbá tételéhez.

9. Milyen szükségleteik, igényeik lehetnek (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe való beilleszkedéshez?

Amit az előző kérdéshez még hozzá tehetünk az a munkaidő utáni levezetésre való lehetőség biztosítása. Számos esetben beszélnek nosztalgiával arról, hogy régen a szolgálat végeztével az öltözőben, vagy a büfében összeültek egy ital (kávé és/vagy sör) mellett, átbeszélték az adott szolgálat eseményeit. Pszichológus szakmai szemmel ez egyfajta stresszlevezetés, stresszoldás, élményfeldolgozás és csapatépítés egyszerre. (Természetesen nem eltolódva az extrém alkoholfogyasztás irányába.) Az ilyen fajta munkaidőn túli kapcsolattartásra, csapatszellem kialakítására való lehetőség megteremtése, sokat segíthetne a fiatalok hosszútávú pálya szocializációjában.

A parancsnokok is tapasztalják, hogy mennyire fontos a fiatalok számára, hogy jól beilleszkedjenek a munkahelyi közösségbe, a közösség hasznos tagjai legyenek, partnerként tekintsenek rájuk, szívesen dolgozzanak velük. A közös munka pedig lehetőséget teremt számukra, hogy tapasztalatot gyűjtsenek, fejlődhessenek és kihívásokkal találkozzanak. A képzésekről megjegyezték, hogy a legfontosabb elvárás az, hogy gyakorlat-orientáltak legyenek.

Mint láthatjuk a parancsnoki állomány tisztában van azzal, hogy a jelenlegi helyzet alkalmazkodást kíván, a szervezettől és tőlük is. Mondhatjuk, hogy az összes válaszadó parancsnok nyitott a modernizálásra, és ezt nem csak passzívan a szervezettől várja, hanem aktívan, saját magatartásán is igyekszik alakítani az új elvárásoknak megfelelően.

## YZ és Z generáció kérdőívének eredményei és értékelésük

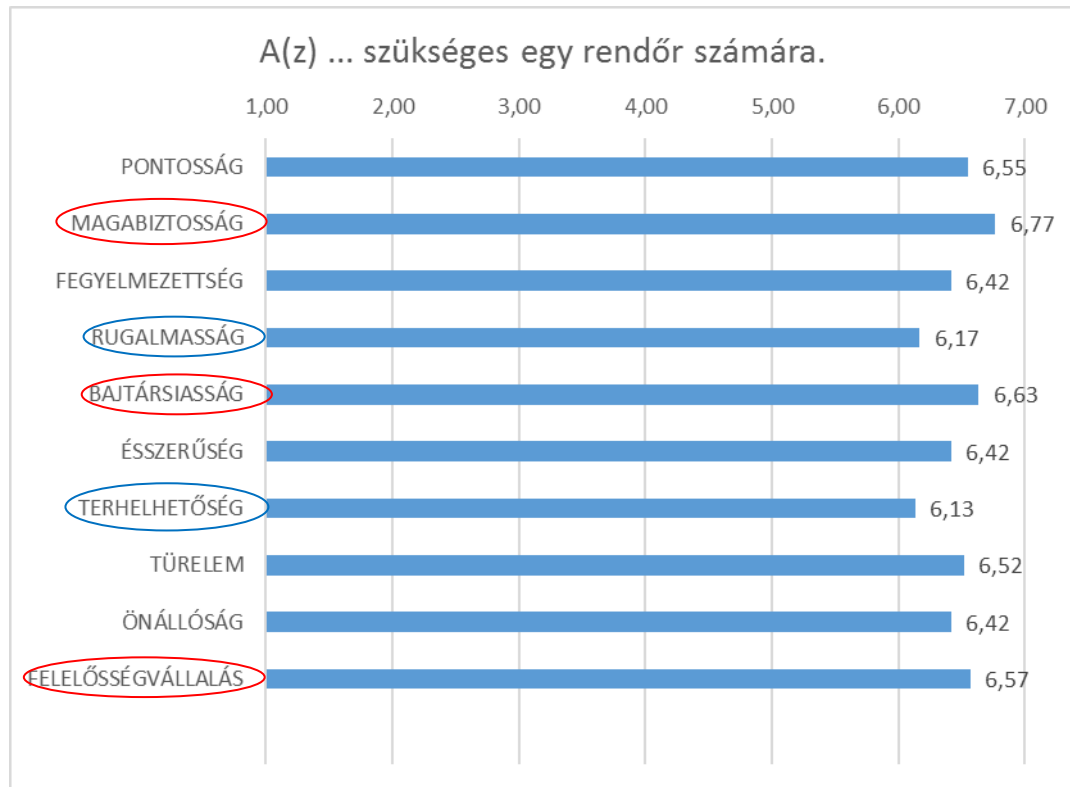
Számszerűsíthető adatokat a kérdőív azon része alapján kaptunk, mely során tíz tulajdonságot (pontosság, magabiztosság, fegyelmezettség, rugalmasság, bajtársiasság, ésszerűség, terhelhetőség, türelem, önállóság, felelősségvállalás) kellett értékelniük kétféle állításként hétfokozatú skálán, aszerint, hogy mennyire értenek egyet adott állításokkal.

	N	minimum	maximum	átlag	szórás
18. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.	60	3	7	6,5500	0,768556
19. Fontos számomra a PONTOSSÁG.	60	3	7	6,4500	0,811464
20. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.	60	4	7	6,7667	0,620734
21. Fontos számomra a MAGABIZTOSSÁG.	60	4	7	6,6000	0,763578
22. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára.	60	4	7	6,4167	0,961843
23. Fontos számomra a FEGYELMEZETTSÉG.	60	4	7	6,4167	0,84956
24. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára.	60	2	7	6,1667	1,250988
25. Fontos számomra a RUGALMASSÁG.	60	1	7	6,2000	1,25954
26. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára.	60	3	7	6,6333	0,882344
27. Fontos számomra a BAJTÁRSIASSÁG.	60	3	7	6,6167	0,940459
28. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára. *	60	3	7	6,4167	1,07816
29. Fontos számomra az ÉSSZERŰSÉG.	60	4	7	6,5833	0,829369
30. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára.	60	4	7	6,1333	1,032796
31. Fontos számomra a TERHELHETŐSÉG.	60	2	7	5,9333	1,162503
32. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára.	60	4	7	6,5167	0,770025
33. Fontos számomra a TÜRELEM.	60	3	7	6,3667	0,882344
34. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára.	60	3	7	6,4167	0,996463
35. Fontos számomra az ÖNÁLLÓSÁG.	60	4	7	6,4000	0,905726
36. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára.	60	3	7	6,5667	0,870742
37. Fontos számomra a FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.	60	4	7	6,5000	0,791908

3.5.3. számú táblázat: Az YZ és Z generáció kérdőívének leíró statisztikai adatai

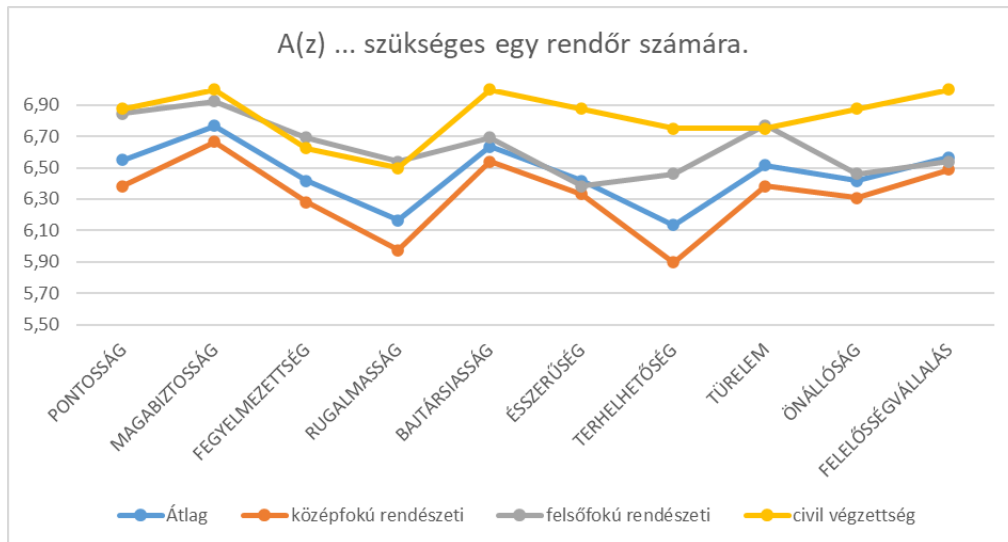
Ismételten Shapiro-Wilk teszt került alkalmazásra a normalitásvizsgálathoz, amelynek mindenhol szignifikáns ( $p \leq 0,05$ ) az eredménye, vagyis a mintában alapvetően a nemnormál eloszlás jellemző.

A fiatalok megítélése szerint az alábbi átlagokat kaptuk „A(z) ... szükséges egy rendőr számára.” állításokra. Jól látható, hogy a magabiztosság (6,77), a bajtársiasság (6,63), és a felelősségvállalás (6,57) szerintük a leginkább szükséges egy rendőr számára, míg a rugalmasság (6,17) és a terhelhetőség (6,13) a legkevésbé.



3.5.20. számú ábra: A fiatal válaszadók átlagválaszértékei a rendőrrel szembeni elvárásra

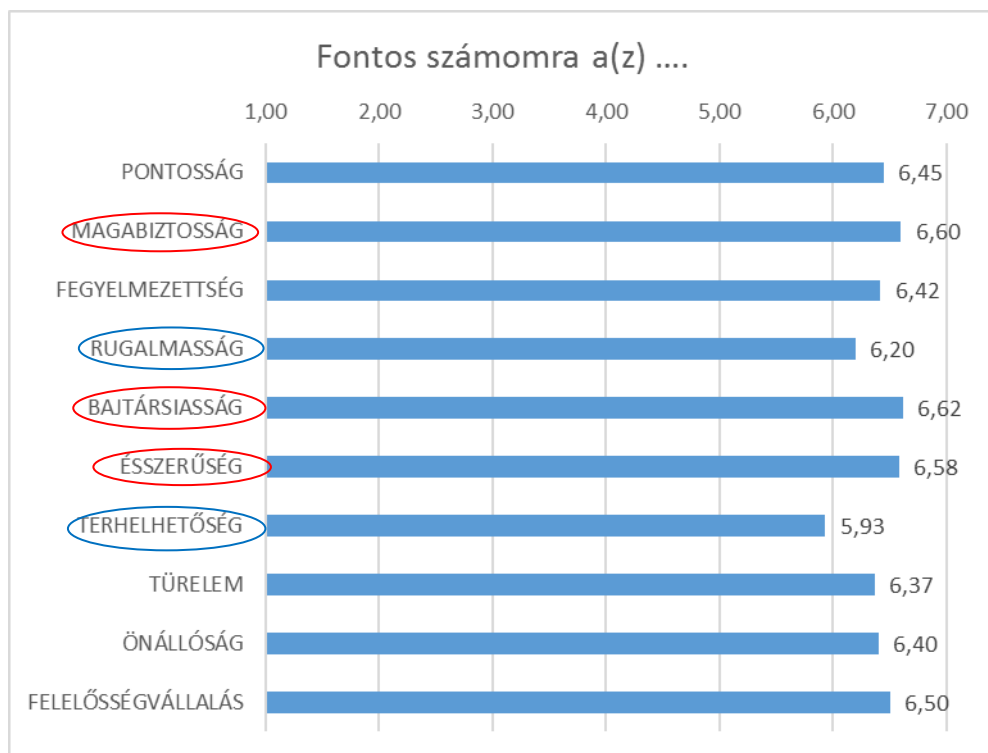
Bár a végzettség szerinti csoportok bontását illetően fontos figyelembe vennünk, hogy a középfokú rendészeti végzettségűek majd a minta kétharmadát (65%) teszik ki, de azért érdemes áttekinteni a válaszok közötti különbségeket. Persze azt is szem előtt tartva, hogy a 7 fokú skálán megadott válaszok nem annyira differenciáltak, ami miatt az eltérések is csak egy-két tized vagy század a csoportok esetében is.



3.5.21. számú ábra: A fiatal válaszadók átlagválaszértékei végzettség szerinti bontásban

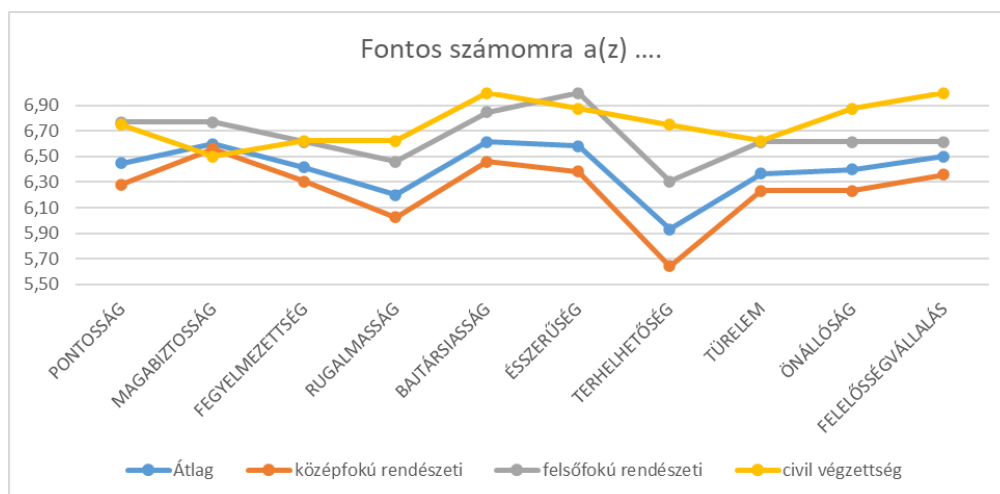
Azt láthatjuk, hogy a középfokú végzettségűek rendre a legalacsonyabb pontokat adják, míg a nem hivatásosok a legmagasabbakat. Valószínűsíthetően a nem hivatásosok egy idealizált képet hordoznak „a rendőrrel”, míg azoknak, akik benne dolgoznak, negatívabb, realisabb képük van a hivatásukról. Másrészt a tiszthelyettesi állomány esetében megmutatkozó alacsonyabb értékek arra is utalhatnak, hogy a leginkább megterhelt helyzetben ők vannak, és ez kihat mentális állapotukra, gondolkodásukra is.

A személy szerinti fontossága az értékeknek hasonlóan alakul, hiszen a bajtársiasságot (6,62) követi a magabiztosság (6,60), majd az ésszerűség (6,58) kerül a dobogóra. A legkevésbé fontosnak ebben az esetben is a rugalmasságot (6,20) és a terhelhetőséget (5,93) tartják.



3.5.22. számú ábra: A fiatal válaszadók átlagválaszértékei a személyes fontosság oldaláról

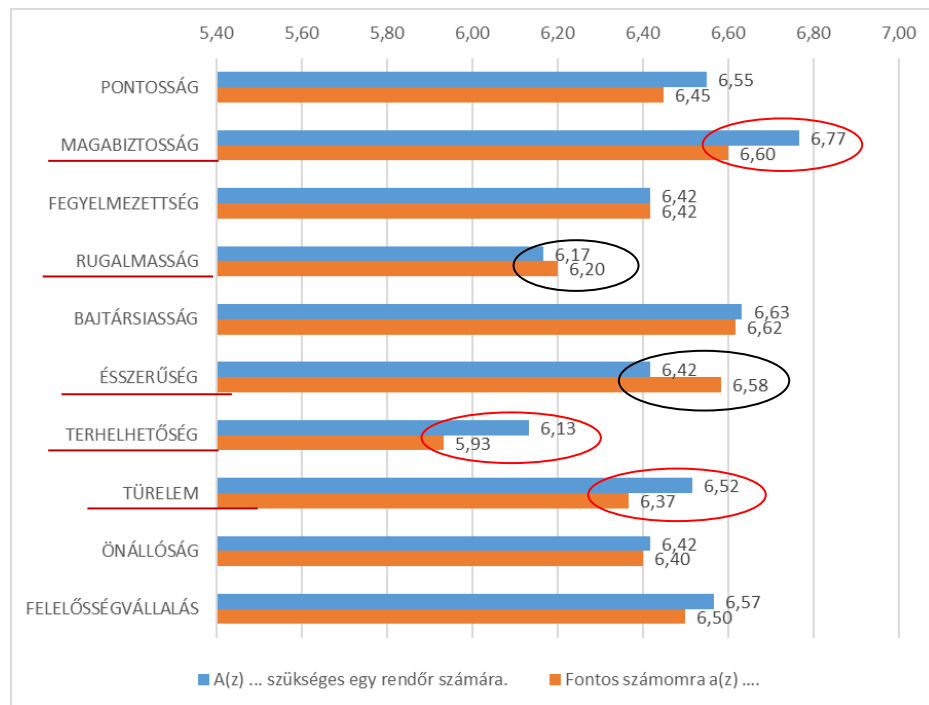
A csoportokat összehasonlítva láthatjuk, hogy a magabiztosság kivételével megint csak a nem hivatásosok adták a legmagasabb értékelést egy-egy tulajdonságnak, míg a tiszthelyettesek a legalacsonyabbat.



3.5.23. számú ábra: A fiatal válaszadók átlagválaszértékei a személyes fontosság oldaláról végzettség szerinti bontásban

Érdeemes összehasonlítani, hogy az egyes tulajdonságok szükségessége és az adott tulajdonság személyes fontossága között láthatóak-e eltérések. A fiatalok átlagos válaszértékei alapján, az alábbi diagrammon láthatjuk, hogy a magabiztosság, a türelem és a terhelhetőség elvárt értékeihez képest mutatkozik a legnagyobb negatív eltérés a

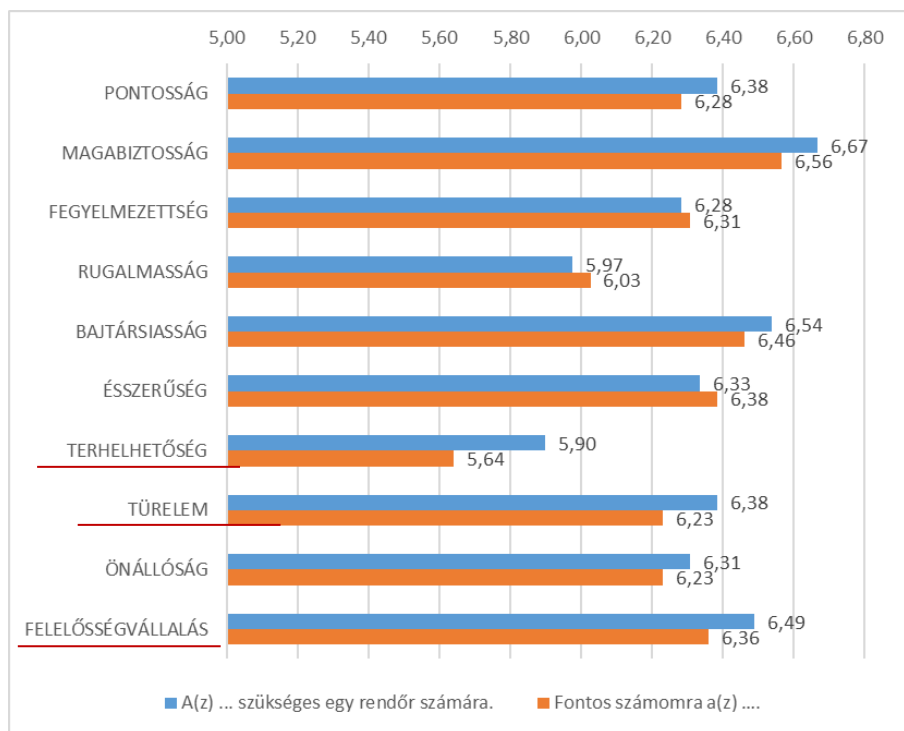
személyes fontosság oldaláról. Ugyanakkor az ésszerűség (és rugalmasság) esetében pedig fordított a megítélés, a személyes fontossága kapott magasabb értéket, mint amennyire szükségesnek vélik a rendőr számára.



3.5.24. számú ábra: A fiatalok átlagválaszértékeinek összehasonlítása

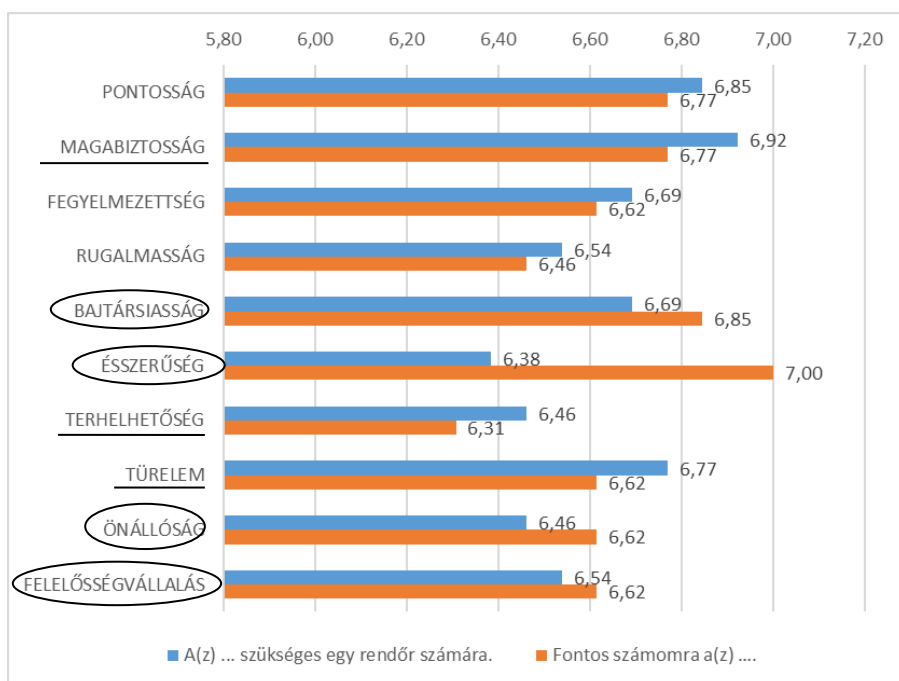
A tiszthelyettesek esetében a legnagyobb különbség a felelősségvállalás, a türelem és a terhelhetőség esetében látható, ebben az esetben az elvárást erősítve a személyes fontosság rovására.





3.5.25. számú ábra: A fiatalok átlagválaszértékeinek összehasonlítása – tiszthelyettesi válaszok

A tisztek csoportjában az ésszerűség esetében láthatjuk a legnagyobb különbséget, a személyes fontosság javára. De ugyanígy fontosabbnak érzik a bajtársiasságot, az önállóságot és a felelősségvállalást, mint amennyire elvárták vélik egy rendőr számára. Ezzel párhuzamosan a türelmet, a terhelhetőséget és a magabiztosságot inkább gondolják elvártaknak, mint amennyire számukra jelentősége van.



3.5.26. számú ábra: A fiatalok átlagválaszértékeinek összehasonlítása – tisztek válasza

Statisztikai szempontból a Wilcoxon-próba – a normalitás sérülése miatt – csak a teljes minta esetében, a magabiztosság értékelésében ( $p=0,004$ ) mutat szignifikáns eltérést a fiatalok elvárása és saját megítélésük között. Az összes többi esetben statisztikailag nem jelentősek a különbségek.

Ezeket az eltéréseket látva, érdemes végiggondolni, hogy valóban olyan paraméterek mentén értékeljük-e az új generáció képviselőit, amely számukra is jelentőséggel bír. Ez esetben például a terhelhetőség azt a fajta jelentőségét úgy tűnik elveszítette, amely még 20-30 évvel korábban volt, hiszen olyan ütemben fejlődik a technika, amely megkönnyíti az életünket, „okosvilágban” élünk. Így ma már nem biztos, hogy a terhelhetőség ugyanolyan fontos ismérv, mint a korábbi generációk számára volt. Ma ahhoz, hogy például egy üzenetet eljuttassunk a világ másik végére, nem kitartás, szívós gyaloglás, vagy átlagon felüli teherbírás szükséges, hanem csupán tudnunk kell, hogy hogyan küldhetjük el üzenetünket, amelyre számtalan egyszerű módszert kínál a modern infótechnológia. Vagyis ebben a modern, globalizált világban a terhelés tűrése nem volt szükségszerű az új generációk számára. Az iskolába többségüket fuvarozták a szüleik, nem kellett gyalogolniuk, vagy tömegközlekedést használniuk. Egész életükben a könnyebb, okos megoldásokat keresik. (Például utazásnál: Telekocsi, Oscar...stb.) Ebben a világban a számukra a terhelés viselése abban az esetben nyer értelmet, ha az kihívás, és maguknak és/vagy környezetüknek akarják bizonyítani ezt a képességüket. Ellenkező esetben, ha nincs konkrét, számukra jól értelmezhető célja, akkor nem viselik azt el. Még abban az esetben sem, amikor azt a munkahelyi tényezők követelik (pl.: létszámhiány miatti túlórák), mert úgy vélik, hogy kell lennie olyan megoldásnak, amely az ő érdeksérelmük nélkül kezeli a helyzetet.

### **YZ és Z generáció szöveges válaszai**

1. Mi motivált mikor a rendőr pályát választottad? (Milyen információid voltak? Milyen képed volt a "szakmáról"?)

Pályaválasztási motivációjukat tekintve jellemzően a hivatástudat, a segíteni akarás a domináló a középfokú és felsőfokú végzettségűeknél egyaránt. A családi példa, vagy a megfelelő példakép, mint motívum szintén gyakori válasz, ahogy a „biztos munkahely” is. A munka változatossága és az, hogy kihívást, bizonyítási lehetőséget jelent, szintén sokaknál megjelenik a pályaválasztáskor.

Érdekesség, hogy a válaszok között többször is említésre került a korkedvezményes nyugdíj, és egyben a fiatalok sérelmezik annak megszüntetését is. Felmerülhet, hogy a válaszadók túl fiatalok ahhoz, hogy ez befolyásolja pályaválasztásukat, vagy, hogy egyáltalán foglalkoztassa őket. De YZ és Z generációs válaszadók jelentős része (56%) születési ideje 1990 és 1994 közé esik, vagyis akár már 12 éve tagjai lehetnek a szervezetnek. Másrészt 65%-uk a tiszthelyettesi állományból került ki, akiknek az életpályamodell nem kínál sem gyors előmenetelt, sem megfelelő anyagi ellentételezést. Így joggal várják a szervezettől azok, akik már 8-12 éve dolgoznak, hogy ha nem is tud megfelelő színvonalú megélhetést biztosítani számukra és családjuknak, legalább belátható időn belül szolgálati nyugdíjba kerülhessenek. Azzal valószínűleg tisztában vannak, hogy a korkedvezményes nyugdíjuk összege sem lehet rendkívül magas, de azt a biztonságot tudja számukra nyújtani, hogy a ledolgozott éveik (25-30 év) ellentételezéseként a korrall hanyatló fizikai állapotuk, vagy esetleges egészségromlásuk miatt nem kerülnek utcára alkalmatlanság okán.

2. Milyenek jellemeznéd az általad elvégzett oktatási intézményt és az ott eltöltött időszakot? (előnyök, hátrányok, szerettem, nem szerettem, kevés volt, sok volt, hiányzott...stb)
3. Mennyire találod hasznosíthatónak munkád során az iskolában tanultakat? Mik voltak a leghasznosabbak? Mi az ami kimaradhatott volna?
4. Mivel lehetne fejleszteni a rendészeti oktatási intézményekben folyó tanítást?
5. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendészeti oktatási intézményeket?

A képzési időszakot zömében kellemesnek, pozitívnak írják le, de ez legtöbbször a társaságnak és a jelenlegi kötöttségeikhez képesti lazább életmódnak szól. A képzést sokszor felületesnek ítélik, vagy túl elméletinek. A jogszabályok gyakorlati alkalmazását célzó esetbemutatókat, interaktív-, szituációs gyakorlatokat szeretnék az oktatásokon és továbbképzéseken. Intézkedéstaktikai képzéseket, vezetési tréningeket és egyéb gyakorlati oktatásokat szeretnék, akár az informatikai eszközök eredményesebb használatához segítséget.

A felsőfokú képzettségűek (NKE) többségében megemlítik, hogy az általánosan kötelező tárgyak, melyeken olyan ismereteket kellene elsajátítaniuk, amelyeket nem tudnak

hasznosítani későbbi munkájuk során, teszik szerintük feleslegesen túlszűfolttá a képzésüket.

Minden esetben a gyakorlatiasabb ismereteket hiányolják, és ilyen jellegű képzésekre vágnak most is, amelyek azonnal (instant módon) alkalmazható tudást adnak, kompetenciákat (skilleket) fejlesztenek.

5. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendészeti oktatási intézményeket?

6. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendőri pályát?

A pálya kortársaik körében való népszerűsítéséhez szerintük a közösségi médiában való megjelenés nélkülözhetetlen (, természetesen a bér- és karrierút rendezésén túl). De ehhez egy jól sikerült videó az új generációk szempontjából kevésnek tűnik. Hiszen a technikai eszközök és akció jelentek bemutatása a mozivásznon olyan magasra emelte az ingerküszöbünket, hogy már nem elég egy rendőrségi helikoptert, vagy egy imitált elfogást, illetve behatolást megmutatni. Ahhoz, hogy ez megfogja a fiatalokat, személyessé kell tenni, meg kell szólítani őket.

Felmerül, hogy szükséges lenne egy rendőr vlogger (videó blog készítő) hazánkban is, aki arcot és nevet tud adni a „Rendőrnek”, és hitelesen tudja megmutatni a hivatása szépségét, romantikáját, persze az árnyoldalait is elismerve. Ehhez egy olyan jól kommunikáló, rátermett személy szükséges, aki meg tudja szólítani a fiataokat. Érdemes lehet pályázat útján kiválasztani a legtehetségesebbeket a rendőrök közül erre a feladatra, majd teret engedni nekik, hogy a közösségi médiában (YouTube, Instagram...stb.) képviseljék hivatásukat, akár úgy, hogy heti szinten jelentkeznek, elmesélik egy-egy szolgálatuk eseményeit, vagy éppen kínzó monotóniáját. Valószínűleg ezzel olyan toborzási sikereket lehetne elérni, amelyre a jelenlegi rendszer nem képes.

Szinte minden fiatal leírta, hogy a pálya iránti motiváció növekedését a bérek, főként a tiszthelyettesi bérek rendezésével lehetne elérni, és minden más csak ezután jön.

De sokszor említésre kerültek a motiváció ellen ható tényezőként az adminisztrációs túlterhelés, illetve a bürokrácia burjánzása, amelyre valószínűleg minden szervezetben dolgozó tudna mondani egy szövevényes példát.

7. Milyennek jellemeznéd a Rendőrséget, mint munkahelyet? (előnyök, hátrányok...stb.)

A Rendőrséget munkahelyként jellemezve előnyként legtöbbször a biztos jövedelmet jelölték meg, hiszen a jövedelmük minden hónapban való megérkezésére számíthatnak. Ezt követte a változatos, izgalmakat rejtő munkára vonatkozó válaszok, sokan leírták, hogy szeretik – szenvedélyük – ez a hivatás. Sokan előnyként értékelik a jó társaságot, hangulatot a munkahelyi közösségükben. Fejlődési lehetőségként is sokan tekintenek erre a munkahelyre, amely bizonyos értelemben bizonyítási lehetőség is a számukra. (Így egyfajta „ugródeszka” is, amennyiben nem tapasztalnak belátható időn belül változásokat a feltételeket illetően.)

Hátrányok tekintetében, amint várható is volt, a legtöbbször a fizetést említették, főleg a tiszthelyettesi válaszadók közül. Ezt követték a szolgálatok, a munkaidő kiszámíthatatlanságára (túlórákra, megterhelő szolgálatokra) vonatkozó válaszok, amelyek a kiegyensúlyozott magánéletüket, családi életüket nehezíti. Ezt követte a szervezeti igazságtalanságoknak az említése, a szervezet elavultsága, a kollégák feszültsége, kiégettsége és az adminisztratív túlterhelés.

#### 8. Mivel lehetne fejleszteni a Rendőrséget, mint munkahelyet?

A Rendőrség, mint munkahely fejlesztésére vonatkozó válaszok többségében a fizetések emelését foglalták magukban. A modernizálás jelent meg még nagyon gyakran a válaszok között, értve ez alatt a tárgyi környezetet, eszközöket, informatikai hátteret, és a vezetői hozzáállást és szervezeti eljárásokat (adminisztráció) is. Itt is felvetették néhányan a korkedvezményes nyugdíj visszaállítását is.

#### 9. Hogyan kommunikálnak Veled? Sikerült megtalálnod a közös hangot a munkatársaiddal?

Többségében pozitívnak élik meg a velük való kommunikációt, és befogadónak érzik a közösséget, amelyben dolgoznak, ugyanakkor többen leírják, hogy meg kellett dolgozniuk idősebb munkatársaik tiszteletéért. A konfliktushelyzetek, illetve feszültségek háttérében általában a túlterhelést látják.

#### 10. Milyen elvárásokkal és célokkal érkezted a Rendőrségre?

A szervezeti elvárásaik kapcsán a fejlődést jelölik meg, – anyagilag, szakmailag, emberileg – karrier, szakmai tudás, fizetés, beosztás...stb. Tulajdonképpen ugyanazokat a dolgokat sorakoztatták fel, melyeket már a pályamotiváció és a munkahelyként való fejlesztés kapcsán leírtak.

11. Jelenleg mik az elvárásaid és céljaid a Rendőrségen?

Erre a kérdésre adott válaszok („túlélés”) jól tükrözik azt a helyzetet, amelyben vergődnek a fiatalok, és főleg a tiszthelyettesek. A jelenlegi gyötrő élethelyzet valóban a bérek rendezését sürgeti.

12. Milyen szervezeti elvárásokkal szembesültél az oktatási intézményből kikerülve? Sikerült azoknak megfelelni?

A szervezet elvárásaira vonatkozó kérdésre adott válaszokból az tűnik ki, hogy itt egy olyan magasabb elvárási rendszert tapasztalnak meg, amely *fejlesztési lehetőség a számukra*, az önálló munkavégzés, felelősségvállalás szempontjából, és egyben remek „ugródeszka”, ahhoz, hogy jól fizető, civil állásra vagy vállalkozásra váltsanak, amennyiben nem tapasztalnak változást. Sajnos úgy tűnik, hogy azok a fiatalok tudnak jobban érvényesülni, akiknek lehetőségük van egyfajta „hobbiként” gyakorolni a hivatásukat, mert otthon lakhatnak szüleiknél, vagy jó anyagi körülményeket teremt számukra egy családi vállalkozás.

13. Milyen lehetőségeket (fejlesztés, tanulás...stb.) látsz magad előtt a szervezetben?

A fiataloknak alapvető igényük van a fejlődésre, a szakmai ismereteik bővítésére, tapasztalatok szerzésére, de ezt gyakran a rendszer maga akadályozza. Egyik ilyen akadály a túlterheltség, amely kérdésessé tesz bármilyen valós képzést, hiszen ahogy írják is, egy idő után már túl fáradtak ahhoz, hogy valóban profitáljanak egy képzési nappól.

Érdemes lenne a fiatalok önképzési potenciálját kihasználni, akár online képzési lehetőségeket, szakmai online vetélkedőket hirdetve számukra, amely fejlesztési lehetőséget és kihívást nyújthatna számukra. Természetesen önkéntes vállalással működhetne a rendszer, hogy ne a csoport aktuális létszámhelyzetén vagy a vezető szemléletmódján múljon a képzés elvégzésének esélye.

14. Hogyan tervezed karriered, életed? (Hogyan, hová és mennyi idő alatt szeretnél eljutni?)

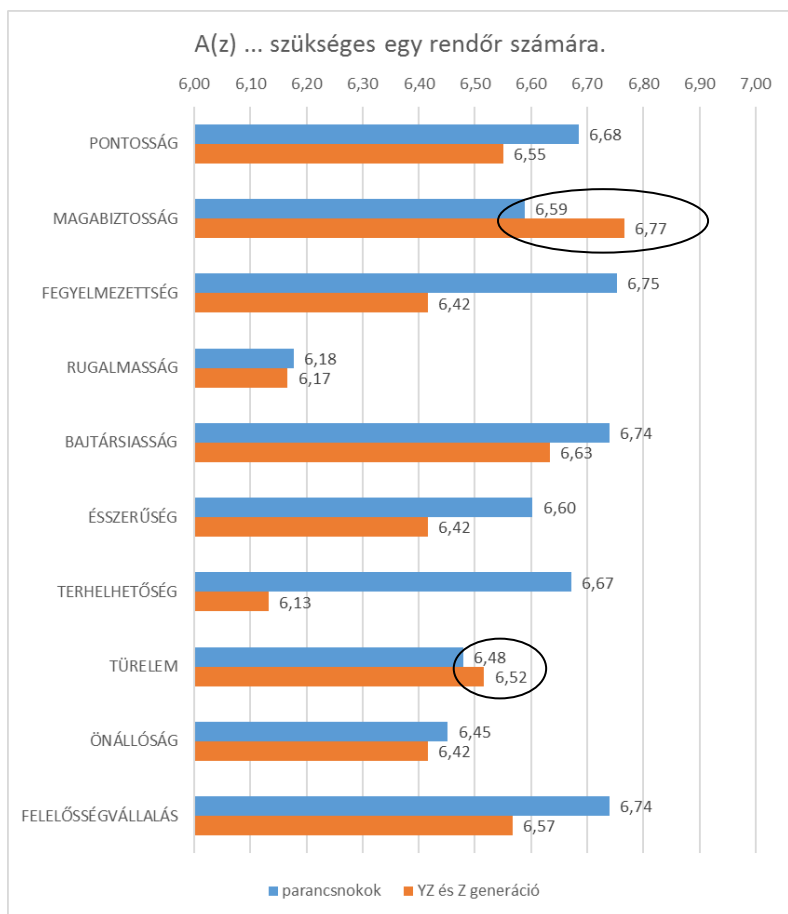
A terveikről kérdezve a válaszok ismételten a tiszthelyettesek lehetetlen helyzetével szembesítenek minket, amelyek miatt szükségszerű az életpálya modernizálása. Ugyanakkor látható, hogy bár nagyon tudatosan és önérvényesítően szemlélik a karrierjüket, azonban megvan bennük a fejlesztési igény, de érthető módon nem azokkal a kivárási időkkel, amivel az életpálya számol.

15. Milyen szükségleteid, igényeid vannak, amelyek a szervezetbe való beilleszkedést és a munkavégzést könnyebbé, hatékonyabbá tennék?

Megint csak a modernizálásra vonatkoznak a fiatalok válaszai, mind eszközök, mind eljárások tekintetében.

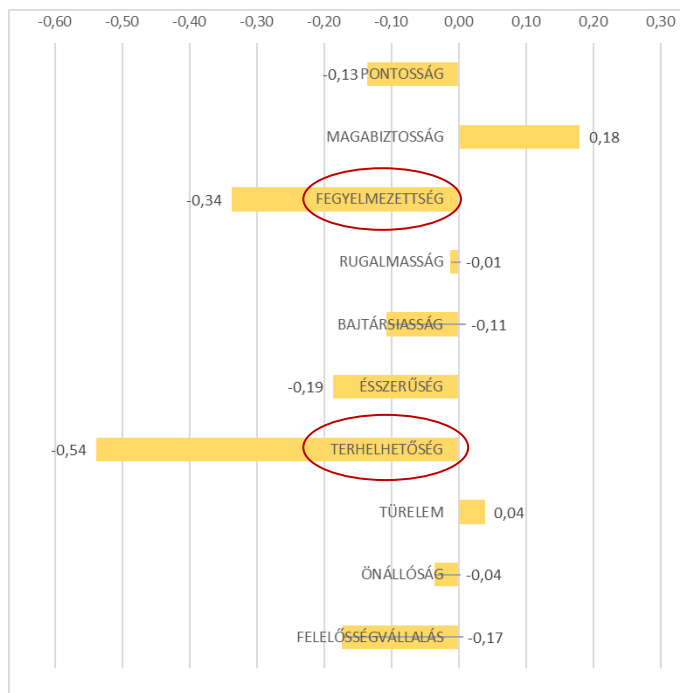
### **A parancsnokok és fiatalok válaszainak összevetése**

A parancsnok és a fiatalok egyaránt értékelték a 10 tulajdonságot aszerint, hogy mennyire vélik szükségesnek azt egy rendőr számára. A két csoport válaszainak átlagait összehasonlítva, láthatjuk, hogy a parancsnokok a legtöbb esetben magasabb elvárást támasztanak, mint a fiatalok a képzeletbeli rendőrrel szemben. Két tulajdonság esetében van ebben eltérés – és magasabb a fiatalok elvárása, mint a parancsnokoké – a türelem és a magabiztosság. De azt is szem előtt kell tartanunk, hogy mindkét csoport válasz átlagai 6 egész feletti, vagyis a különbségek minimálisak, inkább csak jelzésértékűek. A normalitás sérülése miatt Mann-Whitney U próba alkalmazásával került összehasonlításra a két csoport. A magabiztosság ( $U=1824,500$ ,  $p=0,028$ ) és terhelhetőség ( $U=1626,500$ ,  $p=0,003$ ) eltérése szignifikáns csak statisztikailag.



3.5.24. számú ábra: A parancsnokok és a fiatalok átlagválaszértékeinek összehasonlítása

Különbségek a csoportok között:



3.5.25. számú ábra: A parancsnokok és a fiatalok átlagválaszértékeinek különbsége



A terhelhetőség és a fegyelmezettség értékei között pedig a „legnagyobb” különbséget láthatjuk a parancsnoki válaszok és a fiatalok válaszai között.

Így megint csak érdemes elgondolkodnunk, hogy mennyire felelnek meg a kiválasztott paraméterek. Érvényesek-e még a terhelhetőség vagy a fegyelmezettség jellemzők jelen korban? Vagy ezek a paraméterek szervezeti nosztalgiát képviselnek? Lehet, hogy egy magabiztos, bajtársias (lojális- célhoz és/vagy közösséghez) és felelősséget felvállaló fiatal, jobban tud érvényesülni és kiegyensúlyozottabb életet élni, akár szervezetünkben is.

#### **3.5.4. Következtetések és javaslatok**

Összességében tehát láthatjuk, hogy a parancsnokok és a fiatalok egyaránt észszerűsítést és korszerűsítést szeretnének. Az észszerűtlenségeket a fiatalok nagyon rosszul tűrik, hiszen egy olyan megváltozott világban szocializálódtak, amely a gyorsaságra, hatékonyságra épül (smart/okos), nem fér bele náluk, hogy egy dolgot három helyen kell kézzel leadministrálni, amikor az egy elektronikus rendszerből lehívható. Tehát az adminisztráció észszerűsítése és korszerűsítése sem megkerülhető a szervezet számára, ha a fiatalokat meg akarja tartani.

A szakmai képzések terén figyelembe kell venni, hogy olyan gyakorlatias, személyre szabott képzésekre vágnak, amelyek a hétköznapjaikban jól és azonnal alkalmazható tudást biztosítanak a számukra. Tehát itt kis létszámú, interaktív képzésekre érdemes gondolni, illetve online elvégezhető tanfolyamokra, amelyeknek folytatása lehet az online szakmai vetélkedés is, és saját önálló döntésük és felelősségük annak elvégzése, nem a környezet által kontrollált.

A karkedvezményes nyugdíjrendszer újragondolása is javasolt, vagy alternatíva találása az egyénnek a hosszú évtizedeken át tartó megterhelő szolgálat utáni feltöltődésre, megújulásra. Javasolt lehetne, egyfajta „veterán” rendszer kidolgozása, amelyben valóban csak azon dolgozók részesülnek, akik munkakörükből adódóan extrém terhelésnek vannak kitéve (mint a közterületi szolgálatot ellátók, akiknek a munkaidejének fele éjszakás, vagy mint akik évtizedeken keresztül végrehajtóként vesznek részt az ügyfelezésben, nyomozásban, vizsgálatokban). A „veterán” kollégák számára biztosítani valamilyen megújulási lehetőséget, akár egy év nappali

továbbképzést, vagy szakirányítói, oktatói munkakört, vagy hosszabb fizetett rekreációs szabadságot (3-6 hónap).

A kutatási kérdéseink megválaszolása során nagy meglepetésekkel nem találkoztunk. Azzal szembesülhettünk, hogy nagy egyéni eltérések vannak abban, ahogy a korosztályok képviselői egymásra tekintenek, illetve abban is alapvető különbségeket láthatunk, ahogyan a parancsnoki és a fiatal állomány az „ideális rendőrt” jellemzi.

A Rendőrség hierarchikus szervezetébe hogyan tudnak beilleszkedni a fiatalok?

A maguk speciális módján. Már a vizsgálat elején tisztáztuk, hogy az YZ és Z generáció speciális jellemzőkkel bír, mint első digitális bennszülött generáció egészen más szocializációval érkezett a szervezetbe. Ennek ellenére jól be tudnak illeszkedni egy-egy munkahelyi közösség életébe és munkafeladataikba is. A problémáik a szervezet nyújtotta szűkös lehetőségekből adódnak, azaz, hogy kezdő rendőrként nem tudnak megfelelő egzisztenciát teremteni és tervezni maguknak, és ezzel párhuzamosan számos csábító lehetőséget nyújt számukra a környezet.

Mennyire válnak be az új generáció képviselői? (parancsnokaik szerint és saját véleményük alapján)

A fentiek igazak a bevalásukra is, a saját módjukon működik, és ebben az egyes személyek között is nagy eltérések lehetnek. Csak célhoz kötötten, a számukra értelmezhető elvárásoknak igyekeznek megfelelni. Az a fajta megfelelési kényszer és kritikátlan lojalitás már nem jellemzi őket, amely a Baby Boomer és X generációsokat életük végéig kíséri.

Milyen eszközeink lehetnek a beilleszkedés és a bevalás növelésére, javítására? (oktatási intézményi, szervezeti)

A jól ismert szervezeti problémák, a magas fluktuáció, a pálya népszerűtlensége alapvetően számos szervezeti változást sürget. Például a tiszthelyettesi bérek jelentős emelése szükséges ahhoz, hogy reális egzisztenciateremtő hivatásként tekinthessenek a fiatalok szakmájukra. Az életpályamodell újragondolása is elengedhetetlen, és a kivárási idők realizálása a modern társadalom követelményeihez szükséges.

A szervezeten belüli modernizálás is egy olyan állandósuló dinamikus igény, amelyet már nem lehet visszafordítani vagy megszüntetni. Ez áthatja az egész szervezetet, értve ez alatt a tárgyi környezet, eszközök, informatikai háttér, és a vezetői hozzáállás, szervezeti eljárások (adminisztráció csökkentés) modernizálását.

A toborzás modernizálásaként pedig az új lehetőségek (online tér) és saját szervezeti tehetségeink összekombinálása szükséges.

Lehetőséget kell teremteni a dolgozók számára, hogy fejleszthessék saját magukat, szakmai ismereteiket, bővíthessék érdeklődésüket. Mindezt a modern kor követelményeinek megfelelően, az önálló vállalást és döntést erősítve.

A képzéseket pedig rövidebbé és hatékonyabbá kell tenni. Azonnal használható, gyakorlatias ismeretekre van igényük, interaktív közegben – amely lehet kis csoport, de akár bizonyos ismeretek esetében online fórum, „meeting” is. A fiatalok önképzési potenciáljának teret kell engedni, online képzési lehetőségeket, szakmai online vetélkedőket hirdetve számukra, amely fejlődési lehetőséget és kihívást nyújthatna számukra. Természetesen mindkét esetben az ideális az lenne, ha ennek azonnali következményei is lehetnének – pl. egy képzési modul sikeres elvégzése, egy adott kompetencia fejlesztése, és a fizetésében, még ha jelképesen is, de megjelenne.

A túlterheltség azonnali intézkedéseket sürget. A szervezeten belüli eljárások felülvizsgálatát, ésszerűsítését és a felesleges körök, adminisztratív plusz eljárások visszaszorítását, az eljárások „végrehajtó/dolgozó barátabbá” tételét követeli a jelen helyzet.

Bár a kutatás tudományos értelmezése korlátozott, hiszen kis elemszámmal, csak egy megyei rendőr-főkapitányságon, önkéntes részvétellel került lebonyolításra, de az eredmények egyértelműen igazolják a korábbi kutatások eredményeit<sup>283; 284; 285</sup>, miszerint a fiatalabb generációk a hagyományos szervezetekbe kerülve eltérő igényekkel és

---

<sup>283</sup> Goodwin, W. R. (2010). *Police Supervision: The Generational Differences*. <https://shsu-ir.tdl.org/bitstream/handle/20.500.11875/1709/1332.pdf?sequence=1> (2020.05.02.)

<sup>284</sup> Batts, A. W., Smoot, S. M. & Scrivner, E (2012). *Police Leadership Challenges in a Changing World. New Perspectives in Policing Bulletin*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice. NCJ 238338 Available from: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/238338.pdf> (2020.05.02.)

<sup>285</sup> Im.: Police Executive Research Forum, 2019

elvárásokkal érkeznek, és hosszútávú szervezetben maradásukhoz nélkülözhetetlen, hogy a szervezet ezeket a generációs sajátosságokat figyelembe vegye a humánstratégia alakításakor.

### 3.5.5. Összegzés

Szervezetünket is érintik az új generációk (YZ generáció (1990-1994 közötti születésűek) és a Z generáció (1995-2009 közötti születésűek)) munkaerőpiacon való egyre nagyobb arányú jelenlétéből adódó problémák, mint értékkülönbségek, konfliktushelyzetek és utánpótlási nehézségek. Ezért a megyei rendőr-főkapitányságon az új generációk helyzetével foglalkozó vizsgálat került végrehajtásra 2020. nyarán. Ennek keretében online kérdőív felvételére került sor a parancsnoki állománnyal (73 fő), és az 1990. január 1-től született korosztállyal (60 fő). Mindkét kérdőív tartalmazott strukturált interjú részt, de nyertünk számszerűsíthető adatokat is – 10 érték (pontosság, magabiztosság, fegyelmezettség, rugalmasság, bajtársiasság, észszerűség, terhelhetőség, türelem, önállóság, felelősségvállalás) két szempontú értékelésével.

A kapott eredmények megerősítették, hogy az idősebb és a fiatalabb generációk képviselői között nagy különbségek vannak látásmódjukat illetően. A fiatalok megfelelni csak célhoz kötötten, a számukra értelmezhető elvárásoknak hajlandóak, és lojalitásuk korlátozott, kölcsönösségen alapuló. A parancsnoki elvárások bizonyos paraméterek tekintetében, mint például a terhelhetőség, nem érvényesülhetnek, mert azok a fiatalok számára nem bírnak akkora jelentőséggel. Ugyanakkor a vezetők előnynek tekintik a fiatalok gyors, hatékonyságra törekvő és nyitott gondolkodásmódját.

Összességében elmondható, a parancsnokok és a fiatalok egybehangzó álláspontja szerint, hogy az új generáció képviselői jól beilleszkedtek a szervezetbe, megtalálták helyüket és szerepüket a munkahelyi közösségekben. Ugyanakkor a szervezeti utánpótlás tervezést is nehezítő problémák, mint az életpályamodellel életszerűtlensége, az elavult és rugalmatlan keretrendszer, nem a fiatalok hosszútávú pályán maradását szolgálja. A vizsgálat a szervezeten belüli modernizálás állandósuló dinamikus igényének jelenlétét igazolja.

## **4. FEJEZET – KÖVETKEZTETÉSEK ÉS ÖSSZEGZÉS**

Az előző fejezetben bemutattam, hogy hogyan illeszkedhet a szervezetpszichológia és a szervezetpszichológiai vizsgálatok a Rendőrség szervezetébe, az adott megyében végrehajtott szervezeti elemekhez, illetve állománycsoportokhoz kötött vizsgálatok segítségével.

Ebben a fejezetben a vizsgálatok összesített tanulságainak levonása, következtetések körül járása történik, illetve a hipotézisek vizsgálata is végrehajtásra kerül. Úgy vélem, hogy mindenképpen érdemes megnézni, hogy milyen fejlesztési lehetőségeket tártak fel a szervezetpszichológiai vizsgálatok, és mit tud ezzel kezdeni a szervezet. Ezért ennek áttekintésére vállalkozik a fejezet második része, majd a szemléletváltás szervezeti lehetőségét vizsgálja meg és végül a kutatói munkát az új eredményeket összegzi.

## **4.1. A szervezetpszichológiai vizsgálatok tanulságai**

A szervezetpszichológiai vizsgálatok bemutatása mindig a módszertan, illetve a vizsgálni kívánt szervezeti elem, vagy állománycsoport jellegzetességeinek áttekintésével kezdődött, és a vizsgálati eredmények bemutatása és elemzése után a tanulságok, következtetések következtek egy-egy vizsgálat kapcsán. Ez az alfejezet a vizsgálati tanulságokat és következtetéseket tekinti át összességében és a kezdeti hipotézisekkel való összevetésükre vállalkozik.

### **4.1.1. A vizsgálatokból levonható következtetések és a hipotézisek vizsgálata**

A 2018 nyarán végrehajtott vizsgálat (3.3. alfejezet) egy közel 100 fős kapitányság teljeslétszámú szervezetpszichológiai vizsgálatát mutatja be. Tehát valóban csak egy adott szervezeti elem keresztmetszeti vizsgálata, de ennek ellenére a szervezetpszichológiai tendenciák úgy tűnik, hogy a szervezeti tényezők alakulásához társulnak. Jól mutatja ezt az anyagi megbecsültséggel kapcsolatos megállapítás is, mely szerint a végrehajtoi állomány (tiszthelyettes és nem hivatásos) egzisztenciális problémákról számol be, hiszen sokszor bérük alig haladja meg a bérminimumot. Többségüket ez sarkallja a szervezet elhagyására. A teljesítményértékeléssel kapcsolatos megállapítás is szervezeti szintű, hiszen központilag szabályozott a folyamat, és mint ilyen a helyi sajátságokra alkalmazva elkerülhetetlenek az igazságtalanságok. A megemelkedett fluktuáció problémája is rendszerszintű, a háttérben a tiszthelyettesek alacsony társadalmi és anyagi megbecsültsége áll, amelyet nem tud megállítani a közösségi erő és az összetartás sem.

Tehát a vizsgálat korlátainak figyelembevételével megfogalmazhatóak a szervezetpszichológiai tendenciák. Megállapíthatjuk, hogy a szervezetben dolgozóknak a hangulatát leginkább a szervezetet átható két érzés befolyásolja, a szervezeti igazságtalanság-érzet és a dolgozókat érintő negatív emberszemlélet. Az elsőt megalapozó két tényező a szervezet elvárásai és keretei közti disszonancia és a relatív megfosztottság érzete. A második szintén két tényezőtől eredeztethető, a hibakereső működés- és a statisztikai szemléletmódból.

Az a fajta disszonancia, amely a szervezet elvárásai és az általa biztosított keretek között tapasztalnak a szervezet tagjai és a csoportjuk hátrányos helyzete miatti relatív megfosztottság-érzet, frusztrációt eredményez a hétköznapiakban.

Tehát az 1. hipotézisemet: *„A rendőrségi szervezeti kultúrát speciális szervezetpszichológiai dinamika jellemzi, mely feltárható szervezetpszichológiai vizsgálattal.”* igazoltnak tekintem. A szervezeti kultúra specifikus dinamikájának fenti leírása számos fejlesztési lehetőség megfogalmazását lehetővé teszi, melyek részletes kifejtésére a fejezet második részében kerül sor.

Azt is látnunk kell a 3.3. és 3.4. alfejezetekben taglalt vizsgálatok tanulságaként, hogy az általános szervezeti jellemzőkön túl, az adott szervezeti elemhez kötött sajátosságok is megismerhetőek. Az a fajta jellegzetes érzet, amely egy-egy szervezeti elemben jellemző, szavakkal nehezen megfogható, de mégis mindenkinek keletkezik egy zsigeri benyomása az ott dolgozók összhangjáról, hangulatáról – a szervezeti kultúráról. Ez a konkrét szervezeti elemhez kötött specifikum a 3.4. alfejezetben bemutatott két kapitányság összehasonlító vizsgálata segítségével került szemléltetésre. Ebben az esetben mindkét szervezeti elemet jellemzi a korábban leírt, rendőrségi szervezeti összhangulat, de ennek ellenére jól látható különbséget tapasztalhatunk a két szervezeti elem esetében a szervezetpszichológiai mutatókban. Így a 2. hipotézisemet, mely szerint: *„A szervezetpszichológiai vizsgálatot követően az általános szervezetpszichológiai dinamika leírása mellett, lehetőség van az adott szervezeti elemhez kötött egyedi jellemzők feltárására is.”*, alátámasztottnak tekintem.

A 3.4. alfejezetben összehasonlított vizsgálati eredmények különbözősége feltételezésem szerint a dolgozókat érintő negatív emberszemlélethez kötött, amely kapcsolódik Douglas McGregor X és Y elméletéhez<sup>286</sup>, amit a vezetői irányultság jellemzésére alkotott. Az elméletet részletesen tárgyaltam az 1.1.4. alfejezetben. Szervezetünkhöz alapvetően hozzátartozik az ellenőrzés állandó kényszere és fenyegetése, illetve a statisztikai mérőszámok favorizálása, vagyis a McGregor elmélete szerinti X emberszemléletet valló

---

<sup>286</sup> im.: Carney és Getz, 2010

vezetők stílus jegyei kerülnek előtérbe. Ezen tényezők könnyedén kialakíthatják a negatív hangulatot és tanult tehetetlenség állapotát a dolgozók körében.

Ezért érthető, hogy a 2019. őszén elvégzett két szervezetpszichológiai vizsgálat összehasonlításakor (3.4. alfejezet), miért a McGregor féle vezetés elméleti megközelítés került a fókuszba. Ugyan látható, hogy a szervezeti kultúra magában hordozza az X emberszemlélet sajátosságait, de ugyanakkor a feltételezés, hogy a helyi vezetésnek nagy hatása van arra, hogy a dolgozók X vagy Y emberszemléletű munkahelyi közeget tapasztalnak meg a hétköznapijaikban, igazolásra talál a vizsgálati eredményekben. Hiszen hasonló paraméterekkel rendelkező kis kapitányságok szintén teljeslétszamos vizsgálata során, azt tapasztaltuk, hogy az egyik kapitányság dolgozói a vezetési stílust a McGregori elmélet szerint X típusúnak írták le, míg a másikon jellemzőbben inkább Y-osnak. Emellett azt láttuk, hogy az első helyen mindent negatívabban értékelték, az interjúk során passzív panaszkodást tanúsítottak, míg a második kapitányság dolgozói magasabbra értékelték a szervezeti elemük összes paraméterét, az interjúk során pozitívabban és innovatívabban voltak, és 15%-kal kevesebben számoltak be arról, hogy szándékukban áll elhagyni a szervezetet. A két kapitányság hasonlósága révén joggal vetődik fel, hogy a tapasztalt eltérés a mutatókban a vezetői beállítódás folyamánya lehet.

Tehát a 3. hipotézisem, miszerint „*A szervezetpszichológiai dinamikára hatással lehet a vezetői beállítódás egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*”, szintén igazolásra talált.

Ugyanakkor joggal vetődik fel az a kritika, hogy a parancsnoki állománnyal a vezetői magatartásukról nem készült felmérés, tehát csak a beosztottak többségi megélésre támaszkodva ítéltük a vezetői beállítódást X-esnek, vagy Y-osnak. Ennek ellenére a vizsgálat elvégzése a vezetés számára hasznosítható információkkal szolgált, és a helyzet rendezésére vezetői beavatkozás is történt.

A Rendőrség szervezetében a jelenlegi legaggasztóbb problémák a fluktuációs tendenciák növekedése, a humán erőforrás megtartásának, illetve utánpótlásának nehézségei. Felvetődhet, hogy ezen problémák hátterében az új generációk (Y, Z és majd az Alfa) megváltozott működés módja is szerepet játszhat. Ahogy az első fejezetben bővebben



kifejtetem, a fiatalabb generációk még inkább ki vannak élezve arra, hogy munkahelyükön fejlődési lehetőségeik legyenek, önmegvalósítási tendenciáikat engedjék érvényesülni, tehát csak egy olyan munkahelyi közegbe fognak beilleszkedni, ahol többségében az Y emberszemlélettel találják magukat szemben napi szinten, a szervezet alapvető jellemzőitől függetlenül. Vagyis a jó munkahelyi kapcsolatok megtartó erőt tudnak képviselni a Rendőrség szervezetében is.

A vizsgálat, amely a 3.5. alfejezetben az új generációk szervezeti helyzetét hivatott feltárni, a fiatalok és a parancsnoki állomány megkérdezésével, számos hasznos információval szolgált. Megállapításra talált, hogy a parancsnokok és a fiatalok egyaránt észszerűsítést és korszerűsítést szeretnének. A fiatalok az észszerűtlenségeket nagyon rosszul tűrik, hiszen egy olyan megváltozott világban szocializálódtak, amely a gyorsaságra, hatékonyságra épül, minden okos, „smart”, az észszerűségen alapszik.

A szakmai képzések terén is figyelembe kell venni az igényeiket, hogy azok gyakorlatias, személyre szabott képzések legyenek, amelyen a megszerzett ismeretek a hétköznapijokban jól és azonnal alkalmazhatóak a számukra. A képzések elvégzése pedig a bürokratikus bonyolítások helyett, önkéntességen és önálló jelentkezéssel kell, hogy alapuljanak.

Azzal szembesülhettünk, hogy a parancsnok értékelése, és a fiatalok önértékelése között nagy eltéréseket látunk, illetve alapvetően eltér az ideális rendőrről való elképzelésük, amely különbségek feltehetően generációs látásmódjukban gyökereznek.

A Rendőrség hierarchikus szervezetébe, az adott munkaközösségekbe a fiatalok is jól beilleszkednek, a problémáik a szervezet nyújtotta szűkös lehetőségekből adódnak. A munkavégzésük során meg tudnak felelni a támasztott követelményeknek, de kihangsúlyozandó, hogy az a fajta megfelelési kényszer és kritikátlan lojalitás már nem jellemzi őket, amely a korábbi generációkat jó szervezeti tagokká tette. A fiatalabbak csak célhoz kötöttek, a számukra értelmezhető elvárásoknak igyekeznek megfelelni.

A szervezeti beilleszkedésük és beválásuk érdekében az életpályamodell újragondolása elengedhetetlen, a tiszthelyettesi bérrendezéssel együtt. A technikai fejlődés megállíthatatlanságával a szervezeten belüli modernizálás, amely minden területére kiterjed (a tárgyi környezet, eszközök, informatikai háttér, és a vezetői hozzáállás, szervezeti eljárások), is egyre sürgetőbb.

A toborzás terén szükség van az új lehetőségek (online tér) és saját szervezeti tehetségeink összekombinálására. A dolgozók önfelkészítését lehetővé kell tenni, illetve fel kell térképezni ez irányú igényeiket és az alapján képzési akciótervet készíteni. A meglévő képzések racionalizálása szükséges, rövidebbé és hatékonyabbá kell tenni azokat. A szervezetben az eljárások „végrehajtó,/dolgozó barátabbá” tétele szükséges a hatékonyság növeléséhez.

Tehát mivel a fiatalok a hagyományos szervezetekbe kerülve eltérő igényekkel és elvárásokkal érkeznek, ezért hosszútávú szervezetben maradásukhoz nélkülözhetetlen, hogy a szervezet alkalmazkodjon és ezeket a generációs sajátosságokat figyelembe vegye a humánstratégia alakításakor. Így amit a szervezetpszichológia jelen helyzetben javasolhat, az a vezetői attitűd a generációk közös fő értékei mentén való újra értelmezése, egyetlen szóval a szemléletváltás.

- Tudatosítani szükséges az értékkülönbségeket: látni, hogy bár a szenioritás elvének leáldozott, de maradtak olyan értékek, amelyekre lehet alapozni a közös munkát a fiatalokkal is.
- A tudatossági szint növekedésével, az infotechnológia fejlődésével szükségessé válik az, hogy a szervezet belső kommunikációja nyíltabb, átláthatóbb legyen. Csak így válhat hitelesebbé a szervezet.
- Az emberszemlélet szempontjából is fontos szemléletet váltani. A McGregor-féltre elméleti rendszerben a büntetés-jutalmazás rendszerére alapozott emberszemlélet már rég elavult, az önmegvalósításra alapozó emberszemléletre kell váltani.
- Az új generációk képviselőiben olyan önfelkészítési potenciál van, amelyet a szervezetünknek ki kellene aknáznia. Az életpálya modell megújításakor erre alapozhatnak a törvényalkotók, kisebb, de sűrűbb előre lépési lehetőségeket beépítve a rendszerbe, amelyet önfelkészítéssel, vizsgákkal érhetnek el.
- A lojalitás elérésének a személyes jó kapcsolatok kialakítása az alapja. Ehhez pedig az új generációk képviselői esetében egyre inkább szükséges, hogy a személyesség élményét éljék meg. Tehát a vezetői szemléletben a beosztotti állomány homogén egészként való kezelése nem célravezető. (Az állomány megnevezés is erősítheti ezt a tendenciát, elvesznek az egyének benne. Holott az állomány is különböző személyekből áll, akik nagyon eltérő emberek lehetnek.)

A vezető, amikor kommunikál, legtöbbször az egyénnel kommunikál és ott differenciálnia kell, az adott beosztott beállítódása, szakterülete, személyisége, életszakasza szerint.

- Prioritásban kell tartani a közösségépítést, a csapatépítést és a kapcsolatok erősítését. Ez mindig is vezetői feladat és felelősség volt, most is az, tehát a közösségnek éreznie kell a vezető ezirányú őszinte elkötelezettségét.
- Nem új felismerés, hogy a vezető azzal tudja szervezete hatékonyságát növelni, ha a célt határozza meg, és nem a módszertant. Mivel az újabb generációk számára kiemelt jelentősége van az önmegvalósításnak és a fejlődésnek, ezért érdemes nagyobb önállóságot biztosítani, bizalmat szavazni a dolgozóknak. Nem azt kell megmondani, hogy hogyan végezzenek el egy feladatot, hanem, hogy mi a célja az adott feladatnak.

A generációs értékkülönbségek és főleg a senioritás-elv jelentőség csökkenése által okozott kommunikációs nehézségeken, csak tudatos szemléletváltással lehet úrrá lenni a hierarchikusan felépített rendészeti szervezetekben, alkalmazkodva a fejlődéssel járó szükséges változásokhoz.

A vezető attitűdje a szervezetben példaadó, értékteremtő. Tehát kiemelten fontos, hogy érvényesüljön az a fajta vezetői szemléletmód, amely a generációk közös értékeit helyezi fókuszba, de engedi érvényesülni a korosztályok eltérő jellemzőit is, így kialakítva egy olyan szervezeti értékrendet, amelyet minden generáció el tud fogadni sajátjának. Az alfejezet egy lehetséges alkalmazkodási utat kínál a Rendőrség szervezete számára a vezetői szemléletváltás megfontolásával, így áthelyezve a hangsúlyt a generációs érték különbségekről a közös célra.

Vagyis a feltételezést, miszerint az új generációs sajátosságok a rendőrségi hierarchikus, kötött keretek között is jól kimutatható, egyértelműen igazolásra talált a vizsgálat segítségével. Így a 4. hipotézisem *„Az új generációk eltérő jellemzői a szervezetpszichológiai dinamikára gyakorolt hatása kimutatható egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.”* is igazoltnak tekintem.

A vizsgálat megállapításait sorra véve, láthatjuk, hogy a szervezeti modernizálás mindent átható, állandósuló igénye szervezeti választ sürget, amely szervezetfejlesztési eszközök felhasználását teszi szükségessé. Vagyis az 5. hipotézisem *„Szervezetfejlesztési eszközök szükségesek a szervezet reagálásához azon tendenciákra, amelyeket az új generációk*

*munkaerőpiaci jelenléte indukál.*” is igazolható, a 2020. nyarán elvégzett parancsnokok és fiatalok körében végzett szervezetpszichológiai felméréssel (3.5. alfejezet).

A hipotéziseket megvizsgálva a szervezetpszichológiai vizsgálati eredmények alapján tett megállapításokkal összehangoltan látható, hogy azok igazolásra találtak.

Az igazolt hipotézisek:

(H1): *A rendőrségi szervezeti kultúrát speciális szervezetpszichológiai dinamika jellemzi, mely feltárható szervezetpszichológiai vizsgálattal.*

(H2): *A szervezetpszichológiai vizsgálatot követően az általános szervezetpszichológiai dinamika leírása mellett, lehetőség van az adott szervezeti elemhez kötött egyedi jellemzők feltárására is.*

(H3): *A szervezetpszichológiai dinamikára hatással lehet a vezetői beállítódás egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*

(H4): *Az új generációk eltérő jellemzői a szervezetpszichológiai dinamikára gyakorolt hatása kimutatható egy hierarchikus, parancsuralmi rendszerben is.*

(H5): *Szervezetfejlesztési eszközök szükségesek a szervezet reagálásához azon tendenciákra, amelyeket az új generációk munkaerőpiaci jelenléte indukál.*

Tehát összegzésként láthatjuk, hogy mind az öt hipotézis igazolásra talált, még ha bizonyos esetekben felmerül, hogy a vizsgálatok szülte megállapítások általános érvényűnek csak korlátozással tekinthetőek, hiszen megyei szervezeten belüli eredményekre támaszkodnak. De ugyanakkor vegyük figyelembe, hogy egy hierarchikusan felépített országos szervezet egyik megyei eleme jó leképezése a szervezetnek általában. Vagyis a szervezetpszichológiai vizsgálatok végrehajtására, tehát mintavételre és az eredmények alapján tett megállapítások tovább gondolására egyértelműen alkalmas lehet.

A vizsgálati eredmények és megállapítások hasznosíthatóságát, és fejlesztési javaslataimat a következő részben fejtem ki.

## 4.2. Fejlesztési lehetőségek, javaslatok

A szervezetpszichológiai vizsgálatok tanulságainak áttekintése után, ebben az alfejezetben a fejlesztési lehetőségek körüljárása történik.

A fejlesztési lehetőségek és javaslatok megfogalmazása mindig csak az első lépése egy folyamatnak, amelyet a kitűzött cél felé teszünk. Szem előtt kell tartani a realitás korlátait, amikor egy állami szerv számára fejlesztési javaslatokat fogalmazunk meg, mert az irreális célkitűzések és javaslatok természetesen hiteltelenné tudják tenni az egész folyamatot. Ugyanakkor nem eshetünk abba a hibába sem, hogy túl könnyen elérhető célt, semmitmondó javaslatot teszünk, mert annak, ugyan úgy hitel vesztes az eredménye. Tehát a következő javaslatgyűjtemény a fentiek szerint, a szervezeti racionalitás figyelembevételével, de az elvárható fejlődési elvek szellemében kerültek megfogalmazásra.

### 4.2.1. Célkitűzés

Megállapítottam, hogy a szervezetben jelenleg az emberek hangulatát két érzés határozza meg: a szervezeti igazságtalanság-érzet és a negatív emberszemlélet. Levezettük, hogy ezeket a következő tényezők táplálják leginkább:

- A szervezeti elvárások és a szervezet biztosította keretek közötti disszonancia. – A szervezet dolgozókkal szemben támasztott magas elvárásait a HSZT biztosította rugalmatlan keretrendszerben nem érzik megfelelően kompenzálva a dolgozók, sem anyagilag, sem egyéb juttatásokban. Ez frusztrációt okoz, igazságtalannak, méltánytalannak élik meg az ilyen munkahelyi közeget. A reakció sok esetben az energiák visszafogása, a maximális megfelelni akarást felváltja egyfajta követelhető vagy számonkérhető minimum nyújtása.
- A relatív megfosztottság érzése. – Azon helyzetekben jelentkezik, amikor egy csoporthoz tartozó személyek úgy élik meg, hogy nem kapják meg ugyanazon erőforrásokat, amely egy másik csoportnak rendelkezésére áll. Ebben az esetben is csalódást élik meg a szervezet igazságosságát, méltányosságát illetően, amelynek szintúgy visszahúzóódás az eredménye. Abban az esetben, ha azt

észlelik, hogy a preferált csoport kisebb energiabefektetéséért is nagyobb elismerésben részesül, akkor az végképp megkérdőjelezi a saját csoport szerepét a szervezetben, és a lojalitást.

- A hibakereső szemléletmód. – A szervezeti tagok gyakran tapasztalják, hogy a szervezetben a hibák feltárása, nem a probléma kiküszöbölésének célzatával történik, hanem egyfajta öncélként. A hibák és a felelősök megtalálása, és megbüntetése fontosabbnak tűnik, mint a munkafolyamat optimalizálására felhasználni az ellenőrzések során nyert információt. Önmagában az ellenőrzés ténye is megnehezíti a bizalomteljes légkör kialakítását, de ha annak munkafolyamat-, feladatvégrehajtás optimalizálási funkciója megkérdőjeleződik, akkor sajnos végképp aláássa a szervezeti kapcsolatokat. Ezért az a fajta beállítódás, mely szerint a vezető egyik legfontosabb feladata beosztottjainak folyamatos ellenőrzése és a munkafolyamatok monitorozása, nagyban megnehezítheti a vezető csapatépítő munkáját.
- A statisztikai szemléletmód. – Ezt is gyakran említik a szervezeti tagok, és azt a fajta uniformizált elvárásrendszert értik alatta, ami bármely összetett munkafolyamatot néhány számmá, vagy egy-egy százalékká degradál. Könnyen beláthatjuk, hogy egy olyan összetett és heterogén feladatrendszert ellátó szervezet, mint a Rendőrség, nem értékelhető pusztán néhány számmal. Ahogy a közel 50 000 hivatásos dolgozójának közösséget szolgáló munkája sem értékelhető egy-egy százalékszámmal. A szervezeti hatékonyság és a személyes motiváció növelését célzó teljesítményértékelés önmagában nem lenne ördögtől való, de sajnos az uniformizált és priorizált használata sokat ront eredményességén. Ugyanis szervezeti célok elérését tűzi ki, és százalékos megvalósulásukhoz köti a szervezeti elem tagjainak teljesítményét. De azt nem uniformizáltan, hanem egyénileg differenciáltan, és természetesen csak a szervezetben dolgozó hivatásos jogviszonyban foglalkoztatottakat érintően. Érthető, hogy miért tölti el a dolgozókat a különböző statisztikai mérőszámokkal való bűvészkedés kiábrándultsággal.

Tehát jól látható, hogy ezen szervezeti tényezők az X emberszemléletet tükrözik, amely típusú vezetői beállítódásnak súlyos következményeként a dolgozóknak, a sorozatos frusztráció eredményeként, kialakul a tanult tehetetlenség állapota. A tanult tehetetlenség

egy beállítódás a helyzetekhez, a cselekvőképesség feladása a változtatási kísérletek sorozatos kudarcát követően. Ennek a beállítódásnak a megváltoztatása úgy lehetséges, ha felismerve az állapotot, beállítódást, újra megvizsgáljuk a helyzetet, feltételezve, hogy ráhatásunk lehet a helyzet kimenetelésre és szemléletet váltunk.

Jól szemléltethető ez a vezetői Y emberszemlélettel, amely újraélesztheti a dolgozóknak a lelkesedést és a tettvágyat. Természetesen ehhez szükséges, hogy a vezetői beállítódás, az emberszemlélet közelítsen az Y vezetői emberszemlélethez. Tehát valóban szükséges lehet a vezetői szemléletváltás is, ahhoz, hogy a szervezet tagjai megküzdjenek a jelenleg megélt negatív érzésekkel.

Ahogy az első fejezetben áttekintésre került a szervezetek vezetéséről való gondolkodás fejlődése, megállapítható, hogy az egyéni jellemzőkről, magatartásról végül a közegre, a szervezeti kultúrára helyeződött a hangsúly. Tehát ebben az esetben is hiábavalónak tűnik az egyének X típusú, csak anyagilag motiválható dolgozóból, Y típusúakká, önmegvalósító dolgozókká „fejleszteni” a szervezet tagjait önmagukban. Inkább kellene úgy tekintenünk a fejlesztési folyamatra, hogy meg kell találni a szervezeti kultúrába való beavatkozás lehetőségeit, hogy az emberek olyan közegben dolgozhassanak, amely lehetővé teszi számukra az önmegvalósítást, illetve elérni, hogy ne a szervezeti igazságtalanság-érzet és negatív emberszemlélet hassa át leginkább a szervezeti kultúrát.

A vezetői szemléletváltás lehetséges eszközeinek sorra vétele előtt mindenképp érdemes átgondolni, hogy a tárgyalt szervezetpszichológiai vizsgálatok eredményei milyen jellegű szemléletváltást várnak még a szervezettől.

A 3.3. alfejezetben bemutatásra került, a fentebb is leírt szervezeti közérzetet átható két érzés, a szervezeti igazságtalanság és a negatív emberszemlélet, majd a 3.4. alfejezet az ennek háttérében húzódó vezetői emberszemlélet két típusának szervezeti jelenlétét és annak mérhető következményeit vázolta. A 3.5. alfejezetben pedig az új generációk szervezeti helyzetének felmérése során az idősebb parancsnoki állomány és a fiatalabb beosztotti állomány közötti szemléletmódbeli, világlátás béli különbségeket mutatott meg a vizsgálat. Ezen eredmények megint csak rámutattak arra, hogy a szervezetnek szemléletet kell váltania, oly módon, hogy az átalakult elvárásrendszernek meg tudjon felelni. A vázolt elvárások leginkább a szervezeti modernizációt sürgetik, annak minden területére, vetületére kiterjedve, tehát a vezetői szemléletmódtól, a fizikai munkakörülményeken át egészen a munkafolyamatok, eljárások modernizálásig.

A Google magyar származású alelnöke, Laszlo Bock könyvében<sup>287</sup> leírja a vállalat sikerének titkát, amely szerinte a humánstratégiában gyökerezik és három alapelve épül. Ezek: az átláthatóság, a küldetésorientáltság és a szabadság. Ahhoz, hogy a dolgozók azt érezzék, hogy igazságos a szervezet szükséges a szervezeti folyamatokat átláthatóvá tenni. Kiemelkedően fontosnak tartja a küldetést, mert ha a dolgozónak van célja, egy nálánál nagyobb jót szolgálhat, sokkal szívesebben dolgozik, azt érezheti, hogy kiteljesíti képességeit. Ez a fajta küldetés, a rendészeti szervek esetében adott, hiszen a közösséget szolgálja a szervezet minden egyes tagja. Szükséges azonban, hogy a szervezeti vízió is erről tanúskodjon, mert nagyon fontos az emberek számára, hogy érezzék, hogy számít, amit csinálnak. Természetesen az átláthatóság egy olyan civil cégnél, amelynek víziója a teljes információ szabadság, és annak mindenki számára elérhetővé tétele, egészen mást jelenthet, mint ami a rendészeti szervek esetében elfogadható. Tehát nem feltétlenül a vezetői értekezletek online követhetővé tételét. De ugyanakkor megfontolandó lehet a döntéshozatal elveit átláthatóbbá tenni a végrehajtói állomány számára. Természetes módon ez csak abban az esetben lehet hiteles, ha a megszületett döntéseket tényleg ezen elvek mentén hozzák, és a közvetített elvek felismerhetőek az adott döntések háttérében. Az átláthatóság különös jelentősége az, hogy növeli a szervezeti bizalmat és elköteleződést, hiszen a lojalitás ez esetben az értékközösségnek, a vízióknak szól.

Bock leírása szerint a Google-nél úgy alakították, hogy személyzeti kérdésekben egy bizottság hoz döntéseket, amelynek alapja minden esetben a minőség kell legyen, ezzel biztosítva, hogy ne vigye félre az egyéni érdek, hasonlóság vagy szimpátia. Nagyon nagy hangsúlyt fektetnek az intellektuális alázatra, amely azt biztosítja, hogy a személy képes felismerni, hogy tévedett és szemléletet tud váltani ennek megfelelően, így biztosítva az állandó fejlődést, tanulást a szervezetben. Ez az alapja a felhatalmazásnak is, amely értelmében szabadságot adnak dolgozóiknak, megbíznak bennük, és önálló döntésükre van bízva a célok elérése.

A rendészeti hierarchikus szervezeti kultúrában, melyben a szenioritás és rang abszolút értéket képvisel, a beosztottakkal, fiatalokkal való kommunikáció nagyon nehézkessé válhat. Sok vezető nem tudja elképzelni egy-egy döntése felülbírálatát, vagy egy kérdés

---

<sup>287</sup> Bock, L. (2015). *A Google-titok – Irányítsd és éld az életed*. Bookline Könyvek, Budapest



esetén „az utána kell nézmem” választ. Pedig rohanó világunkban a hierarchia legmagasabb pontján álló személy sincs birtokában minden információnak és tudásnak, és ilyen elvárás nem is állhat fenn senkivel szemben sem. Tudomásul kell venni a rendőrségi szervezeti kultúrában is, hogy igenis lehet időt kérni, és átgondolni a választ, vagy a döntést, még akkor is, ha az első számú vezető kérdez valakit egy értekezleten, de ugyanúgy akkor is, amikor egy csoport beosztott előtt hangzik el a kérdés, kérés. Jobb egy megfontolt negatív válasz, amely később ugyan, de hitelesen, érvekkel alátámasztottan tud elhangzani, mint egy légből kapott, hiteltelen pozitív, vagy éppen azonnali reakcióként a felvetés elnémítására tett kísérlet. El kell fogadnunk, hogy az új generációk számára már a szenioritás nem egyértelmű, és a szervezeti hierarchia ellenére is megkérdőjeleznek mindent. Ezért érdemes meghallgatni, hogy milyen felvetéseik, kérdéseik vannak, és abból kiindulva együtt gondolkodni velük, és nem csak irányítani próbálni őket. Ha teret kapnak a saját problémáik megoldására, akkor energiáikat és kreativitásukat nem a tekintély megkérdőjelezésére és kicselezésére használják, hanem a helyzet rendezésére.

#### **4.2.2. Fejlesztési lehetőségek és akcióterv**

A szervezetfejlesztés során a diagnosztikus szakasz lezárása után készülnie kell egy javaslatcsomagnak, amely alapján elkészülhet egy akcióterv, amelyet a szervezet vezetői közösen dolgoznak ki. Azért fontos, hogy szervezeti tagok dolgozzák ki, mert akkor a visszajelzett probléma elemzésére a válasz, a fejlesztési terv, egyértelműen az övék. A megoldás keresésben sokkal célravezetőbb, ha olyan ember gondolkodik a szervezetről, aki kívül-belül ismeri, tisztában van az igénybe vehető erőforrásokkal és hiányokkal. Ráadásul a vezetői elköteleződést is segíti, ha aktív részesei a folyamatnak.

Ez esetben természetesen nem beszélhetünk akciótervről, hiszen nem határozhatunk meg feladatvégrehajtó felelősöket és határidőket sem. Bár egy-egy szervezetpszichológiai vizsgálatot követően, néhány szervezeti elem ragaszkodott egy akcióterv elkészítéséhez, de ennek ellenére ezt nem kényszerítheti ki a vizsgálat. Jelen esetben a vizsgálatok eredményeként megfogalmazható fejlesztési javaslatok kerülnek összegyűjtésre.

Bár ma is sok fiatal vonz a rendőri hivatás, de amikor szembesülnek a követelményekkel és a kompenzációval, sokan inkább lemondanak a hivatásról, jövőendő egzisztenciájuk biztosítása miatt. Látnunk kell, hogy jelentős része a fiataloknak, főleg a Z és Alfa generáció tagjai közül, sokkalta tudatosabb saját életét, vágyait, céljait illetően is, mint a megelőző generációk. Úgy kell ezt érteni, hogy már tizenéves koruk elején kitűznek konkrét célokat, amiket meg akarnak valósítani, és a döntéseiket ezen céljaik eléréséhez igazítják, így választják a középiskolát, a pályát maguk számára. Ez persze nem mindig találkozik a realitással. De erre a trendre is figyelni kell, amikor a szervezeti fejlesztési lehetőségeket taglaljuk.

- A jelenlegi szervezeti tagok számára talán legfontosabb lenne az életpályamodell átalakítása és a fizetések korszerű növelése. A HSzT. biztosította előrelépési lehetőségek, a kivárási idők racionalizálása szükségszerű. A végrehajtói állomány egzisztenciális biztonságának garantálása pedig alapvető.
- Kiemelt jelentőségű a forrás- és teherelosztás optimalizálása. A rendészeti szervek esetében a terhelés hektikus ugyan, de állandó jelenlétet, készenlétet, elérhetőséget követel. A szükségleteknek megfelelő reagálóképesség biztosításához nagy segítséget jelent, ha a forráselosztás is decentralizált, és a helyi sajátóságokkal, terheléssel és szükségletekkel napi szinten tisztában levő vezető teszi.
- Az eljárások, a munkafolyamatok optimalizálása. Felül kell vizsgálni, hogy mely munkafolyamatok és eljárás rendszerek egyszerűsíthetőek, illetve igényelnek átalakítást. Ebben az elkötelezett, gyakorló szakemberek ötleteire kell támaszkodni, akik napi szinten szembesülnek a társadalmi trendekkel a bűnelkövetésben is.
- Az adminisztratív folyamatok gyorsítása, egyszerűsítése, gépesítése, automatizálása és észszerűbbé tétele mindenképp szükségszerű. Természetesen ismeretes, hogy a jogszabályok is nehezen tudják követni a gyors ütemű technikai fejlődést, így a bürokratikus rendészeti szervek is nehezebben adaptálódnak a civil szervezetekhez képest a technikai vívmányokhoz. Ennek ellenére az adminisztráció ésszerűsítése elkerülhetetlen a szervezet számára.
- A szervezetben dolgozók ma már olyan személyre szabott képzési lehetőségeket akarnak, amelyek a hétköznapi gyakorlatban jól és azonnal alkalmazható tudást biztosítanak a számukra. Ezek kis létszámú csoportokban zajló, interaktív képzési

technikájú oktatások lehetnek, illetve akár online elvégezhető képzések. De a képzési lehetőségek repertoárjába bekerülhetnek a szakértői rövid videók is, amelyek szakmai anyagokat frissítenek fel, vagy újdonságokat ismertetnek egyszerűen, észszerűen a dolgozókkal. Ez azért is lenne kiemelkedő jelentőségű, mert nem szükséges bürokratikus köröket lefutnia a személynek ahhoz, hogy hozzáférjen, vagy részt vehessen egy ilyen képzésen. Az önfejlesztés, tehát, hogy önálló, egyéni döntés lehessen egy oktatásra való bejelentkezés és részvétel szintén alapvető igénye a kor munkavállalójának, amelyhez adaptálódnia kell szervezetünknek.

John Kotter változásmenedzselési modellje szerint (1.1 alfejezetben részletesen taglalva) jelen munka az első lépésnek felelne meg, azaz a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése lehet csak. Hiszen ezt követi a változásért felelős szakértői csapat összeállítása, akik megálmodják a szervezet jövőjét. A modell alapja a változás egyénenként lezajló pszichológiája, az, hogy a szervezeti tagok mind meg kell küzdjenek a változási szükséglet okozta helyzettel, és magával a szervezeti változással.

Bár a civil szférában használatos változásmenedzselés és szervezetfejlesztés még mindig nehezen találja a helyét az állami szektorban, de a közigazgatási szektor szervezetinek egyre inkább szüksége van ezen eszközök minél szélesebb körű igénybevételére ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani a modern kor társadalmi és technikai fejlődésével. Az *Administratégia - Hogyan érjünk el sikereket közigazgatási vezetőként?* című könyv, a Kisilowski házaspár tollából, gyakorlati útmutatással szolgál erre.<sup>288</sup> A szervezetfejlesztés irányába támadt igény növekedést, ezen felül is számos könyv megjelenése és népszerűsége bizonyítja. Jó példa lehet erre Simon Sinek író és motivációs előadó, *A jó vezetők esznek utolsónak* című könyve. Sinek az amerikai tengerészgyalogok példájából kiindulva (a könyv címe is innen ered), igyekszik megmutatni a vezetői szemléletváltás fontosságát.<sup>289</sup> Ennek részletezésére a következő alfejezetben kerül sor.

---

<sup>288</sup> Kisilowski, M. és Kisilowska, I. (2017). *Administratégia: Hogyan érjünk el sikereket közigazgatási vezetőként?*. HVG Kiadó Zrt., Budapest

<sup>289</sup> Sinek, S. (2017). *A jó vezetők esznek utolsónak: Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?*. HVG Kiadó Zrt., Budapest

### 4.3. A szervezeti szemléletváltás<sup>290</sup>

A Magyar Rendőrség szervezete is keresi a lehetőséget arra, hogy az átalakult munkaerőpiaci viszonyokhoz alkalmazkodjon. Emellett számos új kihívást jelent szervezeten belül az új generációk eltérő működés módjának szervezeti integrálása. A vezetői szemléletváltás a szervezet alkalmazkodásához nélkülözhetetlen, melynek egyik iránya a 'servant leadership' lehet.

A 'servant leadership', vagyis szolgáló vezetés esetén a vezető önös érdekein felülemelkedve, a vezetettek szakmai és emberi fejlődése érdekében cselekszik, szellemiségükre kíván hatást gyakorolni.

A szemléletváltás gyakran emlegetett fogalom mostanában a szervezetben. Ahogy egyre nagyobb figyelmet fordítanak a végrehajtói állománnyal való etikus vezetői foglalkozásra, az úgynevezett parancsnoki gondoskodásra is.

A 'servant leadership', mint parancsnoki gondoskodás, az új generációk számára is jól elfogadható vezetői attitűdöt képviselhet, általa megvalósítható a kitűzött szemléletváltás a szervezetben. A 'servant leadership' parancsnoki gondoskodásként való gyakorlati megvalósításához John Maxwell 5 szintű vezetési koncepciója nyújthat segítséget. Ezért tekintjük ezt át ebben az alfejezetben.

#### 4.3.1. A parancsnoki gondoskodás

*„A vezető az a szolga, aki eltávolítja az akadályokat, melyek megakadályozzák az embereket munkájuk végzésében.”*

*Max DePree<sup>291</sup>*

A jelenleg zajló munkaerőpiaci átalakulás, az új generációk megjelenése a Rendőrség szervezetére is hatást gyakorol, és bizonyos változásokat implikál a szervezet

---

<sup>290</sup> Tózsér E. (2021). A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership. *Belügyi Szemle*, 69(4),639-650. – írás alapján

<sup>291</sup> Im.: Maxwell, 2014, 204.

működésében. A vezetői szemlélet-, illetve kultúraváltás, mint a szervezeti alkalmazkodás egyik formája, kiemelt jelentőséggel bír a Rendőrségen, hiszen a parancsnoki gondoskodás fontosságának hangsúlyozása az utóbbi időben egyre inkább jellemző.

Az úgynevezett *parancsnoki gondoskodás*on a Rendőrség szervezetében a végrehajtói állománnyal való etikus vezetői foglalkozást értjük, amelyre szervezeten belül jelenleg kiemelt figyelem irányul. Hivatalos definícióját nehéz fellelni, viszont több dokumentumban találunk utalást rá, illetve a szervezeti kultúrának szerves része, a fogalom hivatalos és informális szinten is használatos a Rendőrségen. Például a Rendőri Hivatás Etikai Kódexének 11. pontjában olvashatunk az elvárt parancsnoki magatartásról a következők szerint:

*„11. A vezetőkről*

*A vezető tiszteletben tartja beosztottjai emberi méltóságát, gondoskodik róluk, megbecsüléssel és részrehajlás nélkül irányítja őket. Személyes példamutatásával is ösztönzi munkatársait, igényli és meghallgatja véleményüket, tanácsaival és iránymutatásaival segíti a munkavégzést. Betartja és betartatja a törvényeket, magas szintű követelményeket támaszt.”<sup>292</sup>*

A rendészeti vezetőikiválasztási rendszer vezetői kompetenciái között az empátia, tolerancia, emberismeret, állományismeret, motiválási képesség kompetencia körében a „vezetői gondoskodás” címszóval bekerült a parancsnoki gondoskodás is. A tanulmányban a rendőrségi válaszadók megfogalmazásai alapján került kihangsúlyozásra „a parancsnoki gondoskodás keretében a beosztottak ismeretének fontossága, a humánus, empatikus, toleráns viselkedés”<sup>293</sup>.

2014-ben a Rendőrség pszichológiai szakterületén dolgozó szakemberek készítettek egy parancsnoki „kézikönyvet”, melynek célja a pszichológiai szakterület és a parancsnoki állomány együttműködésének segítése, illetve az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelése volt<sup>294</sup>. A kézikönyvben többek között számos gyakorlati

---

<sup>292</sup> <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe> (2018.12.27.)

<sup>293</sup> Malét-Szabó E (2013). A rendészeti vezetőikiválasztási rendszer tudományos megalapozása. In.: A rendvédelem és a honvédelem területén végzett orvosi és pszichológiai tevékenység kihívásai napjainkban Tudományos-szakmai konferencia tanulmánykötet. 198-211., 209.o. Internet: [http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/mtuun2013/mtu04/2013\\_e\\_tanulmanykotet.pdf#page=199](http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/mtuun2013/mtu04/2013_e_tanulmanykotet.pdf#page=199) (2016.10.30.)

<sup>294</sup> Szeles E. (szerk.) (2014). *Kézikönyv a vezetői/ parancsnoki állomány számára a pszichológiai szakterület munkaformáinak megismerésére, az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelésére*

tanácsot olvashatnak a vezetők a beosztottak esetleges különböző mentális egyensúlyvesztéseinek megelőzésére és parancsnoki kezelésére.

A Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve<sup>295</sup> pedig tulajdonképpen a rendőrszakmai ismeretek és a parancsnoki gondoskodás vezetői gyakorlatának ötvözése kézikönyv formában, tapasztalt szakemberek tollából.

Tehát minden ilyen leírás, vagy utalás a parancsnoki gondoskodásra a vezetői etikus magatartás elvi megfontolásait igyekszik gyakorlatban megvalósíthatóvá, magatartásformává tenni.

Ahogy megpróbáljuk behatárolni a parancsnoki gondoskodás miben létét vezetéstudományi szempontból, óhatatlanul felmerül a 'servant leadership' eszméje. A 'servant leader', azaz szolgáló vezető vagy „gondnok vezető” egyrészt gondoskodik a vezetettekről, mert átéli, hogy milyen jelentős hatása van vezetőként a beosztottak életére (gazdaságilag, érzelmileg, lelkiileg), másrészt gondoskodik arról, hogy a szervezet elérje a kitűzött célokat, mert azonosul a szervezet küldetésével<sup>296</sup>.

A 'servant leadership' fogalom Robert K. Greenleaf-től származik, aki 1970-ben használta először a kifejezést „*The Servant as Leader*” című esszéjében. Greenleaf (1970) írásában<sup>297</sup> Hermann Hesse „*Napkeleti utazás*” című regényéből indul ki, a szolgáló vezetés koncepcióját a regény Leo nevű karakteréről mintázza, aki szolgálóként van jelen az utazáson, de a történet előrehaladtával világossá válik, hogy a zarándoklat résztvevőinek (lelki)vezetője is egyben. Az esszé napjainkig nagy hatást gyakorol a menedzsment szakértőkre, Greenleaf a 'servant leadership' irányzatát alapozta meg vele, öröksége, a Greenleaf Center for Servant Leadership<sup>298</sup> nevű nemzetközi nonprofit szervezet pedig jelenleg is aktív és a 'servant leadership' vezetési filozófia minél szélesebb körben való terjesztésén munkálkodik.

---

ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest (belső anyag)

<sup>295</sup> Horváth J. és Kovács G. (szerk.) (2016). Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/4955/P%20E1lyakezd%20rend%20tisztek%20k%20E9zik%20F6nyve.pdf;jsessionid=0BF4ACB7A554976B9E0C5BCFA2599A8A?sequence=3>

<sup>296</sup> Im.: Klein, 2016

<sup>297</sup> Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Internet: <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>

<sup>298</sup> [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)

A 'servant leader' alatt olyan vezetői magatartást és attitűdöt értünk, mely a vezetettek érdekeit helyezi előtérbe, fejlődésüket szolgálja. A fogalom megértéséhez tekintsük át a 'servant leadership' tíz jellemzőjét Spears (2010) tanulmányából<sup>299</sup>:

- Meghallgatás (Listening) – Az elkötelezettség az emberek figyelmes meghallgatására nélkülözhetetlen a 'servant leadership' kibontakoztatásához. Csak így lehet képes a vezető megismerni a csoporttagokat, illetve megérteni, mit akar a csoport.
- Empátia (Empathy) – Az embereknek szükségük van arra, hogy megértsék és elfogadják őket. A közösség jó működését segítheti a vezető, ha kompetenciái közt szerepel az empátia.
- Gyógyítás (Healing) – Az emberek és a kapcsolatok „gyógyítása”, átalakítása, ezzel együtt közösségi integrálása szintén nagyban segítheti egy csoport együttműködését.
- Tudatosság (Awareness) – A tudatosság, a fejlett önismerettel együtt nagyon fontos a vezető számára, hogy a helyzeteket jobban átlássa, helyén kezelhesse.
- Meggyőző erő (Persuasion) – A meggyőzés a 'servant leadershipet' megvalósító vezetők eszköze, az ilyen vezetők sokkal inkább támaszkodnak a meggyőző képességükre, mint hatalmukra az együttműködés eléréséhez. A 'servant leadership' irányzatot képviselő vezető gyakran bevonja munkatársait a döntések meghozatalába, konszenzusra törekszik, ezzel megkönnyítve munkatársai elköteleződését a döntés irányába.
- Hosszútávú gondolkodás (Conceptualization) – A hosszú távú gondolkodás nagyon fontos része a 'servant leadershipnek', előre tekintve olyan jövőbeli víziókat állíthat a csoport elé, amely mindenki számára motivációt adhat a mindennapokban.
- Előrelátás (Foresight) – Az előrelátás alatt egy fajta intuitív stratégiai gondolkodást értünk, amely a döntések lehetséges következményeinek értékelését jelenti, ami segíti a vezetőt a jó döntések meghozatalában.

---

<sup>299</sup> Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: 10 Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1) [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf) (2018.12.03.)

- Gondnokság (Stewardship) – A gondnokság azt jelenti, hogy a vezető, mint gondnoka az intézménynek, vagy a szervezetnek, azzal a bizalommal bír, hogy a javakat a közösség érdekében kezeli. Ez az erkölcsi és etikai felelősség minden döntése meghozatala mögött ott kell legyen.
- Elkötelezettség az emberek fejlődése iránt (Commitment to the Growth of People) – Az elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, abból a meggyőződésből ered, hogy a személyeknek is belső vágya a fejlődés, amelyet munkájuk során élhetnek meg, és a szervezet javára fordítanak majd. A 'servant leadership' a vezető felelősségének tekinti azt, hogy lehetővé tegye a személyek számára a fejlődés különböző formáit, akár csak azzal is, hogy ötleteiket meghallgatja.
- Közösségépítés (Building Community) – A közösségépítés címszó alatt szintén a vezető felelősségi körébe utalja az általa szolgált közösség jó működését, amelynek mindenképp része a konfliktusok proaktív rendezése is.

Jól látható a fent kiemelt tulajdonságokból, hogy a 'servant leadership' esetében a vezető önös érdekein felülemelkedve, a vezetettek szakmai és emberi fejlődése érdekében cselekszik, és szellemiségükre kíván hatást gyakorolni. Ez a hagyományos hierarchia piramist a feje tetejére állítja, és azt mondja, hogy a legmagasabb beosztásban lévő személy az, aki a legtöbb ember szolgálatára rendeltetett az alábbi ábra szerint:



4.3.1. számú ábra: A 'servant leadership' fordított hierarchia piramisa<sup>300</sup>

<sup>300</sup> Forrás: a szerző szerkesztése <https://chrisspanier.com/2019/07/29/servant-leadership-part-2/> oldal nyomán.



Az új generációk képviselőinek jellemzőivel<sup>301 ; 302 ; 303</sup> számolnunk kell, miszerint egyrészt elutasítják a szenioritás elvét – azaz, hogy valakit kora miatt tiszteljenek – illetve a tekintélytisztelést is alapvetően, másrészt tudatosabban képviselik érdekeiket és azokban kevésbé kompromisszumkészek, türelmesek<sup>304 ; 305 ; 306</sup>. Mindezek fényében érthető, hogy a hagyományos hierarchiát mutató szervezetekben nehezen találják meg a helyüket. A felvázolt fordított piramis egy ilyen hagyományosan szigorúan hierarchikus szervezetben, mint a Rendőrség, talán feloldhatja azt a fajta beilleszkedési nehézséget, amely jellemzi a fiatalabb generációk tagjait.

A Rendőrség – közszolgálati ágként – közel kell elhelyezkednie szervezeti filozófiájában a 'servant leadership' vezetési koncepcióhoz, hiszen az állampolgárok szolgálatában áll. A parancsnoki gondoskodás eszméjének és a végrehajtói állománnyal való etikus vezetői foglalkozás gyakorlatának megvalósításához a 'servant leadership' vezetési filozófiájának rendőrségi intézményesítése adhat lehetőséget.

A 'servant leadership' gyakorlati megvalósításához egy 'servant leadership' vezetési filozófiába jól illeszkedő vezetési koncepció megismerése nyújthat segítséget, John C. Maxwell: A vezetés 5 szintje című könyvéből.

John C. Maxwell 1969-ben kezdte egy Ohio állambeli kis templom lelkészeként vezetői pályafutását és fejlődését. 1995-ben a lelképásztori szolgálatról lemondott, hogy vezetési szakértőként az írásnak és a tanításnak szentelje idejét. Élete célja és szenvedélye mások felkészítése arra, hogy figyelemre méltó dolgokat vigyenek véghez, jelentős és teljes életet élhessenek. Nemzetközileg elismert vezetési szakértő, oktató és szerző, a témában számos sikerkönyvet publikált. Vállalatain keresztül világszerte 5 millió vezetőt képzett, civil cégektől az ENSZ-en keresztül az amerikai hadsereg katonai akadémiáig, mindenhol tart előadásokat a vezetésről.<sup>307</sup>

---

<sup>301</sup> Im.: Tegye, 2018

<sup>302</sup> Tegye A. C. (2019). A generációk és szakterületek közti motivációs eltérések vizsgálata. In: Bencsik B. és Sabjanics I. (szerk.) *A biztonság sokszínű arca. Innováció – tudomány – információbiztonság – közszolgálat*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 151-158.

<sup>303</sup> Im.: Tózsér, 2020, Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében

<sup>304</sup> Im.: Tózsér, Borbély, Fridrich, 2018

<sup>305</sup> Borbély Zs. (2019). Egységmagatartás mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. *Belügyi Szemle*, 67(7/8), 37-50.

<sup>306</sup> Borbély Zs. (2020). Az iskolarendszerű rendőrképzés napjainkban. In: Zsámbokiné Ficskovszky Á. (szerk.) *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében*. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőr Tagozata, Budapest. 38-50.

<sup>307</sup> [http://www.maxwellvezetokepzo.hu/sub/J\\_C\\_Maxwell\\_bio.pdf](http://www.maxwellvezetokepzo.hu/sub/J_C_Maxwell_bio.pdf), 2020.05.01.

2011-ben megjelent „*The 5 Levels of Leadership*” című könyvében (A vezetés 5 szintje)<sup>308</sup> összegzi addigi vezetési tanításainak tapasztalatait, egy jól strukturált, gyakorlatorientált elméletben. A koncepció szerint a vezetést öt egymásra épülő szintre bonthatjuk a vezetési alapelvek, meggyőződések és értékek megjelenése alapján. A szintek a következők:

1. szint – *Pozíció – Jogok* – „*Az emberek azért követnek, mert követniük kell.*”<sup>309</sup>

Az első szinten az emberek azért követik a vezetőt, mert követniük kell. Ez a pozícióból származó hatalom szintje, amikor a vezetés a beosztásból eredő jogokon alapul. Ez a legalsó, belépő szint a vezetéshez.

Azonban Maxwell szerint végzetes hiba, ha egy vezető a pozícióját a vezetettekre való hatásgyakorlásra használja, ebben az esetben neki alárendeltjei vannak, nem csapattagjai. A beosztottak kontrollálása érdekében kénytelen rendeletekre, szabályzatokra és szervezeti előírásokra támaszkodni, illetve a szoros ellenőrzésre. Beosztottjai pedig csak a feltétlenül elvárhatót teszik meg, és csak a hatalmi keretek között követik. Az önállóbb, szabadabb gondolkodású személyekkel, legyenek azok önkéntesek, fiatalok, vagy magasan képzett szakemberek, nem tudnak együttműködni, mert nincs valós befolyásuk.

Ez az egyetlen vezetői szint, amely nem igényel semmilyen különösebb képességet vagy erőfeszítést, hiszen egy pozícióra bárkit ki lehet jelölni.

2. szint – *Engedély – Kapcsolatok* – „*Az emberek azért követnek, mert követni akarnak.*”<sup>310</sup>

A második, az Engedély szintjén már az emberek azért követik a vezetőt, mert követni akarják, megvan köztük a kapcsolat és a bizalom. De ehhez elengedhetetlen, hogy a vezető kedvelje (legalább elfogadja) az embereit és értékes egyéniségként bánjon velük, hogy kialakulhasson a bizalmon alapuló befolyás. A vezető számára fontos a beosztottak megismerése, a jó együttműködés kialakítása velük, és engedni, hogy a beosztottak is megismerhessék őt, így szilárd kapcsolatokat kialakítva velük.

---

<sup>308</sup> Im.: Maxwell, 2014.

<sup>309</sup> Im.: Maxwell, 2014, 35.

<sup>310</sup> Im.: Maxwell, 2014, 85.

3. szint – *Teljesítmény – Eredmények* – „Az emberek azért követnek, amit a szervezetért tettél.”<sup>311</sup>

A harmadik szint a Teljesítmény szintje, ahol az emberek azért követik vezetőjüket, amit az a szervezetért tett. Az erre a szintre lépő vezető, nem áll meg a kellemes munkakörnyezet kialakításánál, hanem példamutatásával olyan munkamorált teremt, amelyben produktívabbá válnak az emberek. Az elért eredmények által hitelesebbé válik, emiatt követik őt, így nő a befolyása is. Ezen a szinten lévő vezető lendületben tartja csapatát, pozitív változások indulhatnak meg. Egyúttal a vezető befolyásolási szintje lehetővé teszi, hogy a kemény kérdéseket is hathatósan kezelje.

4. szint – *Az emberek fejlesztése – Reprodukció* – „Az emberek azért követnek, amit értük tettél.”<sup>312</sup>

A negyedik szinten az emberek fejlesztése kerül a fókuszba, a vezetők abba fektetik energiáját, hogy az embereiket felkészítsék arra, hogy kihozzák magukból a maximumot és saját erejükből ők is vezetővé váljanak. Ez a vezetői reprodukció. Ennek köszönhetően egyrészt a csapatmunka nagyon magas szintet ér el, hiszen elmélyülnek a kapcsolatok, nő az elköteleződés, másrészt a teljesítmény is javul, mert ha több vezető is van a csapatban, azok segítenek a többiek fejlesztésében. Mivel ezen a szinten a vezető megváltoztatja beosztottjai életét, így a negyedik szintű vezetőt azért követik, amit személy szerint értük tett.

Maxwell a szintkülönbség érzékeltetésére használt hasonlata szerint a harmadik szint csak mérközéseket nyer, a negyedik szint már a bajnokságon aratott végső győzelem.

5. szint – *A Csúcs – Tisztelet* – „Az emberek azért követnek, aki vagy és amit képviselsz.”<sup>313</sup>

Az ötödik, Csúcs szinten az emberek azért követik a vezetőket, akik és amit képviselnek, egyszóval tiszteletből. Az ötödik szint a legmagasabb és legnehezebb vezetői szint, ez már rátermettséget is igényel, hiszen ezen a szinten a vezetők

---

<sup>311</sup> Im.: Maxwell, 2014, 135.

<sup>312</sup> Im.: Maxwell, 2014, 187.

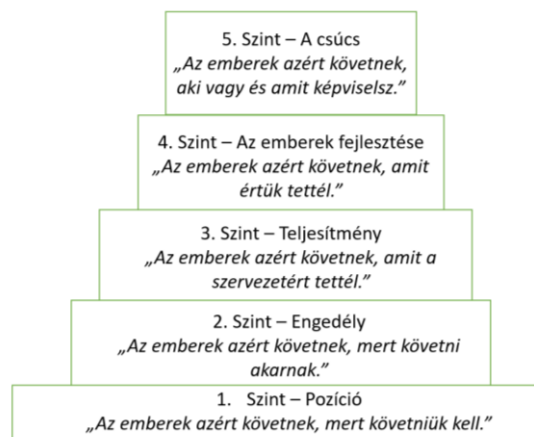
<sup>313</sup> Im.: Maxwell, 2014, 239.

munkatársaikból negyedik szintű vezetőket képeznek. Ez jóval több munka, mint maga az irányítás, hiszen azt érik el, hogy munkatársaik is képesek és hajlandóak legyenek vezetőket fejleszteni. Ezzel hírnevet és hagyományt teremtenek egyszerre.

Tehát minél magasabb szintű vezetés van egy szervezetben, annál élvezetesebb a munka minden szervezeti tag számára, sőt a maxwelli vezetési szintek emelkedésével a toborzás és utánpótlástervezés is könnyebbé és sikeresebbé válik a szervezetekben.

Maxwell 10 általános szabályszerűséget kapcsol a vezetés öt szintjéhez, ezek pedig a következők:

1. A különböző vezetési szintek egymásra épülnek, tehát nem elhagyja a vezető az alsóbb szintet, hanem ráépítkezik. Például a harmadik, teljesítmény szint elérésekor, a második szinten kialakított jó kapcsolatokat nem lehet semmibe venni, sőt a jó kapcsolatok megléte előfeltétele a javuló munkamorálnak.



4.3.2. számú ábra: Az egymásra épülő vezetési szintek<sup>314</sup>

2. A vezetés dinamikus és minden kapcsolatban eltérő lehet. Az egyes kapcsolatok jellemezhetőek aszerint, hogy milyen vezetési szintet ért el a vezető az adott munkatársával. Akivel első munkanapján találkozik, lehet, hogy csak a pozícióját fogja elismerni, míg akit már régebben ismer és energiát fektetett kapcsolatukba, annál lehetséges, hogy 4. szintet ér el a vezető. A vezető minden egyes kapcsolatában el kell nyerje az adott vezetési szintet, amely dinamikusan változhat felfelé, de akár lefelé is.

<sup>314</sup> Forrás: a szerző szerkesztése im.: Maxwell, 2014, 234. nyomán

3. Jó hír ugyanakkor, hogy minél magasabb szintet ér el egy vezető, annál könnyebbé válik a vezetés számára, hiszen egyre nő a befolyása és a követők készségesebben követik, hatékonysága nő.
4. Azzal viszont számolni kell, hogy az egyre magasabb szintek eléréséhez, egyre több idő és energia szükséges a vezető részéről. A pozíció elnyerése igényli a legkisebb ráfordítást, de a kapcsolatok kialakításához, hogy a 2. szintre lépjen, már befektetést kíván.
5. Az egymásra épülő szintek elméletére jellemző, hogy az építkezés ebben az esetben is több időt igényel, mint a rombolás. Tehát egy magasabb vezetői szintet elérni csak lassan lehet, míg a lecsúszás onnan akár egy hiba miatt is azonnal megtörténhet. Ugyanakkor minél magasabb szintet ért el a vezető, annál valószínűbb, hogy biztonsági hálót jelenthet számára egy alsóbb szint, ez alól csak az első, a pozíció szintje kivétel.
6. A szintek emelkedésével a befektetett energiák megtérülése is egyre magasabb. A 2. szinten kialakulnak a kapcsolatok, a 3. szinten nő a teljesítmény, a 4. szinten már megsokszorozódik a termelékenység, mert minden egyes újabb vezető teljes csapatának teljesítmény növekedésével járul hozzá a szervezet összteljesítményéhez. Az 5. szinten a növekedés exponenciális, mert 4. szintű vezetői generációkat teremt a szervezetben, akik fokozzák a szervezet sikerét.
7. A vezetésben való fejlődéshez szükséges a növekedés szándéka és a vezetői tapasztalat együttese. Az egyre magasabb szintek eléréséhez a vezetőknek mindig kockázatot kell vállalnia, amelyet az adott szinten megszerzett képességeire támaszkodva tud megfelelően kezelni.
8. *„A vezetési képesség meghatározza az egyén hatékonyságának a szintjét.”*<sup>315</sup> Maxwell Fedő-szabálya szerint a vezetés szintje meghatározza a vezetettek működési hatékonyságát is, általában a vezető vezetési szintje alatt lévő szintig tudnak eljutni a vezetettek. Amennyiben egy vezető nem tud, vagy nem akar fejlődni, a változás esélytelenné válik.

---

<sup>315</sup> Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Revised and Updated 10th Anniversary Edition*. Thomas Nelson, Nashville. (Maxwell, 2014, 17.)

9. Amikor egy vezető pozíciót vagy munkahelyet vált, valószínűleg nem marad ugyanazon a szinten. Az új emberekkel előlről kell kezdeni mindent, újra kiérdemelni a szinteket és felépíteni azt a vezetési szintet, amelyet sikerült elérni korábban. De, aki már korábban képes volt elérni egy magasabb vezetői szintet, az a tapasztalatának köszönhetően, gyorsabban és könnyebben fogja véghez vinni azt újra. Azt azonban érdemes szem előtt tartani, hogy a vezetés nem cél, hanem folyamat.
10. Egyedül nem lehet a szinteken felfelé haladni. Maxwell egy ismeretlen eredetű idézettel szemlélteti ezt: „*Ha vezetőnek tartod magad, de senki nem követ, akkor egyszerűen csak elmentél sétálni.*”<sup>316</sup> A sikeres vezető segít másokat abban, hogy kövessék őt a szinteken át, a vezetés folyamata mások bevonására épül és támogatásukra összpontosít.

John Maxwell vezetéselméleti rendszere a 'servant leadership' vezetési filozófiájának értékrendszerét követi, és megmutatja, hogy a hagyományos hierarchiából, az első, a pozíció szintjéről, hogyan lehet eljutni a szervant leader vezetésig. Könyve számos gyakorlati tanáccsal szolgál, illetve önismereti kérdésekkel segíti az olvasó fejlődését az egyre magasabb vezetői szinteken.

A Rendőrség szervezetében nagyon fontos lenne a parancsnoki gondoskodást minél magasabb maxwelli vezetési szinteken gyakorolni, és belátni, hogy az első szintű, a pozícióból eredő befolyás nem elég arra, hogy a szervezetbe kerülő új tagokat megtartsa és hosszútávon fejlessze. A dolgozók szervezet iránti elköteleződését a 'servant leadership' vezetési filozófia növelheti, azt a parancsnoki gondoskodás szinonimájává téve a szervezet fejlődését érhetjük el.

Szervezetünkben számos vezető ösztönösen és saját tapasztalataiból tanulva elérte a maxwelli vezetési szinteket és magas vezetési szinten tevékenykedve öregbíti saját és szervezeti eleme hírnevét. Ugyanakkor a vezetői utánpótlás tervezése napjainkra mégis egyre nagyobb nehézségekbe ütközik, többek között a már korábban is vázolt generációs jellegű problémák miatt is. Célunk az lehet, hogy minél több vezetőt segítsünk ahhoz, hogy tudatosítva a szervezetben elfoglalt helyét és szerepét, minél magasabb vezetési

---

<sup>316</sup> Im.: Maxwell, 2014., 19.

szintet érjen el, folyamatosan fejlessze munkatársait, hozzájárulva ezzel az egész szervezet fejlődési sikeréhez.

*„A vezetés lehetőség a szolgálatra.”* J. Donald Walters

Az idősebb és fiatalabb generációk között megmutatkozó értékkülönbségek, a szigorúan hierarchikus szervezeti felépítés és egyéb rendőrségi sajátosságok a fiatalabb generáció képviselőinek beilleszkedési nehézséget okozhatnak, illetve az utánpótlástervezésben a humán szakterületnek okoznak fejtörést jelenleg szervezetünkben. Ezért kap akkora hangsúlyt a parancsnoki gondoskodás a szervezeten belül. A szervezeti kultúrában az emberekkel való etikus vezetői bánásmód mára alapvetővé vált. Az értékkülönbségek áthidalására pedig a 'servant leadership' koncepció lehet a válasz, amelynek parancsnoki gondoskodásként való gyakorlati megvalósítását John Maxwell 5 vezetési szint koncepciója adhatja. Az elmélet gyakorlatban való alkalmazása a vezetői utánpótlástervezési nehézségek kezelésére is alkalmas lehet.

#### **4.4. A kutató munka összegzése, új tudományos eredmények**

Az alfejezetben összegezni kívánom a vizsgálatok eredményeit, azok tudományos értékét, korlátait és gyakorlati hasznosíthatóságát. A disszertáció címe: A Magyar Rendőrség szervezeti kultúrájának főbb jellemzői szervezetpszichológiai vizsgálatok eredményének tükrében. Célom a rendőrségi szervezeti kultúra bemutatása a szervezetpszichológiai vizsgálati eredmények felhasználásával.

Az 1. fejezetben áttekintésre kerültek a szervezetpszichológia területei, a szervezeti kultúra alapvető jellemzői, a vezetői magatartás elméleteinek, szemléletének fejlődése, és a szervezeti változások, a szervezetfejlesztés. Kitértem a specifikus szervezetek, mint a Rendőrség, általános jellemzőire, a foglalkozási kultúrára, annak szakirodalmi áttekintésére. Az új generációk eltérő működéséből adódó kihívások áttekintése során, a generációs elméleti alapok mellett egy amerikai példán keresztül a megoldási lehetőségek is felvonultatásra kerültek.

A 2. fejezetben bemutattam a Magyar Rendőrséget, rövid történeti áttekintéssel és szervezeti jellemzőkkel. Aztán a pszichológiai munka rendőrségi fejlődését tárgyaltam, illetve a szervezetpszichológiai vizsgálatok vezetői hasznosíthatósága mellett a vizsgálatok lefolytatásának nehezítő és megkönnyítő paramétereinek sorra vétele következik, mind szakmai, mind szervezeti oldalról. A szervezetet jellemző zárt szervezeti kultúra, a kategorikus, racionális és feladatfókuszú gondolkodásmód, nem feltétlenül kedveznek a szervezetpszichológiai vizsgálódásnak. Ugyanakkor a szervezeti tagság előnyt jelenthet, a foglalkozási kultúra és kommunikációs sajátosságok ismeretében is. A szervezetpszichológiai vizsgálatok eredményei egyértelműen hasznosak lehetnek a rendőrségi vezetők számára is, amennyiben nyitottak azok mélyrehatóbb megismerésére, és az esetleges változtatások végrehajtására. Majd a Rendőrséget érintő szervezeti vizsgálatok felsorolása után, a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság megismerését követi a megyében zajlott vizsgálatok prezentálása és értékelése.

A 3. fejezetben a szervezetpszichológiai vizsgálatok részletes bemutatása történik, a módszertan kezdeti kialakításától, a vizsgálatok lefolytatásán, az eredmények értelmezésén keresztül a megállapítások megfogalmazásig.

A 3.2. alfejezetben tárgyalt vizsgálat a módszertan kialakítása miatt jelentős. A vizsgálat során egy nagy létszámú kapitányság véletlenszerűen kiválasztott 20%-ának



megkérdése történt. A vezetői felvetés alapján készült egy problémacentrikus, a szervezeti működés minden területére kiterő kérdőív, amelyet a későbbi vizsgálatok (3.3., 3.4.) során is alkalmaztam.

A 3.3. alfejezetben egy közel 100 fős kapitányság teljes létszamos szervezetpszichológiai vizsgálata zajlott le, amelyek alapján a szervezetet érintő szervezetpszichológiai tendenciákra vonatkozó megállapításokat tudunk megfogalmazni. Ezek szerint a szervezetben dolgozók hangulatát két tényező befolyásolja negatívan, amelyek szintén két-két negatív szervezeti tényezőtől erednek:

- a szervezeti igazságtalanság-érzet
  - o a szervezet elvárásai és keretei közti disszonancia
  - o a relatív megfosztottság-érzet
- a dolgozókat érintő negatív emberszemlélet
  - o a hibakereső működésmód
  - o a statisztikai szemléletmód.

Ezen tényezők pedig frusztrációt okoznak a hétköznapiakban, és a tanult tehetetlenség állapotát alakíthatják ki a dolgozóknál, amely szervezeti változásokat sürget. Így az 1. hipotézis igazolást nyert, hiszen szervezetpszichológiai vizsgálat eredményeként írtam le a szervezeti dinamika fenti jellemzőit, amelyek strukturált formában történő rendőrségi leírása egyértelmű újdonságot jelentett.

A 3.3. és 3.4. alfejezetekben bemutatott vizsgálatok az általános rendőrségi szervezeti jellemzőkön túl, az adott szervezeti elem szervezeti kultúrájának egyedi jellemzői is megismerhetőek. Ez tulajdonképpen az a fajta jellegzetes érzet vagy benyomás, amely egy-egy szervezeti elem esetében jellemző. Ez sokszor verbálisan nehezen lehet megfogalmazni, de mégis az ott dolgozók összehangoltságáról és hangulatáról kialakul egy érzetünk, amely a szervezeti elem szervezeti kultúrájáról sokat elárul.

A 3.4. alfejezetben bemutattam két kisebb kapitányság, a 3.3 alfejezetben taglalt vizsgálat módszertanának megfelelő, teljeslétszamos vizsgálatát, amely lehetővé tette a szervezetpszichológiai mutatók összehasonlítását. A két kapitányság összehasonlító vizsgálatának a segítségével a konkrét szervezeti elemhez kötött specifikumok is szemléltetésre kerülhettek. Hiszen a korábban leírt szervezeti jellemzők, amelyek a szervezet összehangulatát nagyban befolyásolják, mindkét szervezeti elemet jellemzi.

Ugyanakkor jól megragadható a két szervezeti elem közötti különbség a szervezetpszichológiai mutatókban. Ez alapján a 2. hipotézis is igazolásra talál.

Ezen felül a 3. hipotézist, amely szerint a szervezeti dinamikára hatással van a vezetői beállítódás a szigorúan hierarchikus rendszerben, az szintén igazolható a fenti vizsgálatokkal. Hiszen egyszerre lehet jelen a szervezeti igazságtalanság-érzet és a negatív emberszemlélet szervezeti szinten, de mégis hatást gyakorol egy adott szervezeti elem szervezetpszichológiai mutatóira az adott szervezet vezetőinek beállítódása, szemléletmódja. Ezt a 3.4. alfejezet összehasonlító vizsgálata Douglas McGregor elméletét felhasználva szemlélteti. Így megállapításra talált, hogy az alapvetően X emberszemléletet magában hordozó szervezeti kultúrájú szervezet esetében is nagy hatással van a dolgozók életére, a szervezeti dinamikára, hogy a hétköznapijaik során X vagy Y típusú vezetői beállítódást tapasztalnak meg. Egyazon szervezet égisze alatt, nagyon hasonló paraméterekkel rendelkező szervezeti elemeknél, ugyanazon finansziális viszonyokban dolgozók, az alapján, hogy milyen vezetői attitűdöt tapasztalnak, lehetnek negatívak és passzívak vagy pozitívabbak és aktívak a problémáik megoldásában. Emiatt nem lehet eléggé hangsúlyozni a vezetői attitűd fontosságát egy-egy szervezeti elem működése során.

A 3.5. alfejezet az új generációk szervezeti helyzetének szervezetpszichológiai vizsgálata, amely amellett, hogy kitér a parancsnokok és a fiatalok közötti látásmódbeli különbözőségekre, egyúttal javaslatokkal szolgál a szervezetfejlesztésére, ahhoz, hogy a megváltozott munkaerőpiaci viszonyokhoz alkalmazkodhasson a szervezet. Ezzel alátámasztva a 4. és 5. hipotézisek helytállóságát. Vagyis, hogy az új generációs sajtóságok a Rendőrség hierarchikus szervezetében is jelen vannak, és hatással vannak a szervezeti dinamikára, illetve az ehhez való szervezeti alkalmazkodás szervezetfejlesztési eszközök alkalmazását sürgeti.

A vizsgálatból egyértelművé vált, hogy a modernizációnak egy olyan állandósuló igénye jelent meg szervezetünkben is, amely a szervezeti működés minden aspektusára kiterjed, a toborzástól, a felvételi eljárásról, a képzéseken keresztül egészen a munkafolyamatokig. A rendőri munka megismertetése az állampolgárokkal, többek között a közösségi média nyújtotta lehetőségek optimális felhasználásával, sokat javíthat a szakma népszerűségén, illetve a szervezet toborzási és utánpótlási nehézségein. A felvételi eljárások modernebbé, rugalmasabbá tétele régóta fennálló igény, a szigorú jogszabályi keretek alakítására már

történtek lépések, a fejlesztési szándék a döntéshozói szinten is jelen van. A képzések átalakítása a kor követelményeinek azt jelentené, hogy azok elvégzése önkéntesen zajlik, azok rövidek és azonnal hasznosítható, praktikus tudást adnak a tanulóknak. Ebbe az irányba tett már lépéseket a szervezet, de a bürokratikus rendszerek nagy változásokat nem engednek gyorsan végbemenni. A munkafolyamatok modernizációjára szinonimaként a racionalizálást, vagy az optimalizálást is használhatnánk. Számos munkafolyamat jelen lehet, amely mondjuk jogszabályilag kötelező, de jelentőségét veszítette, vagy technológiájában, szervezeti infrastruktúrájában elavult. A hierarchikus és bürokratikus szervezet bizonyos folyamatai életszerűtlenül bonyolulttá és lassúvá válnak, ezek rendezéséhez rendszeres, az észszerűségeen alapuló vezetői felülvizsgálat szükséges.

Joggal merülhet fel kritikaként, hogy a vizsgálatok eredményei alapján levont következtetések csak korlátozással vonatkoztathatóak a Rendőrség egész szervezetére, hiszen azok mindegyike egy megyei rendőr-főkapitányságon zajlott le, egy-egy kapitányság, vagy a megyét illetően. Az összes vizsgálat egy-egy szervezeti elemet illetően jelent keresztmetszeti betekintést a szervezetpszichológiai viszonylatokba, a feltett kutatási kérdések alapján. Így természetesen a vizsgálatok kiterjesztése, a Rendőrség szervezetének egészére vonatkozó elvégzése bizonyító erejű lehet, ugyanakkor olyan szintű szervezeti erőforrásokat kívánna, amely a szervezet jelen helyzetében, feltételezhetően nem megengedhető. Az eredmények érvényességi korlátai ellenére is hasznosítható visszajelzést adnak a szervezet vezetői számára, és olyan fejlesztési irányokat mutatnak, amely a szervezeti alkalmazkodást szolgálja.

A 4. fejezetben a szervezetpszichológiai vizsgálatok következtetéseinek levonása és a hipotézisek vizsgálata, majd a javaslatok sorra vétele történik. A vezetői szemléletváltás kiemelten fontos a javaslatok sorában. Ezért is szentel külön alfejezetet (4.3) a disszertáció a rendőrségi parancsnoki gondoskodásnak, amely során a szolgáló vezetéssel ('servant leadership') állítja párhuzamba az etikus, gondoskodó parancsnokot. Ehhez John Maxwell vezetéselméleti koncepciója nyújt gyakorlati útmutatást, bizonyítva, hogy az egyének fejlesztése révén érhetjük el a legmagasabb vezetési szintet és a szervezet kiemelkedő működését.

A dolgozatban bemutatott vizsgálati eredmények alátámasztásával, számos olyan szervezetpszichológiai jellegzetesség került megfogalmazásra a Rendőrségről, amelyek először kerültek tudományos leírásra, vagyis új tudományos eredményeknek számítanak.

**Az új tudományos eredmények a következők:**

1. A Magyar Rendőrség szervezetében is feltárhatóak a szervezetpszichológiai tendenciák, amelyek alapján a dolgozók hangulatát befolyásoló tényezőkre is lehet következtetni. A két kapitányság összehasonlító vizsgálatának segítségével bizonyítottam, hogy a vizsgált két szervezeti elem között, a szervezetpszichológiai mutatókban mérhető különbség tapasztalható.
2. A Rendőrség szervezetéhez alapvetően hozzátartozik az állandó ellenőrzés, illetve a statisztikai mérőszámok előtérbe helyezése. Kutatásaimmal bizonyítottam, hogy a helyi vezetés szervezetvezetői stílusa jelentősen befolyásolja a munkahelyi viszonyok alakulását.
3. A Rendőrség szervezetében a jelenlegi legaggasztóbb problémák – a fluktuációs tendenciák növekedése, a humán erőforrás megtartásának, illetve utánpótlásának nehézségei – háttérben az új generációk (Y, Z és majd az Alfa) megváltozott működésmódja is szerepet játszik.
4. A vizsgálatok alapján bizonyított, hogy a fiatal munkavállalók is jól beilleszkednek a rendőrségi hierarchikus szervezetbe, de többségük csak célhoz kötötten, a számukra értelmezhető elvárásoknak igyekszik megfelelni. Elvárásként jelentkezik, hogy a humánstratégia alakításakor a szervezetnek figyelembe kell vennie a generációs sajátosságokat és a társadalmi változásokat.

Összességében a disszertációmban bemutattam, hogy a szervezetpszichológia hogyan szolgáltat tudományos és egyben gyakorlatban hasznosítható információkkal és javaslatokkal a Rendőrség szervezetének, a szervezetpszichológiai vizsgálatok eszköztárának felhasználásával. Így bizonyítva, hogy a szervezetpszichológia rendőrségi létjogosultságát és gyakorlati hasznosíthatóságát.

Budapest, 2022. május 31.

Tózsér Erzsébet

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai: Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Bali M. (2011). A rendőrkép és a rendőrségkép. *Magyar Rendészet*, (XI.)2, 13-33.
- Balla Z. (2017). *A rendészeti alapjai és egyes ágazatai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- Banutai, E., Šifrer, J., & Meško, G. (2011). Deviance and police organisational culture in Slovenia. In.: *Policing in Central and Eastern Europe—Social Control of Unconventional Deviance*. Conference proceeding, Ljubljana, 379-400.
- Batts, A. W., Smoot, S. M. & Scrivner, E (2012). Police Leadership Challenges in a Changing World. *New Perspectives in Policing Bulletin*, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, Washington, DC, NCJ 238338 <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/238338.pdf> (2020.05.02.)
- Beckhard, R. (2006). What is organization development. In: Gallos J. V. (ed.) *Organization development: a Jossey-Bass reader*, 3-12.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G. és Juhász T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor*, 9(2), 121-128. ISSN 2676 8917
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3), 90-106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06 <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf> (2020.11.14.)
- Beregnyei J. (2019). A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*. 67(9), 97-120. ISSN 1789 4689;
- Besenyei L. (2016). A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio* 3(4), 371-378. ISSN 2064 9908
- Bezerédi I. (2018). TC Team Consult–Gondolatok a rendőrség modernizációjáról. *Magyar Rendészet*, 18(1), 91-98.
- Bock, L. (2015). *A Google-titok – Irányítsd és éld az életed*. Bookline Könyvek, Budapest.
- Boke, K., & Nalla, M. K. (2009). Police organizational culture and job satisfaction: A comparison of law enforcement officers' perceptions in two Midwestern states in the US. *Journal of Criminal Justice and Security*, 11(1), 55-73.
- Borbély Zs. (2019). Egészségmagatartás mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. *Belügyi Szemle*, 67(7/8), 37-50.
- Borbély Zs. (2020). Az iskolarendszerű rendőrképzés napjainkban. In: Zsámbokiné Ficskovszky Á. (szerk.) *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi*

*hatóságok működésében.* Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőr Tagozata, Budapest, 38-50.

Borbély Zs., Farkas J. és Tőzsér E. (2017). A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. *Hadtudományi Szemle*, X(3), 288-304.

Borbély Zs., Fridrich A. C. és Tőzsér E. (2018). Az ideiglenes biztonsági határzár menti feladatellátás hatása a határzárakat védők magánéletére. *Honvédségi Szemle*, 146(6), 65-79

Carney, B. M. és Getz, I. (2010). Szabadság Zrt. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Chen, Z. (2016). Theoretical context: organisational culture and occupational culture. In *Measuring Police Subcultural Perceptions*, Springer, Singapore, 11-20.

Christián L. (2009). Epizódok a rendészet történetéből. *Iustum Aequum Salutare*, V(3), 155-170.

Christián L. (2011). *A rendészet alapvonalai, önkormányzati rendőrség.* Universita-Győr Nonprofit Kft., Győr.

Christián L. (2018). A helyi rendészeti együttműködés rendszere. *Iustum Aequum Salutare*, 14(1), 33–61.

Christián L. és Erdős Á. (2020). Vészharang és jubileum?: A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11-42.

Covey, S. R. és Merrill, R. R. (2011). *A bizalom sebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat.* HVG Könyvek Kiadó, Budapest.

Czuprák O. és Kovács G. (2017). *A szervezetvezetés elmélete: a közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 18-19.o.

Csányi Cs. (2008). A rendőrség morális „válságának” értelmezése. *Rendészeti Szemle*, 56(1), 89-95.

Csatai T. (2010). A rendőrré válás és szolgálatellátás alatti pályaalakulási követelmények alakulása az 1800-as évek végétől napjainkig. *Belügyi Szemle*, 58(7-8), 84-100.

Csepeli Gy. (2015). *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája.* Kossuth Kiadó, Budapest.

Cservenyák T. (2017). Mi a vezető legfőbb feladata? In: Tudatos Vezetés c. blog, bejegyzés 2017.11.06. <http://tudatosvezetes.blogspot.com/2017/11/mi-vezeto-legfobb-feladata.html> (2019.05.31.)

Csizmadia É., Erdélyi Sz., Szeles E., Hajdú N., Nagy T., és Balogh J. T. (2012). *Módszertani útmutató – a rendőrségi fogdákon és az őrzöttszállításokon fogvatartott személyek egészségügyi és pszichológiai ellátásához.* ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.

Csürke J., Vörös V., Osváth P. és Árkovits A. (2009). (szerk.) *Mindennapi kríziseink – A lélektani krízis és a krízisintervenció kézikönyve.* Oriold és Társai Kft., Budapest.

Dinya L. (2008). *Szervezetek sikere és válsága.* Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.

Dobák M. és Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés – szervezetek kialakítása és működtetése.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Domoro, O. M., & Agil, S. O. (2012). The influence of organizational culture on police corruption in Libya. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(5), 33-38.
- Dorkó Z. (2015). *A rendőrség informatikai rendszerét befolyásoló tényezők vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola, Budapest, [http://www.lib.uniobuda.hu/sites/lib.uniobuda.hu/files/Dorko\\_Zsolt\\_ertekezes.pdf](http://www.lib.uniobuda.hu/sites/lib.uniobuda.hu/files/Dorko_Zsolt_ertekezes.pdf) (2019.11.01.)
- Duga, Zs. (2013). *Tudomány és a fiatalok kapcsolata. Irodalomkutatás. Tudománykommunikáció a Z-generációnak*. TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok> (2018.03.07.)
- Elekes E. (2014). *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.
- Erdős Á., Magasvári A., Molnár K., Pócsi A., Szabó A. és Vas A. (2020). NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, 20(1), 149—177.
- Faragó K. (2013). A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei. In: Faragó K. (szerk.) *Szervezet és pszichológia: új irányzatok az ezredfordulón*, II. kötet, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 11-19.
- Farkas J. (2017). Psychological Assessment of Children by Forensic Experts. *Ünnepi kötet dr. Zakar András c. egyetemi tanár 70. születésnapjára. Acta Universitatis Szegediensis. Acta Juridica et Politica; Tom. 80.*, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Szeged, 55-64.
- Farkas J., Borbély Zs., Tegyei A. C. és Tózsér E. (2018). A „migránshelyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(1), 4-33.
- Farkas J., Borbély Zs., Tegyei A. C., Tózsér E., Molnár R., Ivaskevics K. (2020). Kutatás a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon. In: Farkas, J., Horváth, J. (szerk.) *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 162-175.
- Finszter G. (2003). A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. *Belügyi Szemle*, 51(1), 91-110.
- Finszter G. (2007). A rendészeti funkciók és a határőrség integrációja. In: Hautzinger Z. (szerk.) *Tanulmányok a "Határőrség és Rendőrség - az integrált rendvédelem" című tudományos konferenciáról*. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 13-29.
- Finszter G. (2009). A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988-2008). In: Sándor P., Stumpf A. és Vass L. (szerk.) *Magyarország politikai évhuszadkönyve – Kormányzati rendszer a parlamenti demokráciában 1988-2008*. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Közhasznú Alapítvány (DKMKKA), Budapest. [http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11\\_finszter.html](http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html) (2016.12.12.)
- Finszter G. (2010). *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*. Egyetemi jegyzet, Rendőrtisztviselői Főiskola, Budapest.

- Finszter G. (2013). A változó rendészet és a rendészettudomány. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XIV, 5-12.
- Finszter G. (2016). *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*, egyetemi jegyzet, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Flood, F. (2017). Social Psychology of Organizations. In: Farazmand, Ali (Ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, DOI 10.1007/978-3-319-31816-5\_3059-1.
- Forgács J. (1995). *A társas érintkezés pszichológiája*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Fórizs S. (2014). A vezetési rendszerek fejlődése a rendészeti szervezetek vonatkozásában, a rendészeti szervezetek felső szintű irányítása. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 11–30.
- Fórizs, S. (2016). A rendészeti változások iránya, tendenciái, mozgatórugói. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XVII, 27-36. o.
- Fridrich A. C. (2015). *Az eltérő szakterületen dolgozó rendőrök tesztteredményeinek vizsgálata – Hasonlóságok és különbségek az RMSK tükrében*. Szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest.
- Futóné Kartai Zs., Vizinger E. és András Zs. (2009). Lelki egészségvédelem a kulturált rendészetért. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X, 257-264.
- Gerspacher, K. (2014). *Communication Culture in Law Enforcement: Perceptions from Officers and Supervisors* (Doctoral dissertation, Wright State University).
- Goodwin, W. R. (2010). *Police Supervision: The Generational Differences*. <https://shsu-ir.tdl.org/bitstream/handle/20.500.11875/1709/1332.pdf?sequence=1> (2020.05.02.)
- Gyökér I., Finna H., Krajcsák Z., Daruka E. és Szabó T. (2016). *Szervezeti viselkedés: oktatási segédanyag*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Hajduska M. (2008). *Krízislélektan*. ELTE Eötvös, Budapest.
- Hajnal Gy. (2019). 'A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása' – Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. <https://ec.europa.eu> (2020.01.02.)
- Heidrich B. (2019). Szervezeti kultúra re-loaded. In: László Gy.; Németh J.; Sipos N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 353-367.
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634541462
- Horváth J. (2014). A rendészeti szerveknél elvárt vezetői magatartás. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 133–158.
- Horváth J. és Kovács G. (szerk.) (2016). *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest.



- Jávor I és Rozgonyi T. (2007). *A szervezetek és a munka világa*. L'Harmattan Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- Jennings, W. G., & Perez, N. M. (2020). The immediate impact of COVID-19 on law enforcement in the United States. *American journal of criminal justice*, 45, 690-701.
- Jex, S. W. & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. (3rd ed.) John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kirschman, E. F. (1995). Organization consultation to law enforcement: An essay from the field. In: Kurke, M. I., & Scrivner, E. M. (Eds.) (2013). *Police Psychology Into the 21st Century*, 375-389.
- Kisilowski, M. és Kisilowska, I. (2017). *Administratógia: Hogyan érjünk el sikereket közigazgatási vezetőként?*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Klein B. és Klein S. (2012) *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest. ISBN 978 963 9760 22 6
- Klein S. (2016). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest. ISBN 978 963 9760 38 7
- Knollmayer T. (1999). *A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata*. Szakdolgozat, BME EPT, Budapest.
- Kotter, J. P. & Cohan, D. S. (2002). *The Heart of Change – Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School, Boston.
- Kotter, J. P. (1999). *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kotter, J. P. és Rathgeber, H. (2007). *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között*. Trivium Kiadó, Budapest.
- Kovács G. (2009). A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X, 223-234. ISSN 1589 1674
- Kovács G. (2014). A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 57–92.
- Kovács G. (2017). A szervezeti kultúra megjelenésének sajátosságai a rendészeti szerveknél. In: Boda J., Felkai L. és Patyi A. (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére = Liber amicorum in honorem Friderici Janza septuagenarii*. Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft., Budapest, 323-335.
- Kovács G. (2018). A hatékony vezetői teljesítmény fokozásának eszközei és módszerei a rendészeti szervezetekben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XX, 135-146. ISSN 1589 1674
- Kovács G. (2018). *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. ISBN 978 615 5889 36 3
- Kovács G. (2020). A szervezeti kultúra vezetői befolyásolásának elmélete és gyakorlata. In: Marton Zs., Németh K., Pelesz P. és Péter E. (szerk.): *IV. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet*. Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 19-28.

- Kovács G. és Tózsér E. (2017). A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 138-157. ISSN 2063 9066
- Kovács I. (2019). Egy valós kihívás: toborzás vezetői szemmel – Avagy hogyan tehet vonzóbbá a rendőri hivatás a pályaválasztás előtt álló Z generáció számára?. *Rendőrségi Tanulmányok*, 2(2), 75–138.
- Kucukuysal, B. (2008). *Determinants of Turkish police officers' perception of integrity: Impact of organizational culture*.
- Lövey I. és Nadkarni, M. S. (2003). *Az örömteli szervezet: szervezeti egészség, betegség, öröm – és a vezetés*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Magasvári A. (2020). Munkaköralapú HR megoldások a hivatásos állomány körében, nemzetközi kitekintéssel. In: Gáspár Mátyás – Szakács Gábor (szerk.) *Munkaköralapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (ország tanulmányok)*. Nemzeti Közszerzői Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest, 149-164.
- Magyar Pszichológiai Társaság – Magyar Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesülete (2004). *Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe*. <http://mpt.hu/wp-content/uploads/2014/10/Pszichol%C3%B3gusok-Szakmai-Etikai-K%C3%B3dex.pdf> (2016.10.25.)
- Malét-Szabó E (2013). A rendészeti vezető kiválasztási rendszer tudományos megalapozása. In: *A rendvédelem és a honvédelem területén végzett orvosi és pszichológiai tevékenység kihívásai napjainkban Tudományos-szakmai konferencia tanulmánykötet*. 198-211. [http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/mtuun2013/mtu04/2013\\_e\\_tanulmanykotet.pdf#page=199](http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/mtuun2013/mtu04/2013_e_tanulmanykotet.pdf#page=199) (2016.10.30.)
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. és Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15-74.
- Malét-Szabó E. (2021). *A Kétlépcsős, Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer: a „KLIR-rendszer” – Tájékoztató anyag*. Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárság.
- Malét-Szabó E. és Szatmári A. (2012). A rendőr lelki biztonsága – avagy a biztonság megőrzésének egyik alappillére a rendőr lelki biztonsága. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XIII, 399-412.
- Mason, A. D. (2010). *Police, culture, and ethics: Toward an understanding and expansion of police culture and ethical research*.
- Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje – növeld befolyásod lépésről-lépésre!* Üzleti Plusz Kft., Budapest.
- McChrystal, S. A. (2016). *Csapatok csapata - Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. HVG Könyvek, Budapest.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), pp. 10-18. ISSN 0133 0179 [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) (2018.01.01.)

- Murphy, C., & McKenna, P. (2007). *Rethinking police governance, culture & management: A summary review of the literature*. Task Force on Governance and Cultural Change in the RCMP, Public Safety Canada.
- Nguyen Luu, L. A. (2000). A szociálpszichológia alapkérdései. In: Oláh A. és Bugán A. (szerk.) *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 277-334.
- Paoline, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214.
- Paoline, E. A. (2004). Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police quarterly*, 7(2), 205-236.
- Pataki F. (szerk) (1980). *Csoportlélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Pierog A. és Szabados K. (2015). Szervezet - változtatás és fejlesztés - a helyzetfelmérés során alkalmazott módszerek. In: *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 7(1-2), 51-57.
- Pirger T. (2015). *A rendvédelmi szervek szervezetskultúra-vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron.
- Police Executive Research Forum (2019). *The Workforce Crisis, and What Police Agencies Are Doing About It*. Police Executive Research Forum, Washington, D.C. <https://www.policeforum.org/assets/WorkforceCrisis.pdf> (2019.12.02.)
- Prensky, M. (2001) Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (2018.03.07.)
- Primecz, H. (1999). *A vezetés-szervezés alapjai*. Comeinus Bt., Pécs.
- Rónay M. (2014). *Szervezetfejlesztés a közszolgálatban*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Sallai J. (2018). *A magyar rendészet története, a rendészettudomány etablációja és akkreditációja*. Akadémiai Doktori Értekezés, Budapest.
- Schäffer B. (2015). *A ifjú titánok: vezetőknek a Y generációs vezetőkről*. Boook Kiadó Kft., Budapest.
- Schäffer B. (2015). *A legifjabb titánok: vezetőknek a Z generációs munkavállalókról*. Boook Kiadó Kft., Budapest.
- Schein, E. H. (2006). Foreword: Observations on the State of Organization Development. In: Gallos J. V. (ed.) *Organization development: a Jossey-Bass reader*, XV-XX.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. <https://www.perlego.com/book/991536/>
- Shanahan, P. (2000, March). Police culture and the learning organisation: a relationship. In *Third National Conference of the Australian Vocational Educational and Training Research Association [AVETRA]*, Canberra Institute of Technology.
- Sinek, S. (2017). *A jó vezetők esznek utolsónak: Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.

- Skorka T. (2020). Rendőrség a koronavírus ellen. *Magyar Rendészet*, 20(4),173-192. doi: 10.32577/mr.2020.4.11
- Smith, F. J. (1976). *The Index of Organizational Reactions (IOR)*. American Psychological Association.
- Smith, E. R. – Mackie, D. M. (2002). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Spears, L. C. (2010). Character and Leadership: 10 Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1). [https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf) (2018.12.03.)
- Steigervald K. (2020). *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal Kiadó, Budapest.
- Stogner, J., Miller, B. L., & McLean, K. (2020). Police stress, mental health, and resiliency during the COVID-19 pandemic. *American journal of criminal justice*, 45(4), 718-730.
- Sulaiman, Y. (2015). Exploring the Effect of Organization Culture Factors on Job Satisfaction: A Study of Polis Diraja Malaysia. *Journal of Economics*, 3(3), 165-168.
- Szabó E. (2009). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei–különös tekintettel az idői tényezőre–a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét.* Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Debrecen.
- Szakács G. (2014). A szervezeti kultúra, a szervezeti hatalom a rendvédelmi szerveknél. In: Horváth J. és Kovács G. (szerk) *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 93–114.
- Szatmári A. (2013). A problémamegoldás pszichés szempontú vizsgálata, mint alkalmassági kritérium. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XIV. 151-160.
- Szeles E. (2014). *A rendkívüli események kezelésének pszichológiai protokollja*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest.
- Szeles E. (2015). *Pszichológiai tevékenység a Rendőrségen* (belső anyag)
- Szeles E. (2016). *Módszertani útmutató a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest
- Szeles E. (2021). *Alkalmasságvizsgálati szakmai protokoll - a Rendőrségen végzett pszichológiai alkalmassági vizsgálatok végrehajtására*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály Pszichológiai Osztály, Budapest.
- Szeles E. (szerk.) (2014). *Kézikönyv a vezetői/ parancsnoki állomány számára a pszichológiai szakterület munkaformáinak megismerésére, az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelésére* ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest. (belső anyag)

- Tánczos Z., Sipos E., Szeles E., Witzing Z., Polácska E. & Bognár J. (2021). Munkahelyi egészségfejlesztés a rendőrség személyi állományának körében. *Belügyi Szemle*, 69(SI3), 32-47. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.3.2>
- Tari A. (2010). *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Jaffa Kiadó Kft., Budapest. ISBN 978 963 9971 20 2
- Tari A. (2011). *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Tericum Kiadó Kft., Budapest. ISBN 978 963 9633 92 6
- Team Consult (1991). 5., idézi: Bezerédi I. (2018). TC Team Consult–Gondolatok a rendőrség modernizációjáról. *Magyar Rendészet*, 18(1), 91-98., 95.
- Tegyey A. (2018). A „Z generáció” címke. *Rendőrségi tanulmányok*, 1(3), 81-97. ISSN 2630 8002
- Tegyey A. (2019). Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI., 107-112. ISSN 1589 1674
- Tegyey A. (2019). A generációk és szakterületek közti motivációs eltérések vizsgálata. In: Bencsik B. és Sabjanics I. (szerk.) *A biztonság sokszínű arca. Innováció – tudomány – információbiztonság – közszolgálat*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 151-158.
- Thomas, D. J. (2010). Facilitating Organizational Culture: New Chief Old Value Systems. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 6(3).
- Toarniczky A. (2006). A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-típológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 38(különszám), 14-24.
- Törkenczi B. és Tózsér E. (2019). *Jelentés a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság elégedettségi felmérésének eredményeiről (2016 – 2018)*. KEMRFK belső anyag, Tatabánya. (2019.03.06.).
- Tózsér E. (2009). *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggései*. Szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest.
- Tózsér E. (2018). A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában. *Rendvédelem*, VII(különszám), 20-28.
- Tózsér E. (2018). Vezetői magatartás – vezetői stílusok. *Határrendészeti Tanulmányok*, XV(4), 73-90.
- Tózsér E. (2019). A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI, 51-55.
- Tózsér E. (2019). Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. *Belügyi Szemle*, 67(12), 69-93.
- Tózsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In: Baráth N. E. és Pató V. L. (szerk.) *A haza szolgálatában Konferenciakötet 2019.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 165-173.
- Tózsér E. (2020). *Jelentés az új generációk szervezeti helyzetét felmérő vizsgálatról a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon 2020. szeptember 10.*, KEMRFK belső anyag

- Tózsér E. (2020). Organizational psychological studies in a county of the Hungarian Police – comparison of two departments. *Belügyi Szemle*, 68(SI1), 47-62.
- Tózsér E. (2021). A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership. *Belügyi Szemle*, 69(4), 639-650.
- Tózsér, E. (2021). A Survey of the Organizational Situation of New Generations at a County Police Headquarters in Hungary. *Belügyi Szemle*, 69(SI1), 91-108.
- Tózsér E. (2021). Megoldások az USA rendészeti szerveinek munkaerőválságára és azok hazai adaptálásának lehetőségei. In: Baráth N. E. és Mezei J. (szerk.) *Rendészet – Tudomány – Aktualitások – A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet 2021.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége Kiadó, Budapest, 23-31.
- Tózsér E. és Törkenczi B. (2018). *Jelentés a „I.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról.* KEMRFK belső anyag, Tatabánya. (2018.04.26.)
- Tózsér E. és Törkenczi B. (2018). *Jelentés a „II.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról.* KEMRFK belső anyag, Tatabánya. (2018.08.31.)
- Tózsér E. és Törkenczi B. (2019). *Jelentés a „I.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról.* KEMRFK belső anyag, Tatabánya. (2019.12.16.)
- Tózsér E. és Törkenczi B. (2019). *Jelentés a „II.” Rendőrkapitányság szervezetszichológiai vizsgálatáról.* KEMRFK belső anyag, Tatabánya. (2019.12.19.)
- Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2017). Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában. *II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet.* Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 119-127.
- Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XX*, 97-102. ISSN 1589 1674
- Virág L. (szerk.) (2009). *A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja* Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanács, Budapest.
- Virág L. és Vajger É. (2009). Paradigmaváltás – a rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, mint a szervezeti kultúra egy lehetséges formálója. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X*, 245-249.
- Zsigovits L. (2019). A Z generáció paradigmái a bűnüldözés és a bűnmegelőzés platformján. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XXI*, 113-118. ISSN 1589 1674

## **Jogszabályi hivatkozások**

*Magyarország Alaptörvénye* (2011. április 25.)

1996. évi XLIII. törvény *a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról*

20/2015. (IX. 10.) ORFK utasítás *az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról*

2015. évi XLII. törvény *a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról*

26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervezetek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

35/2020. (XII. 23.) ORFK utasítás a Rendőrség állományának alkalmasságvizsgálatáról

45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szervezetnél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról

57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – Az egyes rendvédelmi szervezetek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőkép telenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról

### **Internetes források:**

A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság járőrpárosának Instagramoldala, a BlueCompany (bluecompany.police\_hu):

[https://www.instagram.com/bluecompany.police\\_hu/?igshid=1sq1zze00lbqp](https://www.instagram.com/bluecompany.police_hu/?igshid=1sq1zze00lbqp)

(2021.03.07.)

A KSH Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint

<https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> (2021.03.07.)

A Magyar Rendőrség hivatalos Instagramoldala, a police\_hu:

[https://instagram.com/police\\_hu?igshid=p01yjadt2jr](https://instagram.com/police_hu?igshid=p01yjadt2jr) (2021.03.07.)

A Rendőri Hivatás Etikai Kódexe: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe> (2018.12.27.)

A Rendőrség szervezete: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete> (2020.01.01.)

Az oldal nyomán készült a hagyományos vezetés és a servant leadership modelljének ábrája (4.2.1. ábra) <https://chrisspanier.com/2019/07/29/servant-leadership-part-2/> (2019.12.01.)

Center for Servant Leadership: [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org) (2019.12.01.)

CopVlogs: [https://www.youtube.com/watch?v=S\\_K8PB35ZBw](https://www.youtube.com/watch?v=S_K8PB35ZBw) (2019.12.01.)

Digitális szükségletek – Maslow piramis 2.0 leírása az ábra alapján: <https://bluesyemre.com/2019/08/19/digital-needs-pyramid-of-maslow-2-0/> (2019.12.01.)

Ferguson-effektus <https://eu.usatoday.com/story/news/2017/01/11/ferguson-effect-study-72-us-cops-reluctant-make-stops/96446504/> (2019.12.01.)

Finszter G. (2016.09.27.). *Államszervezet és államiság Magyarország Alaptörvényében* c. előadása <https://www.youtube.com/watch?v=NFbMrftxnew&t=836s> (2018.05.01.)

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*.

<https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf> (2017.08.20.)

Kotter 8 lépéses modelljének ábrájának (1.1.5. ábra) forrása:

<https://helixhuman.hu/szervezeti-kultura/> (2018.01.02.)

Legyél Te is rendőr! toborzó oldal <https://www.facebook.com/legyelteisrendor/> (2021.03.07.)

Markolt N. *Z-generáció mint új kihívás a katonai szervezetek működésében*, Magyar Honvédség Egészségügyi Központ. <https://slideplayer.hu/slide/15177310/> (2020.01.01.)

Maslow motivációs piramisa, ábra: [https://uni-eszterhazy.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow\\_motivcis\\_piramisa.html](https://uni-eszterhazy.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html) (2020.01.01.)

Maxwell, John önéletrajza: [http://www.maxwellvezetokepzo.hu/sub/J\\_C\\_Maxwell\\_bio.pdf](http://www.maxwellvezetokepzo.hu/sub/J_C_Maxwell_bio.pdf) (2020.01.01.)

Police Executive Research Forum: <https://perf.memberclicks.net/> (2019.12.01.)

Szeles E. (2013). *Munkahelyi stressz és kiégés a rendőrség személyi állománya körében*. c. előadás, <https://slideplayer.hu/slide/2177009/> (2017.05.01.)

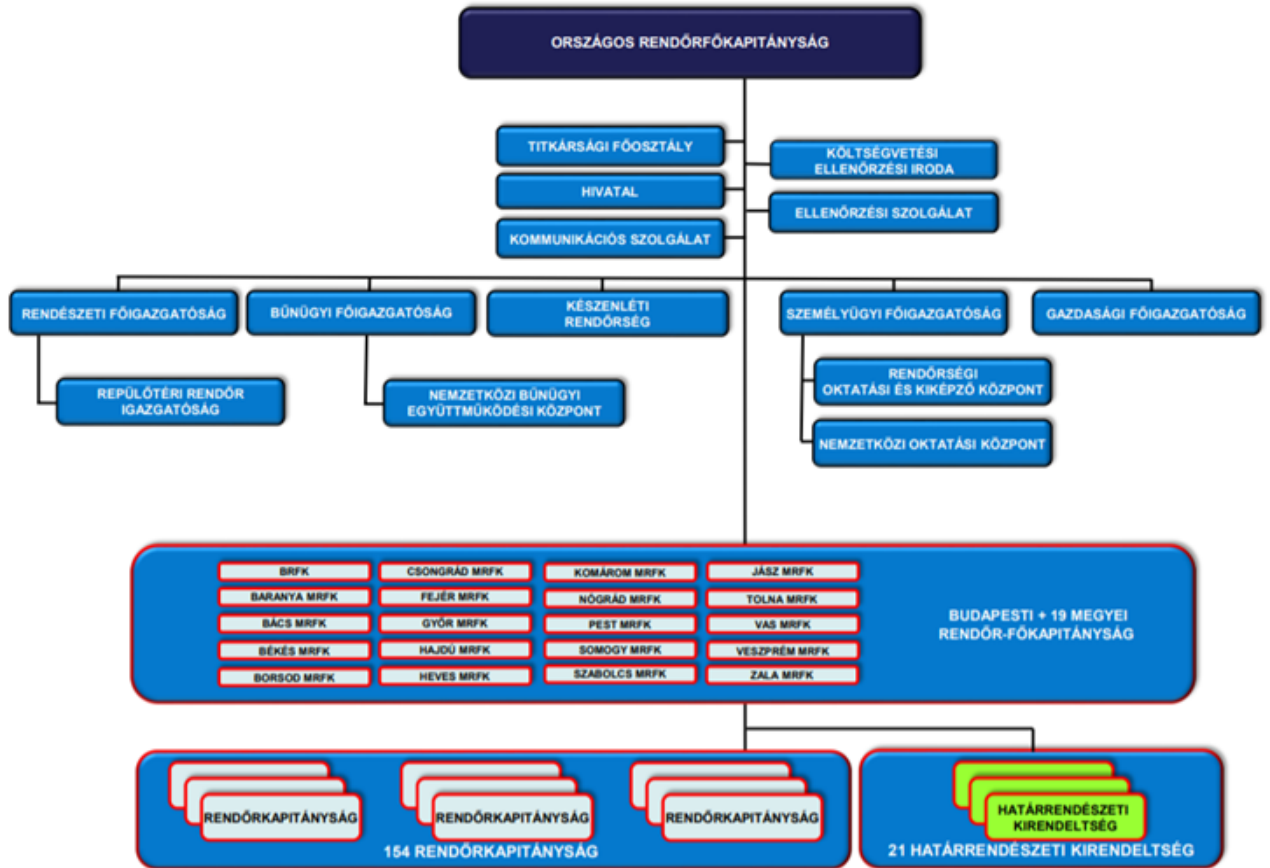
Tari A. (2018). *Generációk és változások...* c. előadás. [http://tmtc.hu/\\_userfiles\\_/tmtc/KGY70\\_Tari\\_eloadas\\_20180517.pdf](http://tmtc.hu/_userfiles_/tmtc/KGY70_Tari_eloadas_20180517.pdf) (2019.01.01.)



## **MELLÉKLETEK**

1. sz. melléklet ORFK szervezeti ábra
2. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat interjú kérdéssor
3. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat kérdőív
4. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat vezetői interjú
5. sz. melléklet Generációs kutatás parancsnoki kérdéssor
6. sz. melléklet Generációs kutatás YZ és Z generáció kérdéssor

1. sz. melléklet ORFK szervezeti ábra



## 2. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat interjú kérdéssor

Szervezeti elem amiben dolgozol:  Hivatal

- Rendészeti Osztály     Körzeti Megbízotti Alo.     Közrendvédelmi és Határrendészeti Alo.  
 Közlekedésrendészeti Alo.     Igazgatásrendészeti Alosztály     ..... Rendőrőrs  
 Bűnügyi Osztály     Nyomozó Alosztály     Vizsgálati Alosztály

1. Hogy érzed magad az osztályodon?
2. Hogyan jellemeznéd az osztályon a kommunikációt?
3. Hogyan jellemeznéd az osztályon a hangulatot?
4. Milyenek a kapcsolatok az osztályon? Milyen az együttműködés köztetek? Mennyire bízol munkatársaid többségében?
5. Hogy működik nálatok a teljesítményértékelés?
6. Hogyan tudnád leírni az osztályotokon uralkodó értékrendet? Mennyire becsülik meg a munkát?
7. Lehetne-e ezen valamivel javítani?
8. Milyen a kapcsolatod a vezetővel (osztály és alosztály)? Hogyan tudsz vele együttműködni? Mennyire bízol benne?
9. Hogyan ad visszajelzést? Milyen visszajelzést kaptál legutóbb? (És az mikor volt?)
10. Szeretnél-e valamit még elmondani? Van-e valami hozzáfűzni valód a feltett kérdésekhez és felvetett témákhoz?

### 3. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat kérdőív

Szervezetpszichológiai vizsgálat – ..... Rendőrkapitányság 2018. július - augusztus

Kérjük, név nélkül, értelemszerűen jelöld meg válaszaidat!

**Szervezeti elem amiben dolgozol:** O Hivatal  
 O Rendészeti Osztály O Körzeti Megbízotti Alo.O Közrendvédelmi és Határrendészeti Alo.  
 O Közlekedésrendészeti Alo. O Igazgatásrendészeti Alosztály O ..... Rendőrőrs  
 O Bűnügyi Osztály O Nyomozó Alosztály O Vizsgálati Alosztály

**1. Milyen a hangulat az alosztályodon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**2. Milyen a hangulat az osztályodon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**3. Milyen a hangulat a kapitányságon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**4. Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**5. Milyennek éled meg az alosztályvezető kommunikációját?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**6. Milyennek éled meg az osztályvezető kommunikációját?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**7. Milyennek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**8. Mennyire jellemző a bizalom a munkahelyi közösségben, a munkatársaiddal szemben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**9. Mennyire bízol az alosztályvezetődben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**10. Mennyire bízol az osztályvezetődben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**11. Mennyire bízol a kapitányságvezetőben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**12. Szerinted mennyire bízik vezetődben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**13. Mennyire számít az alosztályvezető véleménye számodra?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**14. Mennyire számít az osztályvezető véleménye számodra?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**15. Mennyire számít a kapitányságvezető véleménye számodra?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**16. Mennyire tartod következetesnek az alosztályvezetődet?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**17. Mennyire tartod következetesnek az osztályvezetődet?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**18. Mennyire tartod következetesnek a kapitányságvezetőt?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**19. Milyen az együttműködés az osztályodon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**20. Milyen az együttműködés a kapitányságon?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**21. Mennyire tartod magad fegyelmezettnek a munkavégzésben?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**22. Mennyire fegyelmezett az osztályod?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**23. Mennyire fegyelmezett a Komáromi kapitányság?**

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Teljes mértékben

**24. Milyennek értékeled a munkavégzésed színvonalát?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**25. Milyennek értékeled az osztályod munkavégzési színvonalát?**

Nagyon rossz 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nagyon jó

**26. Felmerült-e benned a kapitányság elhagyásának gondolata az elmúlt egy évben?**

Igen  Nem

Ha igen, mi az oka: .....

**27. Felmerült-e benned a szervezet elhagyásának gondolata az elmúlt egy évben?**

Igen  Nem

Ha igen, mi az oka: .....

**28. Az alábbiak közül, mit tekintesz az osztályod erősségének? (Kérünk, legalább egyet válassz, de maximum hármat jelölj be!)**

- hangulat
- bizalom
- összetartás
- közösség
- vezető
- szakmaiság
- fegyelem
- fejlődés
- rend
- egyéb:.....

**29. Az alábbiak közül, mit tekintesz az osztályod gyengeségének? (Kérünk, legalább egyet válassz, de maximum hármat jelölj be!)**

- hangulat
- bizalom
- összetartás
- közösség
- vezető
- szakmaiság
- fegyelem
- fejlődés
- rend
- egyéb:.....

**30. Megjegyzés:**

#### **4. sz. melléklet Szervezetpszichológiai vizsgálat vezetői interjú**

Vezetői interjú

1. Milyen a szervezeti elem (osztály, alosztály, kapitányság), amit vezetsz?

SWOT analízis: Erőssége?

Gyengesége?

Segítő tényezők?

Akadályok?

2. Milyenek a kapcsolataid?

vezető társaiddal:

beosztottjaiddal:

vezetőiddel:

3. Mit gondolsz a főkapitányi problémafelvetésről? Szerinted mi lehet az oka a magasabb fluktuációnak és a fegyelmi eljárások magas számának?

4. Milyen javaslataid vannak?

## 5. sz. melléklet Generációs kutatás parancsnoki kérdéssor

Kedves Kolléga!

Főkapitány úr a KEMRFK-n jelenlévő generációs különbségekről és hasonlóságokról, illetve a fiatalok szervezeti beilleszkedéséről szeretne tájékozódni, ezért kérte, hogy az állomány körében végezzünk felmérést.

Ennek része a parancsnoki állomány online interjúzása, jelen kérdőív formájában. Ennek során arra kérünk, hogy tapasztalataitok alapján válaszoljátok meg a kérdéseket és fejtsétek ki véleményeteket az új generáció képviselőinek szervezetbe való beintegrálódását, működését illetően és esetlegesen tegyetek javaslatot!

A kérdőív kitöltése kb. 20-30 percet vesz igénybe. Válaszaidat a Google összesíti, a kérdőív kitöltése semmilyen személyes adatot nem igényel. Születési évedet öt éves intervallumban kérjük a generációs csoportok képzése miatt. A vizsgálat eredményei írásban kerülnek összesítésre, melynek összefoglalóját a KEMRFK belső honlapján is elérhetővé tesszük

Amennyiben a kérdéssor felkeltette érdeklődésed, és akár egyéni (telefonon vagy személyesen), vagy csoportos interjún való részvételhez lenne kedved, kérlek jelentkezz (tozsere@komarom.police.hu, 24-18, 70-387-5570)!

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíted a feladat végrehajtását!

Tőzsér Erzsébet

### **Az eddigi munkahelyi tapasztalataid alapján fogalmazd meg válaszaidat és javaslataidat!**

1. Milyennek jellemeznéd az új generáció képviselőit (az 1990. után születetteket)? (előnyök, hátrányok...stb.)
2. Hogyan működnek a munkahelyen (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
3. Hogyan kommunikálnak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)? Hogyan lehet velük megtalálni a közös hangot?
4. Milyen elvárásokkal és célokkal érkeznek a Rendőrségre (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
5. Mennyire reálisak az elvárásaik és céljaik? Mit tud biztosítani ebből számukra a Rendőrség?
6. Milyen elvárásoknak tudnak, illetve nem tudnak megfelelni a szervezetben (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek)?
7. Milyen lehetőségeket, tudást hoznak (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe?
8. Hogyan tudja megtartani őket a szervezet (az új generáció képviselőit, az 1990. után születetteket)?
9. Milyen szükségleteik, igényeik lehetnek (az új generáció képviselői, az 1990. után születettek) a szervezetbe való beilleszkedéshez?
10. Egyéb észrevétel, javaslat:

### **Kérlek, értelemszerűen jelöld válaszaidat!**

Pontozd 1-től 7-ig az alábbi állításokkal való egyetértésed szerint!

11. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

12. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a PONTOSSÁG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

13. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

14. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a MAGABIZTOSSÁG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
15. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
16. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FEGYELMEZETTSÉG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
17. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
18. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a RUGALMASSÁG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
19. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
20. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a BAJTÁRSIASSÁG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
21. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
22. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÉSSZERŰSÉG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
23. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
24. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TERHELHETŐSÉG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
25. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
26. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a TÜRELEM. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
27. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
28. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi az ÖNÁLLÓSÁG. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
29. A FELELŐSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
30. Az új generáció tagjait (1990. után születetteket) jellemzi a FELELŐSÉGVÁLLALÁS. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

31. Megjegyzés:

**Kérlek, az általad vezetett szervezeti elemet/egységet (csoport, alosztály, osztály...stb.) jellemezd!**  
Kérlek, válassz a megadott lehetőségek közül!

32. A szervezeti elem/ egység létszáma: \*

- 1 és 5 fő közötti
- 6 és 10 fő közötti
- 11 és 20 fő közötti
- 21 és 40 fő közötti
- 41 és 100 fő közötti
- 100 fő feletti

33. A szervezeti elem/ egység létszámának körülbelül hányad részét képviselik az YZ és Z generációkat (1990- után születettek)? \*



1-2 %	30 %
5 %	35 %
10 %	40 %
15 %	45 %
20 %	50 %
25 %	50 % feletti

**Csoportok képzéséhez szükséges adatok**

Kérlek, születési évéd az ötéves időintervallumban jelöld meg a generációs csoportok kialakításához, illetve a szakterületed, hogy az azokhoz kapcsolódó különbségeket is feltárhassuk!

34. Születési évéd: \*

1960-1964	1985-1989
1965-1969	1990-1994
1970-1974	1995-1999
1975-1979	2000-2004
1980-1984	

35. Szakterületed:

bűnügyi  
rendészeti  
egyéb

**Köszönöm a közreműködésed!**

Amennyiben kérdésed merül fel a kutatással kapcsolatban, felteheted az alábbi elérhetőségeken!

email cím: tozsere@komarom.police.hu,  
BM tel: 24-18,  
mobil telefon: 70-387-5570

## 6. sz. melléklet Generációs kutatás YZ és Z generáció kérdéssor

Kedves Kolléga!

Főkapitány úr a KEMRFK-n jelenlévő generációs különbségekről és hasonlóságokról, illetve a fiatalok szervezeti beilleszkedéséről szeretne tájékozódni, ezért kérte, hogy az állomány körében végezzünk felmérést.

Ennek része a parancsnoki állomány online interjúzása, jelen kérdőív formájában. Ennek során arra kérünk, hogy tapasztalataitok alapján válaszoljátok meg a kérdéseket és fejtsétek ki véleményeteket az új generáció képviselőinek szervezetbe való beintegrálódását, működését illetően és esetlegesen tegyetek javaslatot!

A kérdőív kitöltése kb. 20-30 percet vesz igénybe. Válaszaidat a Google összesíti, a kérdőív kitöltése semmilyen személyes adatot nem igényel. Születési évedet öt éves intervallumban kérjük a generációs csoportok képzése miatt. A vizsgálat eredményei írásban kerülnek összesítésre, melynek összefoglalóját a KEMRFK belső honlapján is elérhetővé tesszük.

Amennyiben a kérdéssor felkeltette érdeklődésed, és akár egyéni (telefonon vagy személyesen), vagy csoportos interjúval való részvételhez lenne kedved, kérlek jelentkezz (tozsere@komarom.police.hu, 24-18, 70-387-5570)!

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíted a feladat végrehajtását!

Tőzsér Erzsébet

### A rendészeti oktatási intézmények, az ott eltöltött időszak és a munkahely jellemzése

Kérlek, válassz a megadott lehetőségek közül, illetve fejtsd ki véleményed!

1. Mi motivált mikor a rendőr pályát választottad? (Milyen információid voltak? Milyen képed volt a "szakmáról"?)
2. Melyik oktatási intézményben szereztél rendészeti végzettséget?
  - Rendészeti Szakközépiskola (Adyligeti; Körmendi; Miskolci; Szegedi) / Rendészeti Szakgimnázium
  - Rendőrtiszti Főiskola / Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar
  - Egyéb...
3. Milyenek jellemeznéd az általad elvégzett oktatási intézményt és az ott eltöltött időszakot? (előnyök, hátrányok, szerettem, nem szerettem, kevés volt, sok volt, hiányzott...stb)
4. Mennyire találod hasznosíthatónak munkád során az iskolában tanultakat? Mik voltak a leghasznosabbak? Mi az ami kimaradhatott volna?
5. Mivel lehetne fejleszteni a rendészeti oktatási intézményekben folyó tanítást?
6. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendészeti oktatási intézményeket?
7. Mivel lehetne az új generációk számára vonzóbbá tenni a rendőri pályát?
8. Milyenek jellemeznéd a Rendőrséget, mint munkahelyet? (előnyök, hátrányok...stb.)
9. Mivel lehetne fejleszteni a Rendőrséget, mint munkahelyet?
10. Hogyan kommunikálnak Veled? Sikerült megtalálnod a közös hangot a munkatársaiddal?
11. Milyen elvárásokkal és célokkal érkezted a Rendőrségre?
12. Jelenleg mik az elvárásaid és céljaid a Rendőrségen?
13. Milyen szervezeti elvárásokkal szembesültél az oktatási intézményből kikerülve? Sikerült azoknak megfelelni?

14. Milyen lehetőségeket (fejlődés, tanulás...stb.) látsz magad előtt a szervezetben?
15. Hogyan tervezed karriered, életed? (Hogyan, hová és mennyi idő alatt szeretnél eljutni?)
16. Milyen szükségleteid, igényeid vannak, amelyek a szervezetbe való beilleszkedést és a munkavégzést könnyebbé, hatékonyabbá tennék?
17. Egyéb észrevétel, javaslat:

**Kérlek, értelemszerűen jelöld válaszaidat!**

Pontozd 1-től 7-ig az alábbi állításokkal való egyetértésed szerint!

18. A PONTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
19. Fontos számomra a PONTOSSÁG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
20. A MAGABIZTOSSÁG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
21. Fontos számomra a MAGABIZTOSSÁG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
22. A FEGYELMEZETTSÉG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
23. Fontos számomra a FEGYELMEZETTSÉG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
24. A RUGALMASSÁG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
25. Fontos számomra a RUGALMASSÁG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
26. A BAJTÁRSIASSÁG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
27. Fontos számomra a BAJTÁRSIASSÁG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
28. Az ÉSSZERŰSÉG szükséges egy rendőr számára. \*  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
29. Fontos számomra az ÉSSZERŰSÉG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
30. A TERHELHETŐSÉG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
31. Fontos számomra a TERHELHETŐSÉG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
32. A TÜRELEM szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
33. Fontos számomra a TÜRELEM.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
34. Az ÖNÁLLÓSÁG szükséges egy rendőr számára.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
35. Fontos számomra az ÖNÁLLÓSÁG.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek
36. A FELELŐSÉGVÁLLALÁS szükséges egy rendőr számára.

Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

37. Fontos számomra a FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.  
Egyáltalán nem értek egyet 1 2 3 4 5 6 7 Teljes mértékben egyetértek

38. Megjegyzés:

#### **Csoportok képzéséhez szükséges adatok**

Kérlek, születési éved és a szakterületedet jelöld meg a csoportok kialakításához, hogy az azokhoz kapcsolódó különbségeket is feltárhassuk!

39. Születési éved:

1990-1994

1995-1999

2000-2004

40. Szakterületed:

bűnügyi

rendészeti

egyéb

#### **Köszönöm a közreműködésed!**

Amennyiben kérdésed merül a fel a kutatással kapcsolatban, felteheted az alábbi elérhetőségeken!

email cím: tozsere@komarom.police.hu,

BM tel: 24-18,

mobil telefon: 70-387-5570

## PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

- Tózsér E. (2021). Megoldások az USA rendészeti szerveinek munkaerőválságára és azok hazai adaptálásának lehetőségei. In: Baráth N. E. és Mezei J. (szerk.) *Rendészet – Tudomány – Aktualitások – A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet 2021.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége Kiadó, Budapest, 23-31. [https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/17894/RTA\\_2021\\_konferenciakotet.pdf?sequence=1](https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/17894/RTA_2021_konferenciakotet.pdf?sequence=1)
- Tózsér, E. (2021). A Survey of the Organizational Situation of New Generations at a County Police Headquarters in Hungary. *Belügyi Szemle*, 69 (SI1), 91-108. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.1.5>
- Tózsér E. (2021). A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership. *Belügyi Szemle*, 69(4), 639-650. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.4.8>
- Tózsér E. (2020). Organizational psychological studies in a county of the Hungarian Police – comparison of two departments. *Belügyi Szemle*, 68(1 különszám), 47-62. <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/3791/2871>
- Tózsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In: Baráth N. E. és Pató V. L. (szerk.) *A haza szolgálatában Konferenciakötet 2019.*, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. 165-173. <http://dosz.hu/doc/dokumentumfile/2020/a-haza-szolgalataban-online-kotet.pdf>
- Kovács G., Pesti T. és Tózsér E. (2019). A hallgatói magatartásformák megjelenése és változásának folyamata a Nemzeti Közszerződési Egyetem „Vírus 2019” Közös Közszerződési Gyakorlatán. *Magyar Rendészet*, XIX.(2-3), 115-142. [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/MR\\_2019\\_2-3\\_07-Kovacs-Pesti-Tozser.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/MR_2019_2-3_07-Kovacs-Pesti-Tozser.pdf)
- Tózsér E. (2019). Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. *Belügyi Szemle*, 67(12), 69-93. <https://belugyiszemle.hu/hu/node/86>
- Tózsér E. (2019). A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI, 51-55. <http://www.pecshor.hu/periodika/XXI/tozsererzsebet.pdf>
- Kovács G. (szerk), Endrődi I., Balla J., Bács Z. Gy., Muhoray Á., Horváth T., Téglási J., Hülvely L., Hettyey A., Pesti T., Tózsér E., Lutz F., Balatonyi L. és Cimer Zs. (2019). „VÍRUS 2019” A Nemzeti Közszerződési Egyetem Közös Közszerződési Gyakorlat Alap- és Indító Feladata. Nemzeti Közszerződési Egyetem, Budapest
- Farkas J., Borbély Zs., Tegyei A. C. és Tózsér E. (2018). A „migránshelyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(1), 4-33. [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/WEB-PPB\\_2018\\_1\\_01\\_Farkas\\_Borbely\\_Tegyei\\_Tozser.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/WEB-PPB_2018_1_01_Farkas_Borbely_Tegyei_Tozser.pdf)
- Tózsér E. (2018). Vezetői magatartás – vezetői stílusok. *Határrendészeti Tanulmányok*, XV(4), 73-90. (ISSN 2061-3997) <https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/Hatrend%20Tan%202018%204%20sz%20C3%A1m.pdf>
- Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr*

