

**KARMAZSINNÉ DR. SRÁGLI IZABELLA**

## Motivációs eszköztár a rendészetben

Az eredményes munka záloga a motivált dolgozók jelenléte a szervezetben. Ahhoz, hogy vezetőként motiválni tudjuk a munkatársainkat, először meg kell ismernünk elégedettségük, motiváltságuk aktuális helyzetét és a rendészetben alkalmazható motivációs eszközöket. Ha speciálisan ilyeneket keresünk, azzal találjuk szembe magunkat, hogy a rendészetet érintő motivációs kutatások száma csekély. Az angol nyelvű források között található *Sommerfeldt* 2010-es doktori értekezése. A szerző a Queensland Police Service állománya körében végzett felmérést motivációs témakörben. A vizsgált rendőri egységnél kilencezren dolgoznak, a felmérés által érintett állomány 484 fő volt. *Sommerfeldt* a szakirodalom széles körű kutatása során csupán két korábbi, hasonló témakörben írt tanulmányt talált, a *Holden* által 1980-ban, Houstonban és a *Chiou* által 2004-ben készített felméréseket.<sup>1</sup>

E tanulmányban arra teszek kísérletet, hogy – egy rendőrök körében végzett saját kutatás eredményeit felhasználva – bemutassam, melyek azok a motivációs eszközök, amelyeknek mindannyian birtokában vagyunk.

### A rendészet specifikus helyzete

A rendőrök motivációja speciális kategória. Részben azért, mert a köz érdekében tevékenykedve az eredmények nehezen mérhetők, részben pedig azért, mert tekintettel kell lenni az erőteljes szervezeti hierarchiára. A rendőrök motivációját célszerű a pályaválasztás pillanatától vizsgálni. Rendőrnek lenni elköteleződést jelent a klasszikus értelemben vett jó és igazság oldalán, ami erős belső, mégpedig erkölcsi-etikai motivációról árulkodik. A rendőrök, amikor felszerelnek, lemondanak egyes jogaik szabad gyakorlásáról, egy más, kötöttebb életformát választanak, amelybe a családtagjaikat is meginvtálják. A lemondások, a folyamatos készenlét, a veszélyek vállalása nem megy elkötelezettség nélkül. Ez a magas fokú belső ösztönzés az, amire a ve-

<sup>1</sup> Venon Sommerfeldt: An identification of factors influencing police workplace motivation. Professional Doctorate thesis. Queensland University of Technology, 2010.  
[https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon\\_Sommerfeldt\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf)

zetők építhetnek, de ez a tényező az is, amelyből a problémák fakadnak. Hajlamosak vagyunk ugyanis arra, hogy szinte kizárólag a meglévő belső motivációra alapozzunk, és nem fordítunk figyelmet arra, hogy azt külső ösztönzőkkel támogassuk.

Gillet, Huart, Colombat és Fouquereau<sup>2</sup> 2012-es írásukban a Deci és Ryan által kidolgozott öndeterminációs elmélet<sup>3</sup> alapján egy rendőrök között folytatott kutatás eredményeit mutatták be. Az öndeterminációs elmélet szerint három pszichológiai alapszükséglete van az embernek: a *kompetencia*, az *autonómia* és a *kötődés*, azaz a valahová tartozás igénye.

„A kompetenciaigény az egyén hatékonyságára, a képességeinek kibontakoztatására és gyakorlására vonatkozik. A kompetenciaérzésre való törekvés sarkallja az egyént arra, hogy képességeinek megfelelő kihívásokat keressen, szinten tartsa és fejlessze képességeit a tevékenységek során.

Az autonómia igénye szerint az egyén arra törekszik, hogy a viselkedése összhangban legyen az énjével, a viselkedését a saját énjének a kifejeződéséként élje meg, és ha az eseményeket külső hatások is alakítják, akkor azokat megfelelően tudja értékelni, megmaradjon a kezdeményezőkézsége.

A valahová tartozás szükséglete a másokhoz való kapcsolódásra, a másokkal való törődésre, a mások törődésének elfogadására vonatkozik, tulajdonképpen ez a kötődés igénye. A valahová tartozás más személyekhez és a közösségekhez való tartozást is egyaránt jelenti. A valakihez való kapcsolódás, az elfogadás érzete a lényeges, és nem a viselkedés eredménye.”<sup>4</sup>

A publikáció szerint a pszichológusok a rendőrök motivációját és elkötelezettségét általában a rendőri munka természetéből próbálják levezetni. A gyakori agresszív és erőszakos helyzetek léte mutatott rá arra, hogy a rendőrök motivációját és kötődését vizsgálni kell. A munkahelyi motiváció és kötődés vizsgálata egyaránt fontos a kutatók és a hivatást gyakorlók számára.

2 Nicolas Gillet – Isabella Huart – Philippe Colombat – Evelyne Fouquereau: Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 44, no. 1, 2013, pp. 46–55. [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013\\_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf)

3 Richard M. Ryan – Edward L. Deci: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf); Richard M. Ryan – Edward L. Deci: An overview of Self-determination Theory: An organismic-dialectical perspective. In: Edward L. Deci – Richard M. Ryan (eds.): *Handbook of self-determination research*. The University of Rochester Press, Rochester, 2002, pp. 3–33. <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>

4 [http://www.jgyph.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai\\_pszichologia\\_jegyzet\\_vodapedagogusoknak/1\\_bevezets\\_\\_ndetermincis\\_elmlet.html](http://www.jgyph.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagogusoknak/1_bevezets__ndetermincis_elmlet.html)

Kutatásukban a motiváció három színterét különböztették meg: az általános motivációét (globális motiváció), a speciális szakterületét (kontextuális motiváció) és a szakmai képzések során tapasztalható motivációét (szituációs motiváció). Tanulmányuk két területet érintett: a kontextuális és a szituációs motivációt. Céljuk volt bemutatni, hogy az öndeterminációs motiváció összekötő elem egyfelől a szervezeti támogatás és tréneri támogatás, másfelől a munkahelyhez való kötődés között. Megállapították, hogy az érzékelhető, kézzelfogható szervezeti támogatás pozitívan hat az öndeterminációs motivációra, és kiemelkedő a szociális tényezők mint motivációs tényezők szerepe. Továbbá az öndeterminációs motiváció pozitívan hat a munka, illetve munkahely iránti kötődésre. Az érzékelhető szervezeti és tréneri támogatás jelentős hatással van a rendőrök kontextuális és szituációs öndeterminációs motivációjára. A tanulmány bizonyította, hogy az öndeterminációs motiváció előrevetíti a kötődést a munkavégzéshez és az oktatáshoz. Tehát azok a rendőrök, akik úgy érezték, hogy a szervezetük támogatja őket, magasabb szintű motivációt és munka iránti kötődést mutattak. A kutatás arra is rámutatott, hogy a kontextuális motiváció a globális motiváció által determinált. Egyértelmű az is, hogy a rendőrség érdekelt abban, hogy tagjai közé olyan embereket vegyen fel, akiknek erős az öndeterminációs motivációjuk globális szinten, hiszen az előrevetíti az erős munkahelyi motivációt, amely pozitívan hat a munkahely iránti kötődésre.<sup>5</sup>

A rendészet specifikus helyzetének áttekintése után az általam legfontosabbnak és leghatásosabbnak vallott motivációs eszközzel, az elismeréssel foglalkozom.

*Chapman és White* ötfajta elismerésnyelvet különböztetnek meg. Az első elismerésnyelv az *elismerő szó*. Elismerhetjük munkatársunk teljesítményét, a jellemvonásait, akár a személyiségét is. Az elismerés módjai között is változhatunk, lehet egy személyes, négy szemközti beszélgetés során alkalmazni, vagy nyilvánosan, lehet szóban és írásban is. Azt azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a dicséret csak akkor éri el a kívánt hatást, ha őszinte, hiteles. Ha a dicséret a kollégákban irigységet vált ki, vagy konfliktusunk van a dicséret vevőjével, a dicséretünk hamisan hangozhat.<sup>6</sup>

A második elismerésnyelv a *minőségi idő*. Ez azt jelenti, hogy befogadói állapotban vagyunk a másik személyre, és teljes odaadással figyelünk rá. A

<sup>5</sup> [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013\\_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf)

<sup>6</sup> Gary Chapman – Paul White: A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Harmat Kiadó, Budapest, 2012, 47–59. o.

minőségiidő-töltést sokféleképpen megvalósíthatjuk. Lehet csak egy négy-szemközi beszélgetés, közös élményszerzés, vagy egy kiscsoportos beszélgetés is. Fontos eszköze az aktív meghallgatás, amikor arra figyelünk, hogy a másik személy mit mond, és azt hogyan mondja. Ha a beszélgetés közben az egyik fél a monitorját, vagy rosszabb esetben az óráját nézi, az idő eltelik, azonban a várva várt hatás elmarad.<sup>7</sup>

A harmadik elismerésnyelv a *segítő kéz*. A munkahelyen mindenkinek vannak feladatai, fontos szabály, hogy akkor segítsünk, ha a másik félnek szüksége van rá. Mérlegelni kell, hogy a segítségnyújtás nem megy-e a saját munkánk rovására. Ha nem, akkor meg kell kérdeznünk a másikat, hogy igényli-e a segítségünket. A segítő kéz nem éri el a kívánt hatást, hogyha a ki-segített személynek nincs szüksége a segítségre, vagy a segítségnyújtás nem önkéntes.<sup>8</sup>

A negyedik elismerésnyelv a *figyelmes ajándék*. Ha olyan ajándékot sikerül kiválasztanunk, amelynek az elismerésben részesített igazán örül, akkor kifejezhetjük vele a megbecsülésünket. Ha sablonos ajándékot választunk, az negatív üzenetet is hordozhat a megajándékozottnak, mégpedig azt, hogy való-jában nem azért kapott ajándékot, mert fontos a személye, hanem azért, mert kötelesség az ajándékozás.<sup>9</sup>

Az ötödik elismerésnyelv az *elismerő érintés*. Munkahelyi környezetben ilyen elismerő érintés lehet a kéznyújtás egy jól elvégzett munka után.<sup>10</sup>

Amikor a motivációról beszélünk, mindig szóba kerül a jutalmazás, külön-sképpen a pénzjutalom, ami külső motivációs tényező. A belső és külső motivációra vonatkozóan érdemes felidézni *Michael Armstrong* munkáját. Armstrong szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája létezik:

- a) *belső motiváció* – munkából fakadó motiváció, a munkakör tartalmához kö-tődik. Az ember megfelelő munkát keres szükségleteinek, céljainak kielé-gítésére, s a menedzsment a maga eszközeivel (munkakörtervezés, teljesít-ményértékelés, javadalmazás, emberierőforrás-fejlesztés) erősítheti ezt a folyamatot. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érde-kes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehető-ség a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel stb.
- b) *külső motiváció* – amikor a menedzsment olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, a jutalom és bónusz, általában a teljesítményalapú ösztönző-

---

7 Uo. 61–73. o.

8 Uo. 75–85. o.

9 Uo. 87–95. o.

10 Uo. 97. o.

ket. Ezek hatása közvetlen és erőteljes, de nem tart sokáig. A belső ösztönzők hatása többnyire mélyebb és tartósabb, mivel az egyénben rejlenek.<sup>11</sup>

A pénzjutalom egyértelműen külső motivációs eszköz, ami önmagában nem lehet kizárólagos cél, mert az elvezethet a *Pink* által használt „ha–akkor” típusú jutalmazási gyakorlathoz.<sup>12</sup> Vegyünk alapul két példát! Történik egy rablás, amelynek az elkövetője nem ismert. A kollégákat azzal próbálja a vezető motiválni, hogy ha kiderítik, ki követte el a bűncselekményt, jutalomban részesülnek. Kezdetben a kollégák a jutalom kilátásba helyezése miatt biztosan sokat foglalkoznak az ügygel, de a szemük előtt egy cél lebeg, hogy a jutalom érdekében az elkövetőt elfogják. A másik példában ugyancsak ez a súlyos bűncselekmény történik meg, az ügygel foglalkozó kollégákat nem motiválja a vezető külső motivátorral, csupán az ügy jelentőségét, fontosságát hangsúlyozza, elmondja, mennyire bízik tudásukban, tapasztalatukban, ezáltal hat a belső motivációjukra. Ugyanúgy nagy elánnal kezdenek a nyomozáshoz, de biztos, hogy sokkal kitartóbban fognak dolgozni, mert a középpontba bekerül a saját egójuk, és a Maslow-féle piramis magasabb szintjére törve az önmegvalósítás irányába tartanak. Ha az elkövetőt elfogják, és a kollégákat megjutalmazzák, elképzelhető, hogy a külső motivátor hatásos, legfőképpen azért, mert egy belső motivációs tényező mellett jelenik meg. Az első példára visszatérve: mi történt a jutalom középpontba állításával? *Miért dolgozunk?* kérdésre a válasz: a jutalomért; és mi történik, ha nem lesz eredmény? Nem kapunk jutalmat.

A másik sokszor szóba kerülő motivációs eszköz a büntetés. A büntetés nem más, mint a negatív motivációs eszközök használata, ami a személyes kapcsolatok rombolásához vezet, és az elismerés teljes hiányában erősíti meg a kollégákat. Pink a jutalmazáson, büntetésen alapuló motivációt a számítógépes operációs rendszerek elnevezései nyomán Motiváció 2.0-nak nevezi. Felosztása szerint a Motiváció 1.0 az ősi operációs rendszer, amikor az ember a túlélésre hajtott. A társadalmak fejlődésével azonban egyre komplexebbé váltak az igények, megjelent egy új motivációs tényező, a „keresni a jutalmat és elkerülni a büntetést”<sup>13</sup>, amelyet a 2.0-s verziónak nevez. A jutalmazáson és büntetésen alapuló motivációt nagyon hosszasan alkalmaztuk. „Amióta az eszünket tudjuk, ennek a rendszernek a legalapvetőbb eszmé-

11 Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2013, 149. o.

12 Daniel H. Pink: Motiváció 3.0. HVG Press Kft., 2010, 48–85. o.

13 Uo. 31. o.

*je köré építjük a szervezeteinket és szervezzük az életünket: a teljesítmény javulását, a produktivitás fokozását, a kiválóság támogatását úgy érhetjük el, hogy jutalmazzuk a jót és büntetjük a rosszat.*"<sup>14</sup> Több motivációs kutatásnak (Maslow, McGregor) eredménye annak felismerése, hogy vannak magasabb rendű motivációk, amelyek az ember magatartását befolyásolják.<sup>15</sup>

Pink a jutalmazáson, büntetésen alapuló motivációnak hét hibáját fogalmazta meg, úgymint: elnyomja a belső motivációt; csökkenti a teljesítményt; rombolja a kreativitást; háttérbe szorítja a jóra való törekvést; csalásra, kerülőutakra, erkölcstelen magatartásra csábít; függővé tesz; és támogatja a rövid távú gondolkodást.<sup>16</sup>

## A kutatás

A Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állománya körében 2018-ban kérdőíves vizsgálatot végeztem, amelynek része egy elégedettségi felmérés, az alkalmazható elismerésnyelvekre, valamint a motivációs tényezőkre vonatkozó kérdésekkel. A kérdőív kitöltésére mind a hivatásos, mind pedig a közalkalmazotti foglalkoztatásban lévőket felkértem, mert úgy gondolom, hogy együttesen alkotjuk a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságot, közös munkánkkal vagyunk képesek eredményeket elérni. A közös célok elérése érdekében fontos ismernünk, hogy mi motiválja a különböző foglalkoztatási formákban dolgozó kollégákat. Megközelítőleg ezer kolléga részére juttattam el a kérdőívet, száztizennégyen tiszteltek meg válaszukkal. Az eredményeket százalékban vagy számszerűsítve adom meg. Ennek az az oka, hogy egyszer egyik, máskor a másik típusú kifejezés mond többet.

A kérdőívet 83 férfi és 31 nő töltötte ki. A válaszadók 49,1 százaléka több mint húszévi, 15,8 százaléka tizenöt és húsz év közötti, 19,3 százaléka kilenc és tizenöt év közötti, 10,5 százaléka négy és nyolc év közötti, 5,3 százaléka nulla és három év közötti közszolgálatban eltöltött idővel bír. A jelenlegi munkahelyen eltöltött időre 47,4 százaléka több mint húsz év, 14,9 százaléka tizenöt–húsz év, 19,3 százaléka kilenc–tizenöt év, 11,4 százaléka négy–nyolc év, 7 százaléka nulla–három év választ adott.

---

<sup>14</sup> Uo. 32. o.

<sup>15</sup> Uo. 31–33. o.

<sup>16</sup> Uo. 75. o.

A kérdőívet kitöltők legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása a következő: általános iskolai 8 osztály: 3, középfokú végzettség: 43, felsőfokú: 68 személy.

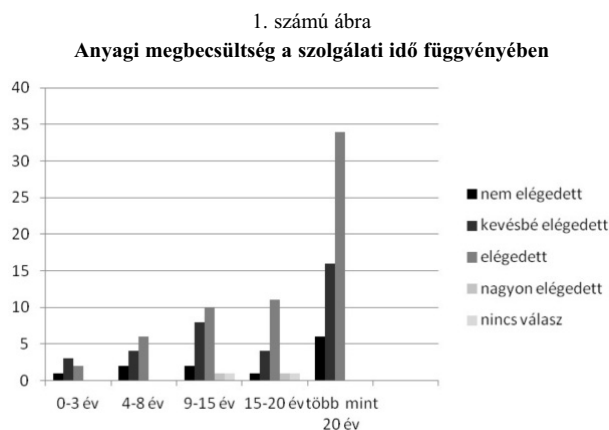
A kérdőívet 86 beosztott és 28 vezető töltötte ki.

## Elégedettségi felmérés

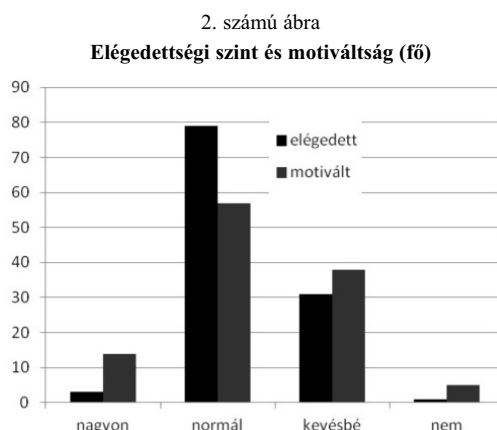
A munkavégzéshez használt eszközökkel a kitöltők 7,1 százaléka nagyon elégedett, 54,5 százaléka elégedett, 31,3 százaléka kevésbé elégedett, 7,1 százaléka pedig nem elégedett. A munkakörnyezettel 5,3 százalék nagyon elégedett, 60,5 százalék elégedett, 30,7 százalék kevésbé elégedett és 3,5 százalék nem elégedett. A munkaidő-beosztással a válaszadók 9,6 százaléka nagyon elégedett, 69,3 százaléka elégedett, 18,4 százaléka kevésbé elégedett, 2,6 százaléka pedig nem elégedett. A munkahelyi légkörrel (kollégákkal, parancsnokokkal való kapcsolat, szervezeti egységek közötti kapcsolat) 9,6 százalék nagyon elégedett, 55,3 százalék elégedett, 27,2 százalék kevésbé elégedett, 7,9 százalék pedig nem elégedett.

A munkahelyi elismertségével 3,5 százalék nagyon elégedett, 51,8 százalék elégedett, 31,6 százalék kevésbé elégedett, 13,2 százalék pedig nem elégedett. Az anyagi megbecsültségével a válaszadók 1,8 százaléka nagyon elégedett, 56,3 százaléka elégedett, 31,3 százaléka kevésbé elégedett, 10,7 százaléka pedig nem elégedett (1. számú ábra).

Arra a kérdésre, hogy összességében mennyire elégedett a munkahelyével, a következő válaszarányok születtek: 2,6 százalék nagyon elégedett, 69,3



százalék elégedett, 27,2 százalék kevésbé elégedett, 0,9 százalék pedig nem elégedett. A kitöltők 12,3 százaléka nagyon motiváltak, 50 százaléka motiváltak, 33,3 százaléka kevésbé motiváltak, 4,4 százaléka motiválatlannak jelölte magát (2. számú ábra).



A második rész egyetlen nyílt kérdése, hogy a válaszadó fogalmazza meg, miért választotta ezt a pályát. A kollégák összetett válaszokat adtak. Többeknek gyermekkori vágya volt, hogy a testülethez tartozzanak, volt, akit a köz szolgálata vonzott, hogy segíthessen az embereken. Mindemellett sok válaszban jelent meg, hogy biztos munkahely, valamint az is, hogy vonzó volt a korkedvezményes nyugállományba vonulás lehetősége, ami ma már nem érvényes. Többen a szervezethez való tartozás érzését emelték ki, valamint az egyenruha vonzását. Azonban előfordultak kényszerből történő pályaválasztásra utaló válaszok is.

## Elismerésnyelvek

A harmadik rész első egységében az *elismerő szóra* vonatkozó kérdések szerepelnek. A kitöltők 13,2 százalékát kevesebb mint egy hete; 19,3 százalékát kevesebb mint két hete; 14,9 százalékát kevesebb mint egy hónapja; 42,1 százalékát több mint egy hónapja *részesítette vezetője elismerő szavakban*. A kitöltők 10,5 százaléka azt válaszolta, hogy nem történt olyan, hogy a vezetője elismerő szavakban részesítette volna.

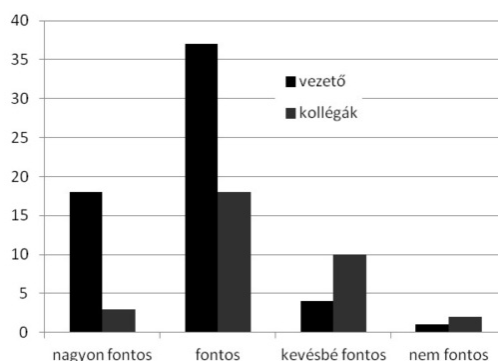


A kitöltők 23,9 százalékát kevesebb mint egy hete; 27,4 százalékát kevesebb mint két hete; 19,5 százalékát kevesebb mint egy hónapja; 22,1 százalékát több mint egy hónapja *részesítette elismerő szavakban valamely kollégája*. A válaszadók 7,1 százaléka válaszolta azt, hogy még nem történt ilyen. A válaszadók közül egy személy nem válaszolta meg ezt a kérdést.

A kérdőívet kitöltő munkatársaim 60,5 százaléka kevesebb mint egy hete, 22,8 százaléka kevesebb mint két hete, 7,9 százaléka kevesebb mint egy hónapja, 7,9 százaléka több mint egy hónapja *részesítette elismerő szavakban valamely kollégáját*. A válaszadók 0,9 százaléka válaszolta azt, hogy nem történt még ilyen.

A megkérdezettek 32,7 százalékának nagyon fontos, 59,3 százalékának fontos, 6,2 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos, hogy *vezetője elismerő szavakban részesítse*. Az, hogy *a kollégák elismerő szavakban részesítsék*, 24,6 százalékának nagyon fontos, 57,9 százalékának fontos, 15,8 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos (3. számú ábra).

3. számú ábra  
Az elismerő szó fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a „még nem történt ilyen” választ adták



Úgy gondolom, hogy ez a diagram is jól tükrözi, mennyire fontos azok számára is az elismerő szó, akik kevésbé részesülnek benne. Ami elgondolkodtató számomra, hogy a kérdőíves felmérés ideje egybeesett az éves teljesítményértékelés időszakával, illetve annak befejező szakaszával. Ehhez képest több kolléga (60 fő) is az elismerő szó hiányáról számolt be a kérdőívben. Ennek pontos okát a kérdőív alapján nem tudom megmondani, azonban mindenképpen kérdéseket kell hogy felvessen a vezetőkben. Úgy gondolom, hogy ha a teljesítményértékelő beszélgetések – köszönhetően a visszajelzési technikák-

nak – megfelelő módon zajlanak le, akkor nem érezhetik úgy a kollégák, hogy a beszélgetés során egyáltalán nem részesülnek elismerő szavakban.

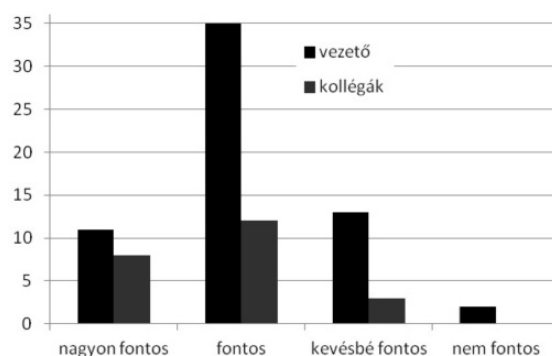
A második egységben a *minőségi időre* vonatkozó kérdések találhatók. A kérdőívet kitöltő kollégák 20,2 százalékától kevesebb mint egy hete, 15,8 százalékától kevesebb mint két hete, 9,6 százalékától kevesebb mint egy hónapja, 29,8 százalékától pedig több mint egy hónapja *érdeklődött utoljára vezetője a hogyléte, illetve a munkafeltételei felől*. A válaszadók 24,6 százaléka nyilatkozott úgy, hogy még nem történt olyan, hogy a vezetőjük a hogylétük, illetve a munkafeltételeik felől érdeklődött volna.

A megkérdezettek 41,2 százaléka válaszolta azt, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százaléka azt, hogy kevesebb mint két hete, 15,8 százaléka, hogy kevesebb mint egy hónapja, 11,4 százaléka, hogy több mint egy hónapja *érdeklődött valamely kollégája a hogyléte felől*. A kollégák 8,8 százalék választotta azt, hogy nem történt ilyen.

Arra a kérdésre, hogy *a kitöltő mikor érdeklődött utoljára valamely kollégája hogyléte, munkafeltételei felől*, 64,9 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 21,9 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 7 százalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 4,4 százalék, hogy több mint egy hónapja, 1,8 százalék pedig, hogy nem történt ilyen.

A válaszadók (113) 18,6 százalékának nagyon fontos, 59,3 százalékának fontos, 20,4 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos *a vezetőjükkel való beszélgetéssel töltött minőségi idő*. Míg *a kollégáival való beszélgetéssel töltött idő* 40,4 százalékának nagyon fontos, 54,4 százalékának fontos, 5,3 százalékának kevésbé fontos (4. számú ábra).

4. számú ábra  
A minőségi idő fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a még nem történt ilyen” választ adták



A harmadik egységben találhatók a *segítő kézre* vonatkozó kérdések. Arra a kérdésre, hogy mikor *kapott* utoljára *segítséget vezetőjétől*, 26,3 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 21,9 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint két hete, 12,3 százalék kevesebb mint egy hónapja, 34,2 százalék több mint egy hónapja. A kitöltők 5,3 százaléka válaszolta, hogy még nem történt ilyen, ketten pedig nem válaszoltak erre a kérdésre.

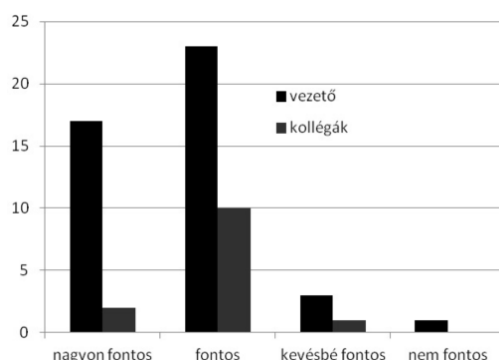
Arra a kérdésre, hogy mikor *kapott* utoljára *segítséget kollégáitól*, 53,5 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 12,3 százalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 10,5 százalék, hogy több mint egy hónapja, 0,9 százalék pedig úgy nyilatkozott, hogy még nem történt ilyen.

*Kollégáinak* utoljára a kitöltők 72,8 százaléka kevesebb mint egy hete *nyújtott segítséget*, 19,3 százaléka kevesebb mint két hete, 7 százaléka kevesebb mint hat hónapja, 0,9 százaléka pedig több mint hat hónapja.

A válaszadók (113) 42,5 százalékanak nagyon fontos, 50,4 százalékanak fontos, 5,3 százalékanak kevésbé fontos, 1,8 százalékanak pedig nem fontos, hogy számíthatnak vezetőjük segítségére. Ellenben 51,8 százaléknak nagyon fontos, 46,5 százaléknak fontos, 1,8 százaléknak kevésbé fontos, hogy számíthatnak a kollégáik segítségére (5. számú ábra).

5. számú ábra

A segítő kéz fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a „még nem történt ilyen” választ adták



A negyedik egységben a *figyelmes ajándék* elismerésnyelvre vonatkozó kérdések találhatók. Arra a kérdésre, hogy mikor emlékezett meg utoljára a vezetője az ön születésnapjáról/névnapjáról/nők esetén a nőnapról, illetve mikor ajándékozta meg ebből az alkalomból, 56,1 százalék válaszolta, hogy keve-

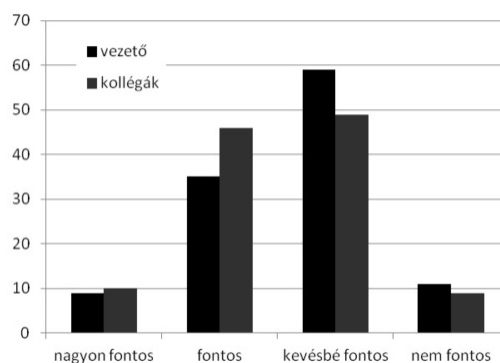
sebb mint egy éve, 11,4 százalék kevesebb mint két éve, 7,9 százalék kevesebb mint öt éve, 24,6 százalék esetében pedig még nem történt ilyen.

A válaszadók 84,2 százalékának kevesebb mint egy éve, 4,4 százalékának kevesebb mint két éve, 4,4 százalékának kevesebb mint öt éve emlékeztek meg kollégái a születésnapjáról, névnapjáról, illetve nők esetében a nőnapról; 7 százalék válaszolta azt, hogy nem történt ilyen.

Arra, hogy a megkérdezett mikor tett ilyesmit utoljára, 95,6 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy éve, 1,8 százalék kevesebb mint két éve, 0,9 százalék kevesebb mint öt éve, 1,8 százalék pedig még nem tett ilyet.

A válaszadók 7,9 százalékának nagyon fontos, 30,7 százalékának fontos, 51,8 százalékának kevésbé fontos, 9,6 százalékának pedig nem fontos, hogy vezetőjük alkalmazza a figyelmes ajándék elismerésnyelvet, míg 8,8 százalékának nagyon fontos, 40,4 százalékának fontos, 43 százalékának kevésbé fontos, 7,9 százalékának pedig nem fontos, hogy a kollégák megemlékezzenek születésnapjukról, névnapjukról, nők esetében a nőnapról (6. számú ábra).

6. számú ábra  
A figyelmes ajándék elismerésnyelv szerepe



Az ötödik egységben az *elismerő érintés* elismerésnyelvre vonatkozó kérdések szerepelnek. Arra a kérdésre, hogy elismerése jeléül mikor nyújtott kezét, illetve mikor veregette vállon, mosolygott, vagy nézett biztató tekintettel önmagára a vezetője, 12,3 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 14 százalék kevesebb mint két hete, 16,7 százalék kevesebb mint egy hónapja, 35,1 százalék több mint egy hónapja, 21,9 százalék pedig azt válaszolta, hogy még nem történt ilyen.

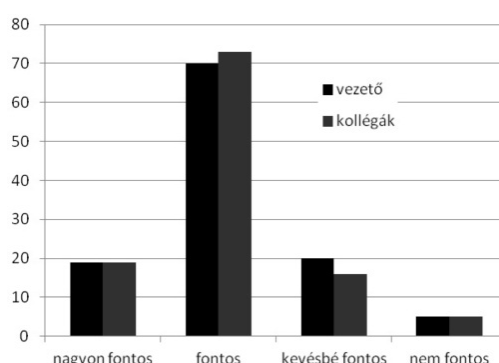
A kollégáktól kapott elismerő érintésre 21,1 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 27,2 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 18,4 szá-

zalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 22,8 százalék több mint egy hónapja. A megkérdezettek 10,5 százaléka válaszolta, hogy még nem történt ilyen.

Arra a kérdésre, hogy mikor *részesítette a megkérdezett valamely kollégáját elismerő érintésben*, 40,4 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százalék kevesebb mint két hete, 24,6 százalék kevesebb mint egy hónapja, 11,4 százaléka több mint egy hónapja, 0,8 százaléka pedig azt válaszolta, hogy még nem történt ilyen (7. számú ábra).

7. számú ábra

**Az elismerő érintés elismerésnyelv szerepe**

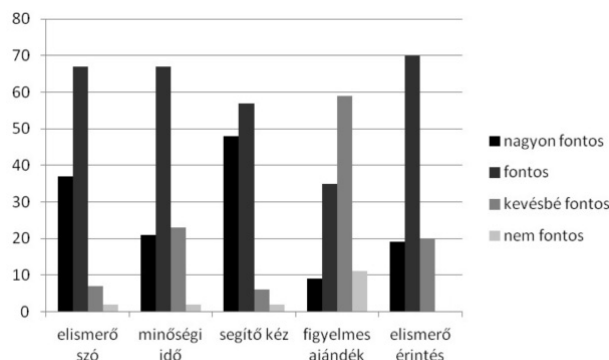


Már egy korábbi, 2014-es felmérésem idején<sup>17</sup> meglepődtem azon, hogy az elismerő érintés elismerésnyelvnek van létjogosultsága a rendőrség szervezetén belül, azonban ezek a számok a korábbi felmérés eredményét is felülmúlják. Meglepettségem oka, hogy számomra az elismerő érintés elismerésnyelv nem fontos, így az az én saját vakfoltom, és nem is számoltam ennek jelentőségével.

Összesítve tehát, az elismerésnyelvek közül a vezetőktől elvárt elismerésnyelvek sorrendben: a segítő kéz (105), az elismerő szó (104), az elismerő érintés (89), a minőségi idő (88) és a figyelmes ajándék (44). A sorrendet úgy alkottam meg, hogy az egyes elismerésnyelvek esetén a „fontos” és „nagyon fontos” válaszok számadatait összegeztem, ezeket tüntettem fel az egyes nyelvek mögött, zárójelben (8. számú ábra).

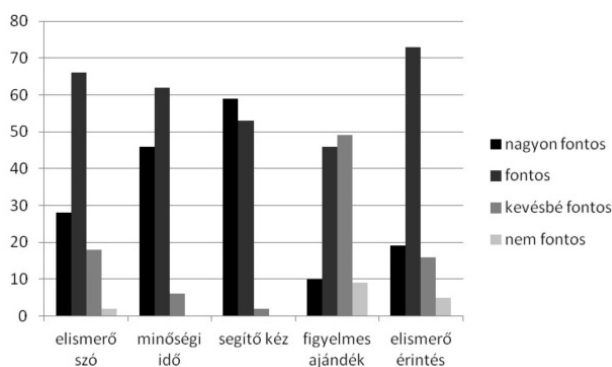
<sup>17</sup> Karmazsinné Srágli Izabella: Motivált dolgozó – eredményes munka. Vizsgadolgozat. BM OKTF III. Rendészeti Tehetséggondozási Program, 2014. Kézirat.

8. számú ábra  
Az egyes elismerésnyelvek szerepe (vezetőktől)



A kollégáktól elvárt elismerésnyelvek sorrendben a segítő kéz (112), a minőségi idő (108), az elismerő szó (94), az elismerő érintés (92) és a figyelmes ajándék (56) (9. számú ábra).

9. számú ábra  
Az egyes elismerésnyelvek szerepe (kollégáktól)



A felmérés megcáfolta azt a feltevésemet, amely szerint a rendészetben három fő elismerésnyelv van, hiszen az adatokból kitűnik, hogy négy elismerésnyelv alkalmazható. Az elismerő érintés jelentősége számomra meglepetés volt. A feltevésem az volt, hogy a vezető részéről alkalmazott elismerésnyelvek közül az első helyen az elismerő szó szerepel, majd ezt követi a minőségi idő, majd a segítő kéz, és úgy gondoltam, hogy sem az elismerő érintés, sem pedig a figyelmes ajándék nem fontos. Ami lényeges tanulság, hogy a kollégák az általuk preferált elismerésnyelvekben esetenként nem is részesülnek, illetve több

mint egy hónapja nem részesültek. Az elismerő szóból a válaszadók 52,6, a minőségi időből 54,4, az elismerő érintésből 57 százaléka szenved hiányt. Úgy gondolom, ez az adat némiképp aggodalomra ad okot, ugyanis annak, ha a kollégák nem részesülnek a számukra fontos elismerésben, súlyos következményei lehetnek. Jusson eszünkbe a kiégés veszélye, ami az egyik következménye lehet az elismerés hiányának. Hiszem, hogy a felmérés eredményeinek felhasználásával lehet változtatni ezeken az arányokon. Gondoljunk csak bele abba, hogy egy-egy kedves szóval a másik ember úgy érzi, hogy elismerik őt, és ez nem kerül semmibe, csak odafigyelésbe.

## Motivációs eszközök

A kérdőív negyedik részében találhatók a motivációs eszközökre vonatkozó, főként nyitott kérdések. Az első három kérdés arra vonatkozik, hogy mi az a három dolog, ami motiválja a válaszadót jelenleg, mi az, ami korábban motiválta, és mi az, ami a jövőben motivációt jelentene számára. Nyitott kérdés lévén, itt is elmondható, hogy nagyon sokféle válasz érkezett. Ahhoz, hogy a válaszokat ábrázolhassam, szükség volt arra, hogy csoportokat alkossak a beírt motivátorokból. Először a korábbi felmérés során alkalmazott kategóriákat gondoltam alkalmazni, azaz *anyagi oldali, személyes oldali, negatív motivátorok*, valamint a kimondott „*nincs ilyen*” válasz. Ezt a négy kategóriát egészítettem ki egy ötödikkel, mégpedig a *munkával kapcsolatos motiváció kategóriával*. Erre azért volt szükség, mert nagyon sok kolléga a munka jellegével, valamint a munkával szorosan összefüggő ösztönzőről számolt be. Az első kategória az *anyagi oldal*, idesoroltam be az olyan válaszokat, mint a pénz, fizetés, anyagiak, „sajnálom, csak az ötödike”, a havi biztos fizetés, a kétszáz százalékos túlórák, az anyagi megbecsülés, juttatások, életpálya.

A következő a *személyes oldali motivátorok kategóriája*, amilyen a szóbeli elismerés, vezető elismerése, kollégák elismerése, társadalmi-közösségi hasznosság, hivatástudat, becsület, megbecsülés, siker, belső elvárás, a társam, tapasztalatszerzés, mások eredményes segítése, segítségnyújtás, fejlődési lehetőség, támogatás, csapatmunka, légkör, kapcsolatok, önmegvalósítás.

A harmadik a *negatív motivátorok kategóriája*, ahol a büntetéstől és az elbocsátástól való félelem jelent meg a válaszok között.

Úgy érzem, a „*nincs ilyen*” válasz kategóriáját értelmét tekintve nem kell magyarázni, mégis ki kell emelnem, mert szignifikáns számú ilyen válasz érkezett.

Az ötödik kategóriát *a munkával kapcsolatos tényezők* alkotják. Ide az olyan típusú válaszokat soroltam, mint a munkahely, a munkaidő-beosztás, a munkakör szeretete, a munka becsülete, a szakmai kihívás, a szolgálati kutyával ellátott szolgálat, a szabad munkavégzés, a bűnüldözés öröme, a szervezeti kultúra ápolása, az előírt célok teljesítése, a rend biztosítása, az ügyek eredményes befejezése.

A jelenben motivációt biztosító tényezőkre vonatkozó kérdés első helyére negyvenöt személyes, huszonhárom anyagi oldali, tizenhat munkával kapcsolatos motivátor került. A nincs ilyen választ hatszor írták be, és huszonhárman nem válaszoltak erre a kérdésre. Egy kolléga azon válaszát, hogy „minden”, nem tudtam ezekbe a kategóriákba besorolni. Második helyre negyvennégy személyes oldali, húsz munkával kapcsolatos, tizenkét anyagi oldali és egy negatív oldali motivátor került. Azt, hogy „nincs ilyen”, tizenketten válaszolták, huszonhárman nem válaszoltak a kérdésre, egy kolléga „minden” válasza pedig itt is megjelent. A harmadik helyre harminchét személyes, huszonegy anyagi oldali, kilenc munkával kapcsolatos és egy negatív oldali motivátor került. A nincs ilyen választ huszonketten adták, huszonhárman nem válaszolták meg a kérdést, és szintén megjelent a „minden” válasz.

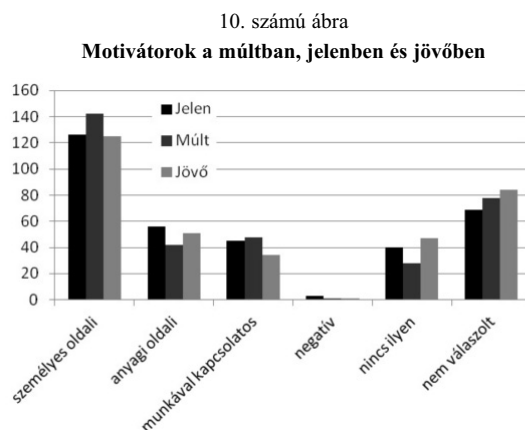
A múltbéli ösztönzőkre vonatkozó kérdés első helyére negyvennyolc személyes oldali, huszonkét munkával kapcsolatos, tizenhat anyagi oldali motivátor került. A „nincs ilyen” egy alkalommal szerepelt, míg huszonhat kolléga nem válaszolt a kérdésre, illetve mindhárom helyre megint bekerült a „minden”, amelyet nem tudtam kategorizálni. A második helyre negyvenöt személyes oldali, tizennyolc munkával kapcsolatos, tizenöt anyagi oldali motiváló tényező került. A „nincs ilyen” válasz kilencszer jelent meg, huszonhat kolléga pedig nem válaszolt a kérdésre. A harmadik helyre negyvenkilenc személyes, tizenegy anyagi oldali, nyolc munkával kapcsolatos, valamint egy negatív oldali motivátor került. A „nincs ilyen” válasz tizennyolc helyen szerepelt, huszonhat kolléga pedig ezt a kérdést nem válaszolta meg.

A jövőbeni motivációs eszközök kérdés esetén az első helyre negyvenhét személyes, huszonkét anyagi oldali, tizenegy munkával kapcsolatos és egy negatív oldali motivátor került. Azt, hogy „nincs ilyen”, öt kolléga válaszolta, huszonnyolcan pedig nem válaszoltak a kérdésre. A második helyre negyvenkét személyes oldali, tizenöt munkával kapcsolatos és tizennégy anyagi oldali ösztönző került. A „nincs ilyen” választ tizenöten adták, huszonnyolcan pedig nem válaszoltak a kérdésre. A harmadik helyre harminchat személyes, tizenöt anyagi oldali és nyolc munkával kapcsolatos motivátor került. A



„nincs ilyen” válasz huszonhétszer jelent meg, míg huszonnyolcan nem válaszoltak a kérdésre.

A motiváló tényezőkről összességében elmondható, hogy mind a jelenben (126), mind a múltban (142), mind pedig a jövőben (125) a személyes oldali ösztönzők dominálnak. A zárójelben szereplő számok azt jelzik, hogy hány-szor szerepelt az adott motivátor a jelenre, múltra, valamint a jövőre vonatkozóan. A jelenben a második helyre az anyagi oldali motiváló tényezők kerültek (56), majd ezt követte a munkával kapcsolatos (45), majd pedig a „nincs ilyen” (40) és a negatív oldaliak (3). A múltban a munkával kapcsolatos ösztönzők kerültek a második helyre (48), majd az anyagi oldaliak (42), a „nincs ilyen” (28) és a negatív oldali (1). A jövőre nézve a második helyre az anyagi oldali (51) motivátorok kerültek, majd a „nincs ilyen” (47) és a munkával kapcsolatos motivátorok (34), továbbá a negatív oldaliak (1) (10. számú ábra).



Arra a kérdésre, hogy mivel igyekszik vezetőjük motiválni őket, harmincnégyen nem válaszoltak. A legtöbben személyes oldali motivátorokat jelöltek meg (38), tizennyolcan azt választották, hogy nincs ilyen, tizenketten negatív motivációs eszközök alkalmazásáról számoltak be, kilencen anyagi oldali motivátort jelöltek meg, míg hárman munkával kapcsolatosat.

A személyes oldali motiváló tényezők között olyanok szerepeltek, mint az empátia, támogatás, elismerés, bizalom, segítőkészség, dicséret, jó szavak, napi visszajelzés a jó munkáról, példamutatás, biztatás, emberi hangnem. A „nincs ilyen” kategóriába többféle válasz érkezett, úgymint „sajnos nem tudok mondani”, „a kérdés értelmezhetetlen”, „erre sajnos nem tudok egyet sem mondani”, „tőle kellene megkérdezni, hogy mit tart motivációnak”, valamint

„nem motivál”. Megjelentek a negatív motivációs eszközök is, úgymint, „figyelmeztet a hiányosságaimra”; „lehetséges menesztéssel motivál”; „pallos a fej fölé”; „fenyítés”; „átrendelés”; „juttatások megvonása”; „ha nem tetszik, el lehet menni”; „büntetés kilátásba helyezése”; „kényszer”; „fenyegetés”; „negatívumok előtérbe helyezése”. Az anyagi oldali motivátorok között a „túlórázás lehetősége”, „egyéb juttatások” jelentek meg, míg a munkával kapcsolatosan „az eredményekre való törekvés”, „ügyek leadására inspirálás”.

A válaszadók közül öten úgy gondolják, hogy a vezetőjük által alkalmazott motivációs eszközök nagyon hatékonyak, negyvennyolcan megfelelőnek tartják, huszonhatan kevésbé tartják megfelelőnek, harmincketten nem tartják megfelelőnek, míg hárman nem válaszolták meg a kérdést.

A kérdőívet kitöltő vezetőktől kértem, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy mi az az öt motivációs eszköz, amellyel a beosztottaikat motiválják. A kérdőívet kitöltő vezetők közül húszan válaszolták meg ezt a kérdést. Közülük egy azt válaszolta, hogy nincs olyan dolog, amivel motiválná beosztottait. A válaszok sokszor összeesengtek, jelentős részben a személyes oldali motivátorok jelentek meg, amelyek közül kiemelem a példamutatást, segítségnyújtást, empátiát, bizalmat, dicséretet, visszajelzést, közös időtöltést, tréfás megjegyzéseket, folyamatos odafigyelést, következetességet, a jó munkahelyi légkör biztosítását és az elismerést. Kisebb számban jelentek meg az anyagi oldali motivátorok, úgymint a túlóra biztosítása, jutalom, teljesítményjuttatás, valamint a munkával kapcsolatos ösztönzők, a feladatok közös értelmezése. Örömmre szolgált, hogy negatív motivátor egy esetben sem jelent meg a használt motivációs eszközök között.

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják hatékonnak az általuk használt motivációs eszközöket, a válaszadók (25) közül egyvalaki a nagyon hatékony, huszonketten a hatékony, egy a kevésbé hatékony, egy pedig a nem hatékony választ adta.

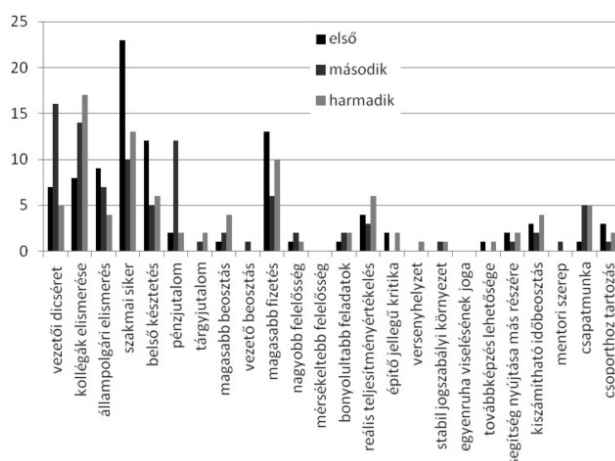
Arra a kérdésre, hogy mit tartana hatékony motivációs eszköznek, tizenhatan válaszoltak. Ismét a személyes oldali motiváló tényezők voltak túlsúlyban, úgymint az emberi kapcsolatok erősítése, odafigyelés a kollégákra, támogatásuk, megbecsülés, bizalom, közvetlen kapcsolatok kialakítása, megfelelő kommunikáció, szakmai elismerés, visszajelzések. Kisebb számban szerepeltek az anyagi oldali motivátorok, a jutalomkerettel történő önálló gazdálkodás, anyagi támogatás, sikerdíj bevezetése. Mindezek mellett volt olyan válasz is, hogy „nem tudom”, valamint „nem a pénz”, de megjelent a tényleges életpályamodell és a hivatás tekintélyének visszaállítása, továbbá a feladatokra elegendő idő biztosítása és az egyenlő tehermegosztás.

Arra a kérdésre, hogy soroljon fel három tényezőt, ami a munkája elvégzése során lelkesedését letöri, nyolcvannolcan válaszoltak. A válaszok a korábbi, nyitott kérdésekhez képest sok információt tartalmaztak. A válaszok sokszínűek voltak, mégis elmondható, hogy jelentős részük az emberi kapcsolatok problémáival foglalkozik (bizalmatlanság, áskálódás, irigység, rosszindulat), többféleképpen megjelent a nem megfelelő vezetési stílus, kezdve a jó munkaerő megbecsülésének hiányától a kivételezésig, továbbá az egyenlőtlen teherelosztás. Sok válaszban megjelent a túlzott bürokrácia, a duplikált folyamatok, valamint az értelmetlen feladatok és az új dolgok ki-próbálás nélküli bevezetése is. Az anyagi megbecsültség hiánya relatíve alacsony számban jelent meg.

A kérdőív utolsó előtti kérdéscsoportjában a kollégáknak egy listából ki kellett választaniuk, hogy mi az a motivációs tényező, ami legjobban (93 válasz), második legjobban (92 válasz) és harmadik legjobban (90 válasz) motiválja őket.

Arra a kérdésre, hogy mi az, ami a legjobban motiválja önt, a kollégák 22 százaléka azt válaszolta, hogy a szakmai siker, 12,8 százalék, hogy a magasabb fizetés és 12 százalék, hogy a belső késztetés. A második helyen 17,4 százalékot a vezetői dicséret, 15,2 százalékot a kollégák elismerése, 13 százalékot a pénzjutalom tesz ki. A harmadik helyen 18,9 százalék a kollégák elismerését, 14,4 százalék a szakmai sikert és 11,1 százalék a magasabb fizetést említette (11. számú ábra).

11. számú ábra  
Motiváló tényezők sorrendje



Az előbbi adatok megerősítik azt a feltevésemet, hogy a személyes oldali ösztönzők használatára van szükség a rendészet területén. Pozitívan értékelem azt is, hogy az anyagi oldali motivátorok egyetlen alkalommal sem végeztek az első helyen.

A kérdőív zárókérdése ismét a kitöltő motivációs szintjére vonatkozik. A válaszadók 11,7 százaléka nagyon, 58,6 százaléka motivált, 22,5 százaléka kevésbé, 7,2 százaléka pedig nem motivált, a kérdésre 111-en válaszoltak. A kérdőív elején feltett ugyanezen kérdésre 12,3 százalék vallotta magát nagyon motiváltnak, 50 százalék motiváltnak, 33,3 százalék kevésbé motiváltnak, és 4,4 százalék nem tartotta magát motiváltnak. Az a hipotézisem csak részben igazolódott, hogy a kollégák az után, hogy végiggondolják a motivációjukat, pozitívabban nyilatkoznak az utolsó kérdésre. A nagyon motiváltak aránya 0,6 százalékkal csökkent, a nem motiváltaké pedig 2,8 százalékkal nőtt. Azonban összességében többen vallották motiváltnak magukat, hiszen a kevésbé motiváltak aránya több mint 10 százalékkal csökkent, a motiváltaké pedig 8,6 százalékkal nőtt.

## **Összegzés**

A kutatási eredményekből következtethetünk arra, hogy az egyénre szabott motiváció kérdéskörével továbbra is foglalkoznunk kell. A teljesítményértékelő beszélgetések jó platformot teremtenek ehhez. Érdeemes átgondolni a vezetéssel, irányítással és ezen belül a munkatársak motiválásával kapcsolatos gyakorlatunkat. Fontosnak tartom, hogy mivel minden ember más, ezért nincs olyan bevált módszer, amely mindenkivel, mindig, mindenhol alkalmazható.

Vallom, hogy ha a vezetők megismerik az egyes munkatársaikat és a belőlük aktuálisan összeálló kollektívát, e tudás birtokában képesek megtalálni a motiválás adekvát módszereit.

Ne feledkezzünk meg arról, hogy sokszor a legegyszerűbb és legkézenfekvőbb motivációs eszköz alkalmazása a legcélravezetőbb. Ami korlátlan mennyiségben, mindig, mindannyiunk számára hozzáférhető, az az elismerés.