

## Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban

### Organizational psychological examination of two city police departments in 2018



#### Absztrakt

Jelen írás két olyan szervezetpszichológiai vizsgálatot mutat be, amelyek egy-egy vidéki városi rendőrkapitányságot érintettek 2018-ban. A vizsgálatok vezetői kezdeményezésre indultak, az adott szervezeti elemek esetében a kommunikáció és a hangulat feltérképezését célozták, illetve a megnövekedett fluktuáció hátterének feltárására irányultak. A vizsgálatoknál interjúk és kérdőívek kerültek felvételre, a második vizsgálat esetében a rendőrkapitányság minden egyes dolgozójának interjúzására és kérdőívvezetésére került sor. Így az eredményekből a hangulat, a kommunikáció, a kapcsolati minőség (bizalom, következetesség, visszajelzések, együttműködés), a teljesítmény, a fluktuáció és az értékrend komplex képe rajzolódik ki a kapitányságon, amelynek hátterében számos társadalmi jelenség felfedezhető, mint például az új generációk (Y és Z) megjelenése a munkaerőpiacon. A rendőrségi pszichológiai alapellátás adta lehetőségeknek köszönhetően azonban nemcsak a két szervezeti elemet jellemző keresztmetszeti képet mutathatja be az írás, hanem a rendőrség szervezetét ma jellemző szervezetpszichológiai megfontolásokat is megfogalmaz. Megállapítja, hogy a szervezetben a hangulatot jellemzően két, szervezetet átható érzés befolyásolja, ezek pedig a szervezeti igazságtalanság érzet, illetve a dolgozók által megélt negatív emberszemlélet. Megoldásként humánstratégiai átalakítások javasolhatók a szervezet meggyengült megtartó erejének növelésére. A közösség, a társas támogatás, a jó kapcsolatok azok, amelyek a kötődést jelentik jelenleg a szervezetben a dolgozók számára, ezért ezek támogatása elengedhetetlen.

**Kulcsszavak:** rendőrség, szervezetpszichológiai vizsgálat, humánstratégia, hangulat, fluktuáció

## Abstract

This paper presents organizational psychological examinations of two urban police stations in 2018. The examinations were initiated by the leaders of the organizations, with the aim of surveying the communication and the morale of the given organizational elements and exploring the background of increased employees' turnover. The research used interviews and questionnaires. For the second study, each employee of the police department was interviewed and completed a questionnaire. Thus, we got a complex picture of the morale, the communication, the quality of the relationships (trust, consistency, feedback, cooperation), the performance, and the employees' turnover in the organizations, which revealed many social phenomena such as the appearance of new generations (Y and Z) on the labour market. Thanks to the opportunities provided by the basic mental health care of the police force, this study not only presents a cross-sectional picture of the two organizational elements, but also describes typical organizational psychological considerations of today's police organization. It concludes that morale is typically influenced by two pervasive perceptions in the organization, which are a sense of organizational injustice and the negative approach of human nature experienced by the employees. We recommend changes in the human resource strategy to increase the weakened retention capacity of the organization. Currently community, social support and good relationships are the key sources of attachment for people to the organization, so it is essential to support them.

**Keywords:** police, investigation of organizational psychology, human strategy, morale, turnover

## Bevezetés

A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon a megyei vezetés figyelmére 2018-ban ismételtelen a szervezetpszichológiai folyamatok helyi szinten való felmérésére irányult. Az aktuálisan tapasztalt folyamatok megértésének érdekében lehetőséget biztosítottak a pszichológiai szakterületnek helyi, célzott vizsgálatok elvégzésére is. Ez több tényezőnek is köszönhető, amelyek alapján körül kell járnunk néhányat, hogy megértsük a vizsgálatok céljait.

Fontos motívumot jelentenek azok a fajta társadalmi változások, amelyek a munkaerőpiaci generációváltásban és az emelkedő fluktuációban érhetők leginkább tetten szervezetünkben. Egyre nagyobb létszámmal vannak jelen a Z generáció képviselői, akik egy egészen más attitűdöt képviselnek a munkaerőpiacon, bár az Y generáció tagjainak is jól érzékelhetően eltérnek a munkahelyi elvárásai az X és

Baby Boomer generáció képviselőitől. (Tózsér – Fridrich – Borbély, 2018, 102.) Kijelenthetjük, hogy az elmúlt 80 évben az élet általánosan felgyorsult, emiatt a fiatalabb generációk képviselői is egyre türelmetlenebbek a szervezettel szemben, a munkahelyi céljaikat gyorsabban és kevesebb személyes áldozathozatal révén kívánják elérni, mint az idősebbek, érdekeiket ugyanakkor tudatosabban képviselik (URL1). Ezt a fajta munkaerőpiacot átható attitűdváltozást nem lehet figyelmen kívül hagyni, a humánstratégia alakításakor ezzel is számolni kell.

A szervezetpszichológiai folyamatokra való fókuszálást tovább erősítette az éppen zajló Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata című, Ludovika Kutatócsoport által történő felmérés is (Farkas – Horváth, 2018). Az elmúlt két évtizedben a szervezet számos olyan változáson esett át, amelyek utóhatásai a mai napig érződnek, mint például a határőrség integrációja, vagy a migrációs válsághelyzet kezelése. (Kovács – Tózsér, 2017, 138–157; Borbély – Farkas – Tózsér, 2017, 288–304) Ezek a változások intenzíven befolyásolták a dolgozók hétköznapijait és ily módon hatással voltak a szervezeti kultúra alakulására. (Kovács, 2009, 223–234.; Borbély – Fridrich – Tózsér, 2018, 65–79.)

A rendőrségi pszichológiai alapellátásnak egyik területe a szervezetfejlesztés és szervezetpszichológiai vizsgálatok végzése. (Tózsér, 2018, 21.) Ezeket a felméréseket a vezetők azért veszik szívesen igénybe, hogy választ kapjanak felmerülő kérdéseikre, így hasznosak lehetnek döntéseik előkészítéséhez és egyes szervezeti egységek problémáinak feltárásához, kezeléséhez is fontos információkkal szolgálhatnak. Emiatt az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok protokolljának (Szeles, 2016) megfelelően használt szervezeti elégedettség felmérések elemzéseit, az azok alapján feltárt átlagtól való eltérések és tendenciák ismertetését is szívesen veszik a szervezet vezetői.

## Vizsgálat I.

2018 áprilisában zajlott az első rendőrkapitányság vizsgálata (Tózsér – Törkenczi, 2018a) főkapitányi utasításra, amelynek fókuszában a megnövekedett fluktuáció és az egyre gyakrabban jelentkező konfliktusok álltak. A vizsgálat keretében a körülbelül 200 fős szervezet állományából (véletlenszerűen kiválasztott) 38 fővel felvett interjú kiértékelésére került sor, illetve az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatra kötelezettek<sup>1</sup> elégedettségi kérdőíveinek elemzése

<sup>1</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.

történt meg. A vizsgálat tehát keresztmetszeti képet mutat a szervezet aktuális állapotáról, és emiatt fontos számolnunk az eredmények értelmezési korlátaival.

A vizsgálat megerősítette azt a korábbi tapasztalatot, miszerint az összetartás, a közösség és a hivatástudat azok, amik leginkább elégedettséggel szolgálnak 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 hátterében a szervezet működési sajátosságai húzódnak meg, amelyek a szervezetben dolgozók pszichés állapotára erőteljesen hatással vannak.

A magas fluktuáció miatt megfigyelhető egyfajta magára hagyottságként leírható érzet, ami a feladatok végrehajtására, a munkakörök tisztázatlanságára és a szervezetbe szocializáltság hiányára vezethető vissza. A dolgozók méltánytalanul élnek meg a szervezeti elvárások és a szervezet által biztosított keretek aránytalanságát, sérelmezik az állandó, kötelező ellenőrzéseket, a túlzott adminisztrációs terheket. A megye és a város, vagyis a területi és helyi szerv közötti relációban igazságtalannak érzik az infrastruktúrális eltéréseket, valamint az egyes munkakörök szervezeti elemeként tapasztalt, sajátosan alakuló leterheltségi szintjét. A statisztikai szemléletmód erősödését is fájlják, úgy vélik, a szakmaiságot a statisztika nem képes arányosan visszatükrözni, sőt bizonyos esetekben a kettő szembenállását élük meg. Az interjú alanyok mindegyikét érintette a szervezetben jelen levő informális hierarchiában munkacsoportjuk elfoglalt pozíciója is.

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.

Mivel a vizsgálat a vezetők számára is hasznosítható információkkal szolgált, így a főkapitány egy másik kapitányság vizsgálatára is felkérte a pszichológiai szakterületet.

## Vizsgálat II.

A második rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatára (Tózsér – Törkenczi, 2018b) 2018 júliusában és augusztusában került sor. A főkapitány a fluktuáció hátterében rejlő tényezők, és a szervezeti egységek közötti és egységen belüli kommunikáció, illetve az állomány hangulatának vizsgálatát tűzte ki célul. A kapitányságvezető azt kérte, hogy a teljes állományát érintse a vizsgálat, minden egyes, aktuálisan a kapitányságon dolgozó személy interjújára és kérdőíves lekérdezésére egyaránt kerüljön sor.

A kérdőív ennek megfelelően került kialakításra. Az első 25 kérdés (lásd. 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 alábbi kérdések szerepeltek:

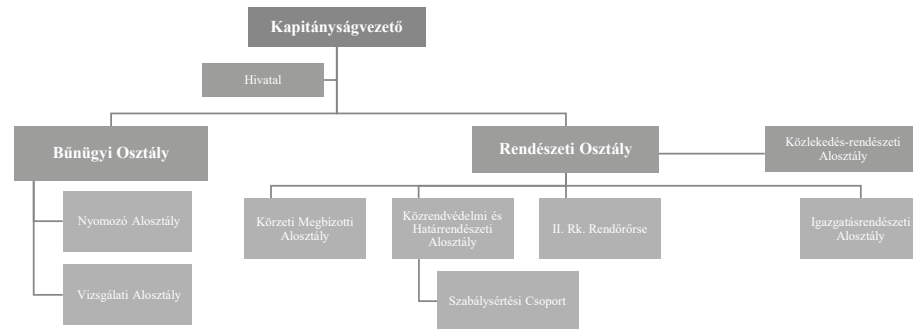
1. Hogy érzed magad az osztályodon?
2. Mi az erőssége az osztályodnak?
3. Mi a gyengesége az osztályodnak?
4. Hogyan jellemeznéd az osztályon a kommunikációt?
5. Hogyan jellemeznéd az osztályon a hangulatot?
6. Milyenek a kapcsolatok az osztályon? Milyen az együttműködés közte-tek? Mennyire bízol munkatársaid többségében?
7. Hogy működik Nálátok a teljesítményértékelés?
8. Hogyan tudnád leírni az osztályotokon uralkodó értékrendet? 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?

A vizsgálat végrehajtásakor a kapitányság aktuális létszáma nem érte el a 100 főt. Két 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 felvételére is sor került, amelyben 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.

## Szervezeti felépítés

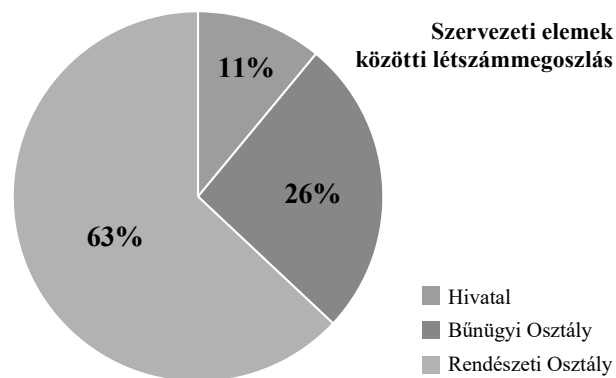


1. számú ábra: A szervezet felépítése

A szervezeti elemek közötti létszám szerinti megoszlás a következőképpen alakul:

Hivatal	11%
Bűnügyi Osztály	26%
Rendészeti Osztály	63%

1. számú táblázat: A szervezeti elemek létszám megoszlása



1. számú diagram: A szervezeti elemek létszámmegoszlása

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, ezért is tekinthetők általánosíthatónak az eredmények.

## A vizsgálati eredmények

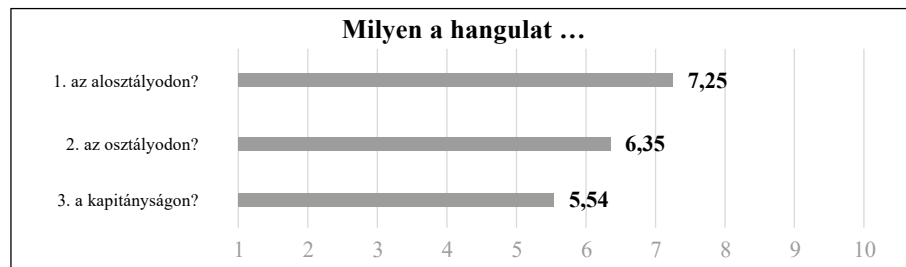


2. számú diagram: A kérdőív átlag értékei

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 pozitívát. 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 árulkozik. 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 mutatja, 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.

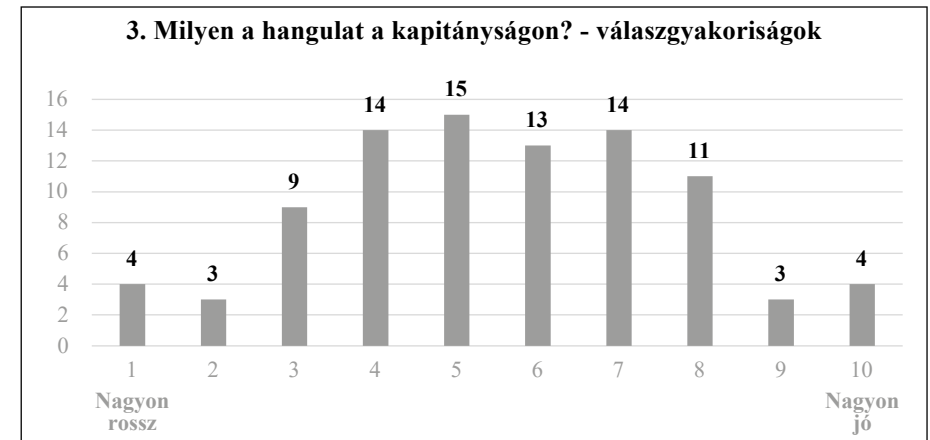
## Hangulat



3. számú diagram: A hangulat átlagai

Az első három kérdés esetében – amelyek 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.

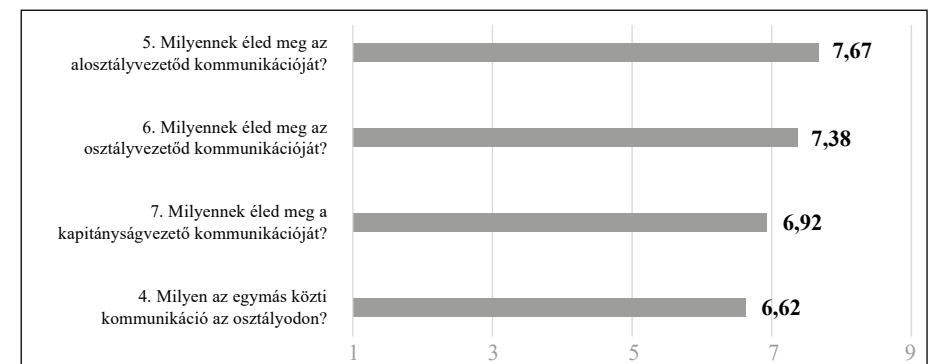
Az alábbi diagram a 3. kérdésre (Milyen a hangulat a kapitányságon?) adott válaszok gyakoriságát mutatja.



4. számú diagram: A kapitánysági hangulat válaszgyakoriságai

A diagramon látszik, hogy a szélső értékeket (nagyon rossz, nagyon jó) képviselő választások ritkák, a válaszok többsége középre húz.

## Kommunikáció



5. 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?),

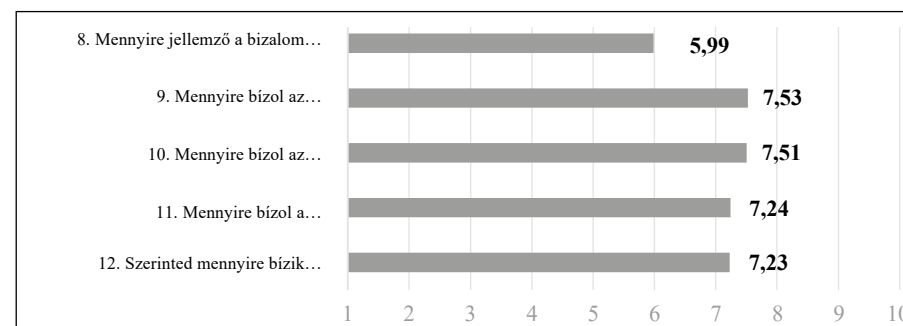
és a kapitányságvezető (7. kérdés: Milyennek éled meg a kapitányságvezető kommunikációját?) esetében tapasztalt 7,68; 7,37; 6,92 átlagértékekkel. Megint csak feltételezhető, hogy a közvetlen vezetőről (alosztályvezető) van a legtöbb élményük, a legtöbb tapasztalatuk, őt ismerik a legjobban, viszont egyre magasabb szinten, egyre kevésbé ismerik a személyeket, egyre kevesebb személyes tapasztalat alapján mondhatnak véleményt. 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 diskurzusra 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 4. számú kérdés (Milyen az egymás közti kommunikáció az osztályodon?) esetében a válaszgyakoriságokat mutató alábbi diagramon is láthatjuk, hogy a szélső értékek szintén jóval ritkábbak (1 – Nagyon rosszól nulla válasz érkezett, tehát senki sem jelölte ezt válasznak), mint a közepes és a jó irányába mutatók. Tehát láthatjuk, hogy az egymás közti kommunikációról a vélemény inkább a pozitív pólus irányába mutat. Természetesen továbbra is hangsúlyozandó, hogy bár elvont fogalom, de mégis ebben a válaszadó szerepe is aktívan benne foglaltatik.



6. számú diagram: Az egymás közti kommunikáció válaszgyakoriságai

## Bizalom



7. számú diagram: A bizalom átlagai

A kérdőívben a bizalmat elsőként a 8. kérdés érinti, amely a munkahelyi közösségben, munkatársakkal szembeni bizalomra vonatkozik, s az 5,99-es átlaggal a harmadik legalacsonyabb átlagértéket képviseli. 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 által megkövetelt túlzott adminisztrációnak és a gyakori ellenőrzéseknek is lehet a következménye. Ha a kérdés válaszgyakoriságait nézzük az alábbi diagramon, szintén a normál eloszlásra emlékeztető mintát látunk a szélső értékek irányába mutató válaszgyakorisági csökkenéssel. Tehát jellemző ebben az esetben is egyfajta középre húzó tendencia a válaszadást illetően.

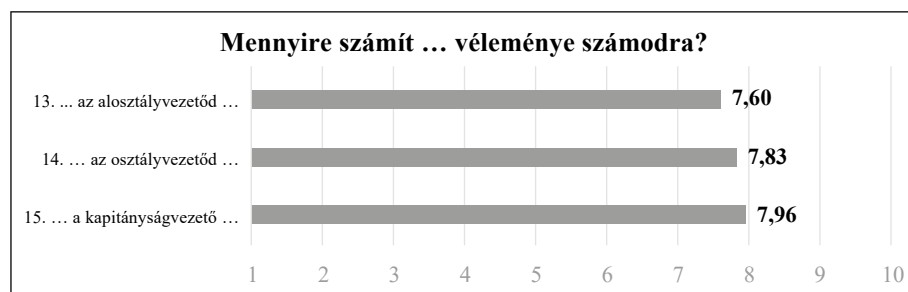


8. számú diagram: A kapitányságon belüli bizalom válaszgyakoriságai

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 vezetőd benned?), amely szintén inkább a teljes mértékben válasz felé húz a 7,23-as átlag értékkel.

## Visszajelzés és következetesség

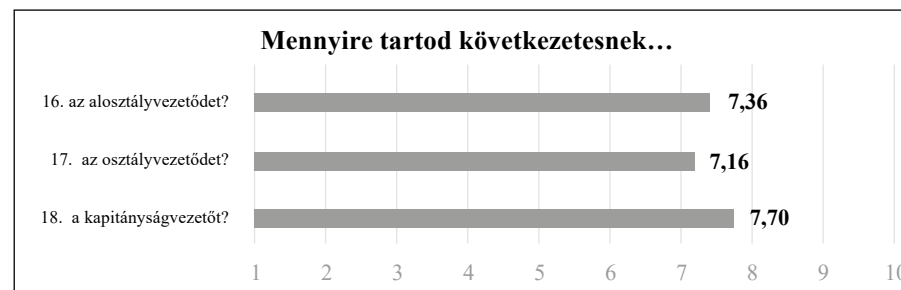


9. számú diagram: A visszajelzés fontosságának átlagai

A következő három (13-15.) kérdés a vezetőkkel való kapcsolat visszajelzési oldalát boncolgatta: az alosztályvezető véleményének fontossága (13. kérdés) 7,63, az osztályvezető (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 sajátosságaként, 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.

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

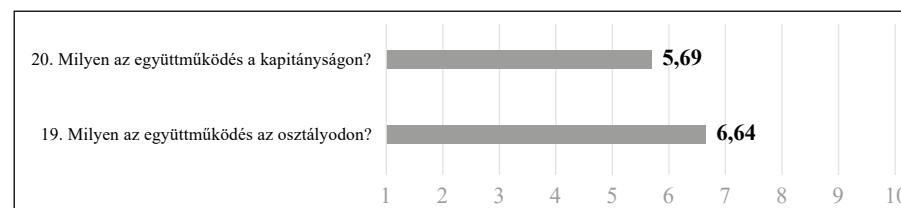
alosztályvezetői szint, és legalacsonyabbra az osztályvezetőket értékelték, a két szélső érték közti különbség 0,55, amely már említésre méltó lehet.



10. számú diagram: A következetesség átlagai

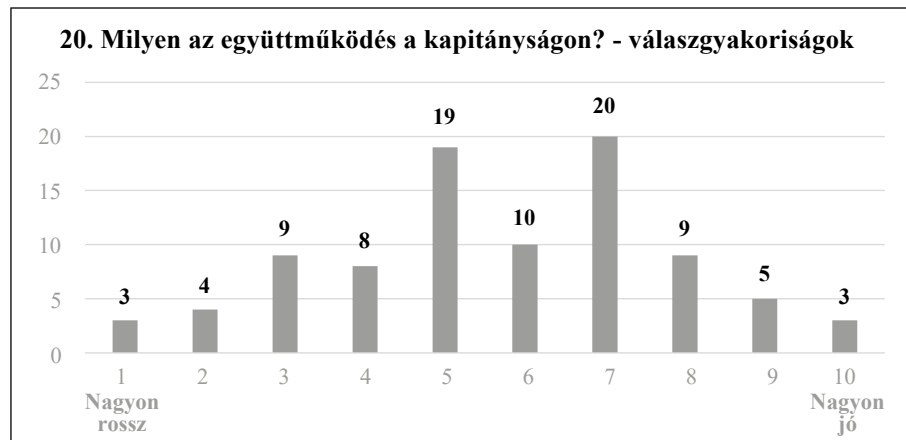
Tehát a kommunikáció, bizalom, megítélés fontossága és következetesség témáinak kérdéseire adott válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a vezetői kapcsolatok összességében inkább jól (10-es skálán 7 körüli és a fölötti eredmények) működnek a kapitányságon, ami a legfontosabb, hiszen ezek a tényezők a meghatározók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

## Együtműködés



11. számú diagram: Az együtműködés átlagai

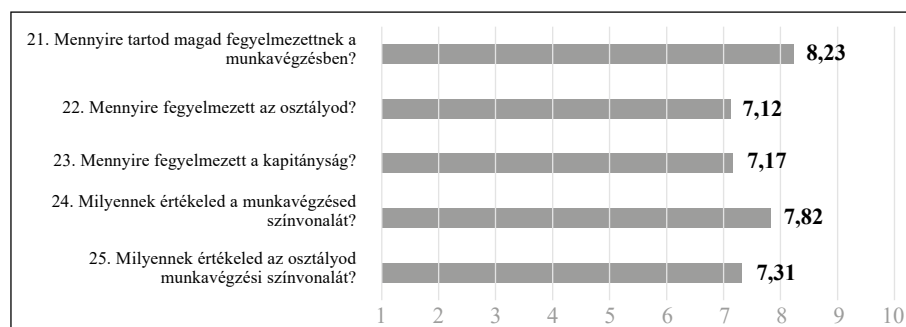
Az együtműködésről érdeklődő két kérdésünk – vagyis az osztályon belüli együtműködés (19. kérdés) 6,64 értéke, illetve a kapitányságon belüli együtműködés (20. kérdés) 5,69 átlagértéke – között 0,95 pontnyi az eltérés. Ez is ráerősít az interjúk során gyakran megfogalmazott jelenségre, hogy közösségen belül (szak, alosztály, osztály, szakterület) általában jobban együtműködnek, mint ha az egész kapitányságot tekintjük. Számos esetben megemlítik a klikkesedés-, illetve a szakterületek, alosztályok, osztályok közötti rivalizálás jelenségét, amelyek szintén okozhatják ezt az együtműködési hatékonyságban észlelt különbséget.



12. számú diagram: A kapitánysági együttműködés válaszgyakoriságai

A kapitánysági együttműködésre adott válaszgyakoriságok esetében ugyanakkor szintén inkább a normál görbére emlékeztető diagramot láthatunk fent, a többség a skála 5-től 7-ig terjedő szakaszán jelölte választát, tehát inkább tekinti közepesnek vagy jónak az együttműködést, mint nagyon rossznak.

## Teljesítmény és fegyelem



13. számú diagram: A teljesítmény és fegyelem átlagai

A következő három (21-23.) kérdés 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 fegyelmezettségének megítélése sem marad le sokkal, az is inkább a fegyelmeztetett oldalhoz húz, és a két átlagérték közti különbség elhanyagolható.

A munkavégzés színvonalának megítélésére két kérdést tettünk fel: egyrészt a saját munkavégzés színvonalának értékelését kértük a válaszadóktól (24. kérdés), amely 7,82 pontos átlagot hozott, másrészt pedig az osztály munkavégzésének színvonalát kértük értékelni (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.

## Fluktuáció

A kapitánysági fluktuáció elmúlt négy évének áttekintéséhez ad segítséget az alábbi táblázat, amely 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

2. 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 tiszt-helyetteseket, hogy másodállást vagy alternatív kereseti lehetőséget keressenek maguknak. Az elmúlt három év migrációs ügyekkel kapcsolatos munka túlórái, a határszolgálatok (a kényszerű hosszú távollét) azonban a másodállások megszűnését és a munka melletti vállalkozások bedőlését okozták, tehát alapvetően megváltoztatták a tiszt-helyettesek egész életét. A túlórák és szolgálatvezénylési anomáliák a tiszt-helyettesi állományt az egész országban megviselték (Borbély – Farkas – Tözsér, 2017, 288–304.; Borbély – Fridrich – Tözsér, 2018, 65–79.;



Farkas és tsai., 2018, 4–33.), 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 a családjától. Több interjúalany is megfogalmazta, hogy ezekben az esetekben a leszerelők a szervezetet hagyják ott, a rendőri hivatással járó lemondásokból van elegendő, 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.

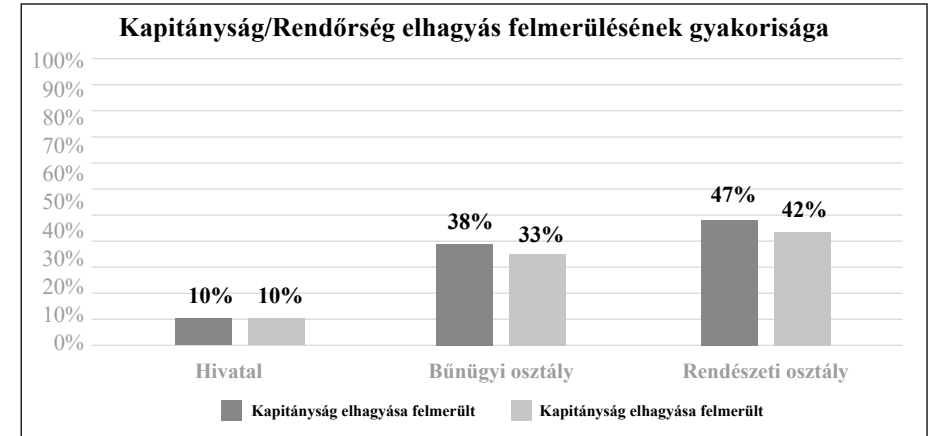
- A más szervezeti elemhez átszerelők általában a boldogulásukat keresik, vagyis:
- magasabb anyagi megbecsülést (Készenléti Rendőrség, Országgyűlési Őrség, TEK objektumőr);
  - szakmai előmenetelt (magasabb-, illetve vezetői beosztások vagy speciális területek: TEK személyvédelem, beavatkozó csoport 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.

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 a 3. számú táblázat és 14. számú diagram.

Szervezeti elem	Kapitányság elhagyása felmerült		Rendőrség elhagyása felmerült	
	igen	nem	igen	nem
Hivatal	10%	90%	10%	90%
Bűnügyi Osztály	38%	63%	33%	67%
Rendészeti Osztály	47%	53%	42%	58%
Kapitányság	41%	59%	36%	64%

3. számú táblázat: A távozás felmerülésének összesítése (26. és 27. kérdés)

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 ven-



14. számú diagram: A távozás felmerülésének aránya

nünk azt is, hogy a kapitányság és a rendőrség elhagyásának gondolata négy ember esetében tér csak el, tehát kijelenthetjük, hogy nem az adott szervezeti elemhez kötött, hanem a szervezetet illetően általános jelenségről van szó. Az időszakos vizsgálatok és az interjúk tapasztalata alapján mondhatjuk, hogy akiben megfogalmazódik a váltás, az valószínűleg valamilyen jobban jövedelmező civil munkát céloz meg (akár belföldön, akár külföldön) vagy vállalkozásban gondolkodik.

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) nevezik meg váltási szándékuk okaként.

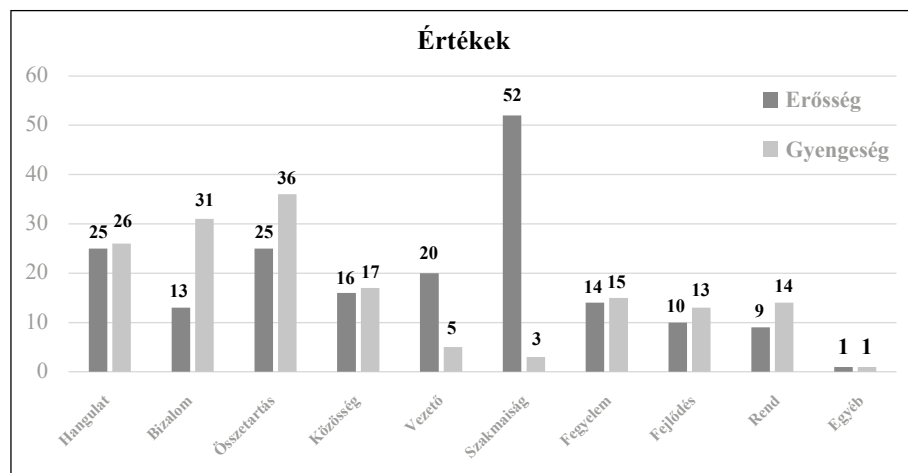
Ez az adott szervezeti elemet érintő teljes mintás vizsgálat nagyon jól mutatja a jelenlegi társadalmi tendenciát és felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezetnek alapvetően változtatnia kell humánstratégiáján, hogy a tiszthelyettesi és nem hivatásos állományát hosszútávon meg tudja tartani a szervezetben.

## 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
<b>Erősség</b>	22	10	22	16	20	52	14	10	9	1
<b>Gyengeség</b>	26	31	36	17	5	3	15	13	14	1

4. számú táblázat: Az erősségek és gyengeségek összesítése (28. és 29. kérdés)



14. 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 véli, hogy a kapitányság szakmailag 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 a válaszadó alapbeállítódásán (optimista, pesszimista) múlna 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. Vagyis sokan fájlatják a szervezeti összetartás gyengülését, 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 azok, akik erősségnek tekintik, és ugyanígy van a fejlődés esetében is. A fegyelem tekintetében pedig az egy fő eltérés szintén nem képvisel jelentős különbséget.

## Az interjúk tapasztalatai és összegzés

A legnagyobb közösséget a kapitányságon a közterületi szolgálatot ellátók képviselik, és természetesen körükben is az anyagi megbecsültség hiánya utáni következő hangulatot rontó tényező a klikkesedés. 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 bírságolás magas számával érik el, hogy az összteljesítményük jó legyen. A másik oldal úgy állítja be őket, mint akik statisztika hajhászásból jutottak magasra, általában túl fiatalok és még megszedíthetők, könnyen befolyásolhatók, hiszen elvtelenül meg akarnak felelni az elvárásoknak, így azokat félreértelmezve, felesleges bírságolással törnek előre. A másik csoport hangadói a nagy öregek, akik nem ritkán a kiegészítés valamely fokán állva az elvárásokat inkább figyelmen kívül hagynák, 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 körülménybeli 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, amelyek 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.

Ennek az igazságos közeg kialakításának, fenntartásának egyik eszköze a vezető kezében az éves teljesítményértékelési rendszer lehet. Ennek hatékony működtetéséhez a kapitányságvezető kialakított egy helyi havi teljesítményértékelési rendszert, amelyet az alosztályvezetőknek kell elkészíteniük beosztottjaikról minden hónap lezárásaként. Ezekben szerepeltetniük kell az adott szakterület munkáját jellemző számadatokat (ügyek, iktatás, intézkedések stb.), és emellett szöveges értékelést, illetve az esetleges kiugró eseményeket vagy történéseket is rögzíteni kell. Ez jó visszacsatolás a dolgozó munkájáról, másrészt a vezetőnek nagyon jó támpontot ad az éves TÉR<sup>2</sup> elkészítéséhez. Amennyiben ezen értékelések elkészítésére és az érintett beosztottal történő négy szemközti ábeszélésre valóban időt és energiát szán egy vezető, az mindenképp meg fog térülni. Tudjuk, hogy a vezetők hajszolt 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, mert ha nincs visszajelzés, akkor nincs következmény, s 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 számos feladata mellett is képes megfelelő kontrollt gyakorolni, vezetőként hitelesen tud szakmailag visszajelzést adni, illetve a személyes élet-történetre pozitív kihatással lenni. Ezért ezt a fajta motivált vezetői attitűdöt az osztály- és alosztályvezetők esetében is érdemes erősíteni.

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

2 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.

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 a munkakörülményeiket 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, amit a kérdőív kérdéseire adott pontszámok is mutattak. Tehát alapvetően jól érzik magukat a dolgozók a rendőrkapitányságon, és azok a tényezők, amelyek feszültséget keltenek bennük, nem az adott szervezeti elemhez kötöttek, azon jóval túlmutatnak, a jelen kor társadalmát is áthatják.

Összességében elmondható, hogy az előjáróban 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 (például 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 együtt járt az értékelés. Ilyen esetekben megjelenhettek olyan korábbi feszültségeken, konfliktusokon alapuló ítéletek is, amelyek a munkavégzés színvonalá 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 Tegye (2018, 81–97.) és Borbély (2019, 37–50.) írásai is jelzik.

## Következtetések

Bár a megyénkben zajló szervezetpszichológiai vizsgálatok a kapitányságok aktuális keresztmetszeti képét tárták fel, de ezek alapján megfogalmazhatók 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, amely szintén két fő tényezőtől táplálkozik. Az első tényező 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 hétköznapokban. Ez a kettősség alakítja ki a méltánytalanság érzetét a dolgozóknál.

A szervezeti igazságtalanság érzetet megalapozó második fő tényező a relatív megfosztottság érzete, amelyet a szervezeten belüli csoportok megélnének saját csoportjuk hátrányos helyzete miatt. Megjelenhet ez a rendőrségen belüli szervezetek egyenlőtlen forráselosztásában (központi szerv kontra területi szerv vonatkozásában, de különösképpen hátrányosan érinti a helyi szervezetet), de a különböző állománycsoportok közti egyenlőtlenségekben is (tiszt–tiszthelyettes, hivatásos–nem hivatásos). Ugyanakkor jelen van az alacsonyabb anyagi és erkölcsi megbecsülés formájában a társadalom más csoportjaihoz képest is.

A másik szervezetünk átható érzés, a dolgozókat érintő negatív emberszemlélet. Douglas McGregor (1966) elmélete szerint a vezetői irányultság, emberszemlélet kétféle lehet, ez az X és Y elmélet. (Klein, 2016, 396.) Azok a vezetők, akik úgy tekintenek beosztottjaikra, mint akiket csak a pénz motivál, és alapvetően lusta, kreativitás és képzelőerő nélküli emberek, tehát a vezetésükben a hangsúlyt a feladatok pontos meghatározására, azok szoros ellenőrzésére és a hibák szigorú büntetésére helyezik. Ők képviselik az X elméletet. Ezzel ellentétben az Y elméletet követő vezető azt feltételezi az emberekről, hogy

kreatívak és részt akarnak venni az alkotásban, dolgozni akarnak, és elsősorban nem a pénz motiválja őket. Az ilyen szemléletű vezetők nyíltan kommunikálnak, bátorítják a részvételt, és a célok meghatározásával motiválják dolgozóikat. (Carney – Getz, 2010) McGregor elméletét szervezetünkre alkalmazva sajátos párhuzamot találunk az X emberszemléletet valló vezetők stílusjegyei és a szervezet jellemzői között.

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 állandó hangoztatását jelenti. Ezeket tapasztalva érthető, hogy a dolgozók azt élik meg, vezetőik valójában nem bíznak meg bennük. Mivel a bizalom kölcsönösségen alapul (Covey – Merrill, 2011), 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 parancsnokok lenni, hitelesnek maradni. Hiszen egyszerre kell kezelniük a saját rendszer okozta frusztrációikat, elviselni a rendszer ambivalenciáit, eredményesen, szakszerűen dolgozni, és korrekten képviselni a rendszer követelményeit, kereteit a beosztottak irányába. A vezetői és középvezetői átlomány intenzív támogatása a szervezetben elengedhetetlen ahhoz, hogy ennek a kettős kihívásnak meg tudjanak felelni, egyensúlyban tudjanak maradni.

A szervezetben jelenlevő egyre fiatalabb (Y és Z) generációk 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 (megfelelő motiváció hiányában) nehezebben szánja el magát, praktikusán gondolkodik, lojalitása a munkában nem végtelen. Ha úgy érzi, hogy nem korrektek vele szemben, változtatni fog, nem csupán generációs hovatartozása, de életkori, életszakaszbeli

sajátosságai miatt is (jó példa erre, hogy a családalapítást megelőzően jóval ki- sebb az egyén szintjén megélt felelősség).

Ráadásul a szervezetbe kerülők sajátos munkaközösséget tapasztalnak meg, amelyben a már több mint tíz éve szervezetben lévők megragadnak minden le- hetőséget, hogy frusztrációikról beszéljenek. Ezt a kiegészítést valamely szakaszában lévő közeget lelkes, ideológiákkal és esetenként a szakma idealizált képével bíró kezdőként nagyon nehéz elviselni. A tapasztalat az, hogy hamar átragad rájuk a negatív szemlélet, amely a fiatalokat rövid időn belül változtatásra sarkallja. A jelenlegi munkaerőhiány miatt pedig a megválogatott, jól alkalmazkodó, 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-eu- rópai 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 nagy megtartó erővel bír. Csakhogy a pozitív közösség kialakulásához szükséges a szervezeti igazságosság megtapasztalása, a rendőri hivatás megélt hátrányai- val arányosnak (de legalábbis ahhoz közelítőnek) megélt szervezeti elvárások.

## Felhasznált irodalom

- Borbély Zs. (2019): *Egészségmagatartás mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében*. Belügyi Szemle, 7–8, 37–50.
- Borbély Zs. – Farkas J. – Tózsér E. (2017): *A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során*. Hadtudományi Szemle, 3, 288–304.
- Borbély Zs. – Fridrich A. C. – Tózsér E. (2018): *Az Ideiglenes Biztonsági Határozat menti feladatellátás hatása a határozat védők magánéletére*. Honvédségi Szemle, 6, 65–79.
- Carney, B. M. – Getz, I. (2010): *Szabadság Zrt.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Covey, S. R. – Merrill, R. R. (2011): *A bizalom sebessége – A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Farkas J. – Borbély Zs. – Fridrich A. C. – Tózsér E. (2018): *A migráns helyzet feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások*. Pro Publico Bono, 1, 4–33.
- Farkas J. – Horváth J. (2018) (szerk.): *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Budapest: Dialóg Campus
- Klein S. (2016): *Vezetés- és szervezetszociológia*. Budapest: Edge 2000 Kft
- Kovács G. (2009): *A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 10, 223–234.

- Kovács G. – Tózsér E. (2017): *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2, 138–157.
- Szeles E. (2016): *Módszertani útmutató a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. Budapest: ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály
- Tari A. (2011): *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Budapest: Tericum
- Tegyey A. (2018): *A Z generáció címke*. Rendőrségi tanulmányok, 3, 81–97.
- Tózsér E. (2018): *A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában*. Rendvédelem, 7, 20–28.
- Tózsér E. – Fridrich A. C. – Borbély Zs. (2018): *A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 18, 97–102.
- Tózsér E. – Törkenczi B. (2018a): *Jelentés a I. Rendőrkapitányság szervezetszociológiai vizsgálatáról*. Tatabánya: KEMRFK belső anyag
- Tózsér E. – Törkenczi B. (2018b): *Jelentés a II. Rendőrkapitányság szervezetszociológiai vizsgálatáról*. Tatabánya: KEMRFK belső anyag

## A cikkben található online hivatkozások

URL1: Tari Annamária (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)

## Felhasznált jogszabályok

- 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.
- 57/2009. (X. 30.) IRM–ÖM–PTNM együttes rendelet az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köz-tisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség meg-állapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról.