

## **A rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközei, lehetőségei<sup>1</sup>**

### **Bevezetés**

Napjainkban mind a versenyszférában, mind pedig a közigazgatásban a szervezetek vezetői folyamatosan keresik a választ arra, hogy milyen lépések szükségesek munkatársaik megtartásához és ahhoz, hogy azok külön ellenszolgáltatás nélkül is hajlandóak és képesek legyenek a szervezeti célok érdekében extra erőfeszítéseket tenni. A magas színvonalú teljesítményhez elengedhetetlen egy elkötelezett dolgozókat magában foglaló egységes szervezet, ahol a szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése biztosítja az eredmények maximalizálásának lehetőségét. Mindezek mellett képes a fluktuációt kezelni, munkatársait – azok tudásával, tapasztalatával együtt – a szervezet érdekében pályán tartani. Mára mind a versenyszférában, mind pedig az állami szektorban tevékenykedő szervezetek felismerték, hogy hosszú- és rövidtávú célkitűzéseiket csak jól képzett, folyamatosan fejlesztett, elégedett, lojális munkatársakkal képesek elérni.

Ahhoz, hogy megismerjem a rendőri pályán tartás eszközeit és lehetőségeit leginkább befolyásoló tényezőket, az állomány elégedettségét és motivációját, áttekintettem a hazai és külföldi szakirodalmat, valamint felhasználtam az általam 2016-ban a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság közel 1000 fős állománya körében végzett empirikus kutatás eredményeit. Figyelembe vettem az akkori elektronikus kérdőívemre érkezett 109 fő válasza-  
inak elemzését és a leszerelők által 2017–2019 között önkéntesen kitöltött

---

<sup>1</sup> A tanulmány a Rendőrség Tudományos Tanácsának 2019. évi pályázatán harmadik helyezést elért pályamű szerkesztett változata.

kilépő kérdőívek eredményeit. Következtetéseimet a kutatási eredményekre és gyakorlati tapasztalatokra alapozva vontam le, javaslataimnál kiemeltem azokat a lehetőségeket, melyek a rendőri szervek helyi és területi szintjein is rendelkezésre állnak. Megállapításaimmal igyekszem hozzájárulni, hogy a rendőrség magas színvonalú humán stratégiával, annak következetes végrehajtásával képes legyen a tehetséges, tapasztalt munkaerő megtartására, a mindenkor szükséges utánpótlás mennyiségi és minőségi biztosítására.

### **A pályán tartás tényezői**

A munkaerő-megtartás mára a HR tevékenység kulcskérdésévé vált. A humán erőforrás menedzsment szerint a dolgozók jólétével való törődés hatékony módja a munkaerő motiválásának és ösztönzésének, segítségével alacsony szinten tartható az elvándorlás, a fluktuáció. Ez azért is fontos, hiszen ha nem sikerül megtartani a tehetséges munkatársakat, az a többletköltségek mellett jelentős tudásvesztéset is jelenthet. Ezen kívül egy távozó munkatárs sok esetben negatívan nyilatkozhat a szervezetről. A munkaerő megtartása összefügg a motivációval, a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témájával, az ösztönzés- és tehetségmenedzsmenttel, a kompenzáció- és karriermenedzsmenttel, valamint a fluktuáció vizsgálatával is.

A rendőri pályán tartás szempontjából különösen érdekes lehet, hogy a közszolgálati karriert választók motivációs és elégedettségi tényezői mennyiben térnek el a versenyszférában dolgozókéétól. Csutorás Gábor Ákos „Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban” című cikkéből kiderült, hogy megfigyelhetők eltérések a két szektor munkavállalói motivációjában. A közszolgálati karriert választók legfőbb indokai között szerepel a küldetéstudat, a feladat társadalmi értéke, a haza védelme, a másokon való segítség motivációja. Mások biztonságosabbnak érzik a közszolgálatot, kiegyensúlyozottabbnak, nyugodtabbnak ítélik meg a munkakultúrát, mint a vállalati szektorban. A közszolgá-

latban a fizetés kevésbé meghatározó, mégis nagyon fontos tényező, továbbá a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése kevésbé okoz problémát, mint a versenyszféra munkavállalói esetében. Igazolhatóak tehát az eltérések a közsféra és a vállalati szektor dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezői között.<sup>2</sup>

Lényeges kérdés továbbá, hogy mely tényezők azok, amelyek változtatásával megvalósulhat a munkatársak pályán tartása. Minden szervezetnek érdeke feltárni azokat a pontokat, ahol beavatkozva a dolgozók elégedettségét növelni tudja. Ezen tényezők egy része a különböző motivációs elméletekben tetten érhető. Számos szakirodalmi mű, illetve kutatás foglalkozott már ezzel a kérdéssel, melyek közül Gyökér Irén munkásságát emelném ki, aki Humánerőforrás című művében – számos más elméleti ismertetés mellett – az alábbiakat részletezi. Az elégedettséget keltő motivációs tényezők a munka tartalmával, az önmegvalósítás igényével (felelősségvállalás, karrierépítés, nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége, fejlődés), az elégedetlenséget keltők a munkakörülményekkel összefüggő tényezők (fizetés, munkafeltételek, státusz, munkahelyi biztonság). Kutatások igazolták azt is, hogy az elégedett dolgozó magasabb eredmények elérésére képes, mint az elégedetlen munkatárs. A munkával való elégedettséget is több tényező befolyásolja (a munkafeladat, a másokkal folytatott kommunikáció, a munkával kapcsolatos elvárások), melyek megváltoztatása főként hosszú távon hoz értékelhető eredményt a vállalkozásnak. A vezetők egyik leghatékonyabb eszköze a jutalmazási készletből, hogy biztosítják a dolgozók számára a kielégítő, hosszú távú karrier lehetőségét a szervezetben. Bár a tapasztalatok azt mutatják, hogy a bér az a tényező, ami miatt a munkavállalók váltanak, de az okok legmélyén megjelenik a személyes fejlődés lehetősége is.<sup>3</sup> Az elégedettséget befolyásoló, ezáltal az elkötelezettség szempontjából fontos tényező a vezetés, ezen belül a vezető intelligen-

---

<sup>2</sup> Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás 2016/1. szám

<sup>3</sup> Gyökér Irén: Humánerőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság. 1999.

ciája, vezetési stílusa, az alkalmazott-vezető kapcsolat. A vezető jó, környezettel összhangban lévő hangulata pozitív hatással van a munkavállalókra, a stresszes munkahelyi környezet pedig negatívan hat az elkötelezettségre.<sup>4</sup> A vezetők a fluktuációt befolyásolhatják a munkavállalóknak nyújtott támogatással és a munkatársak közötti bátorító, pozitív kapcsolatokkal.<sup>5</sup> Magyarországi viszonylatban korábban a legfontosabb motivációs tényezőként a versenyképes fizetés, a cafeteria és a karrierlehetőség volt megfigyelhető, mára azonban egyre inkább előtérbe kerültek a stabilitással, biztonsággal, a jó munkahelyi légkörrel és a megfelelő kapcsolatokkal összefüggő motivációs tényezők.<sup>6</sup>

A munkával való elégedettség magasabb foka az azonosulás, melynek részét képezik, a hivatástudatot erősítik a szimbolikus jegyek, mint például az egyenruha, a jelvény, a szervezeti rítusok, az ünnepek.<sup>7</sup> Az elégedettséget követő lépés a lojalitás. Ehhez azonban az szükséges, hogy a szervezet, annak vezetői partnerként tekintsenek a munkavállalókra. Az elkötelezettség elérése a legmagasabb szintet jelenti. Ezen a szinten a munkavállalók erősen kötődnek a vállalathoz, tetteikben, magatartásukban is a szervezethez való lojalitásuk nyilvánul meg. Ezt az elkötelezettséget a szervezetek csak abban az esetben képesek elérni, ha dolgozóikhoz bizalommal fordulnak, velük tisztességesen bánnak, figyelembe veszik érdekeiket.

A pályán tartás érdekében végzett tevékenységünk során nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a tényt, miszerint a mai munkaerőpiacon egyidejűleg három generáció (babyboomerek, X, Y) van jelen, és már megjelenik a

---

<sup>4</sup> Krajcsák Zoltán: Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban. Doktori (PhD) értekezés. 2014.

Forrás:<https://www.repozitorium.omikk.bme.hu/bits-tream/handle/10890/1317/ertekezés.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>5</sup> Madden, Laura – Mathias, Blake D. – Madden, Timothy M.: In good company The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. Emerald Insight Management Research Review 2015/3. szám

<sup>6</sup> Farkas Ferenc – Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta: Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. Vezetéstudomány 2013/10. szám

<sup>7</sup> Csepeli György: A szervezkedő ember. Osiris Kiadó. Budapest, 2001.

Z generáció néhány képviselője is.<sup>8</sup> Az eddig alkalmazott módszerek és eszközök már nem elegendőek, újak bevezetése szükséges, miközben a korábbi generációkat sem hagyhatjuk figyelmen kívül. A közigazgatási szerveknél a munkatársak generációs különbségeinek kezelése kevésbé van jelen, pedig kulcsfontosságú lenne az egyes generációk tagjaira jellemző tulajdonságok, elvárások, motivációk tudatosabb kezelése és különösen a korszerű ismeretekkel rendelkező, változtatásra elszánt, innovatív fiatalok megtartása.<sup>9</sup> Az arányaiban egyre növekvő számban megjelenő Y és Z generációs munkavállalókra jellemző a mobilitás és a rugalmasság. Könnyebben, gyorsabban váltanak, ha a betöltött munkakör már nem szolgálja a fejlődésüket. Különös figyelmet kell fordítani a képzésükre, fejlesztésükre, támogatni kell őket az egzisztencia megteremtésében (a lakhatási támogatás nem hátrány, de túlzottan nagy megtartó ereje nincs).

Nemzetközi viszonylatban is több kutatás foglalkozik a rendőri motiváció és a dolgozói elégedettség tényezőivel. Sulaiman Olanrewaju Adebayo és munkatársai a nigériai egyetemen végzett kutatásukban a nigériai Ekiti tartomány rendőri állományát vizsgálták. Arra keresték a választ, hogy az ún. felügyelői magatartás és a munkahelyi stressz befolyásolja-e a munkahelyi elégedettséget és a fluktuációs folyamatokat. Nigériában megfigyelhető a munkahelyi stressz szignifikáns hatása.<sup>10</sup> Moon és Hwang egy dél-koreai rendőr tanulók körében végzett kutatásában annak okát vizsgálta, hogy miért választották a rendőri pályát. A dél-koreai viszonylatban a biztos munka és az állandó fizetés volt a legfontosabb motiváló erő. Nemenként és az iskolai végzettség függvényében is változott a motiváltság és az elkötelezettség mértéke. Az Amerikai Egyesült Államokban a testülethez csatlakozás motivációjában fontos szerepet játszik még az embereken való

---

<sup>8</sup> Tegye Andrea: A „Z generáció” címke – Jogos féltelmek vagy lehetőség a megújulásra? Rendőrségi Tanulmányok 2018/3. szám

<sup>9</sup> Csutorás Gábor Ákos: A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében.

Forrás: <http://www.real.mtak.hu/79551/7/TaylorNo31-16-24.pdf>

<sup>10</sup> Adebayo, Sulaiman Olanrewaju: Influence of Supervisory Behaviour and job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State. Journal of Management and Strategy 2011/3. szám

segítés lehetősége, a törvény betartatása, a tartalmas munka és az izgalom. Ezzel szemben Taiwanon a jó fizetés és a szülői befolyás szerepelt a legfőbb motiváló okok között.<sup>11</sup> Miller és társai azt vizsgálták, hogy a személyiség jellemzői mennyiben befolyásolják a munkahelyi elégedettséget a rendőrök körében. Az elégedettség és a szolgálati idő kapcsolatát az is mutatja, hogy a rendőröknek munkájuk 10–15. évében váltásra van szükségük, hogy ismét kihívást jelentsen számukra a feladatuk.<sup>12</sup>

Ezen külföldi rendőrségi kutatások olyan tényezőket vizsgáltak, melyek magyarországi viszonylatban is tetten érhetők.

## **Az elkötelezettség-mérés eredményei**

### ***Az elkötelezettség-mérési kutatás módszertana***

A szakirodalmi feldolgozást követően, ismerve a motiváció, az elégedettség és az elköteleződés legfontosabb tényezőit, 2016 elején saját kutatást végeztem a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állományának körében. A kutatás során arra kerestem a választ, hogy az állományon belül mennyire jellemző az elkötelezettség, mely tényezők befolyásolják leginkább a hivatástudat kialakulását, és mit tehet a rendőrség vezetése az elkötelezettség kialakítása, ezáltal a munkatársak megtartása érdekében. A kutatás során – Herzberg kéttényezős motivációs elméletére alapozva<sup>13</sup> – kérdőíves megkérdezéssel gyűjtöttem adatokat. Az egy hónapig tartó kutatás során a külső és belső tényezőkre koncentrálok elektronikus kérdőívemet igyekeztem a megye közel 1000 fős állománya részére eljuttatni. A visszaérkezett 109 kérdőívet feldolgoztam, statisztikai szoftverrel, réselemzéssel vizsgáltam. A kutatásban szereplő minta relatív alacsony elemszáma (kb. 100 fő) miatt az eredmény hosszú távú következtetések levonására csak korlátozottan alkalmas, az aktuális trendeket azonban jól jelzi.

---

<sup>11</sup> Moon, Byongook – Hwang, Eui-Gab: The reasons for choosing a career in policing among South Korean police cadets. *Journal of Criminal Justice* 32. 2004.

<sup>12</sup> Miller, Holly A. – Mire, Scott – Kim, Bitna: Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice* 3. 2009.

<sup>13</sup> Gyökér Irén: i.m.

A kérdőív felépítése:

I. Statisztikai adatok, melyek az életkorra, a jogviszony jellegére, a BM jogviszonyban eltöltött időre, a kitöltő nemére és szolgálati ágára vonatkozó kérdéseket tartalmaztak

II. Belső tényezők:

1. Érdekes és kihívást jelentő munka
2. Felelősség
3. Előmeneteli lehetőség, karrier, fejlődés

III. Külső tényezők:

1. Javadalmazási, jutalmazási rendszer
2. Munkahelyi körülmények, munkafeltételek
3. A vezető (min. alosztályvezető)
4. A rendőrség tekintélye
5. Foglalkozási biztonság.

IV. Elkötelezettséggel kapcsolatos állítások

Az egyes részekhez az alábbi kérdések tartoztak:

<b>BELSŐ TÉNYEZŐK</b>	
<b>1. Érdekes és kihívást jelentő munka</b>	
1.1.	Képzettségemnek megfelelő munkát végzek.
1.2.	Elégedett vagyok a munkámmal.
1.3.	Képességeimnek megfelelő munkakört látok el.
1.4.	Tartalmas munkát végzek.
<b>2. Felelősség</b>	
2.1.	A rám háruló felelősség megfelelő mértékű.
2.2.	A munkám elvégzéséhez kellő önállóságot kapok.
<b>3. Előmeneteli lehetőség, karrier, fejlődés</b>	
3.1.	A feladataim ellátásához megfelelő továbbképzésben részesülök.

3.2. Egy-egy új képzés elvégzését követően van lehetőségem a tanulatokat kamatoztatni.
3.3. A rendőrség támogatja a tanulmányok folytatását.
3.4. Az új életpálya modell (új Hszt.) előre látható karriert biztosít.
3.5. Biztosítva van az egyéni fejlődésem.
<b>KÜLSŐ TÉNYEZŐK</b>
<b>1. Javadalmazási, jutalmazási rendszer</b>
1.1. Szaktudásomnak megfelelő illetményt kapok.
1.2. A jutalmazási rendszert igazságosnak találom.
1.3. A munkaidő-kedvezmények mértéke, kihasználási lehetősége megfelelő.
1.4. Az egyéb juttatások (cafeteria, munkáltatói kölcsön, segélyek) mértéke megfelelő.
1.5. Ha kiemelkedően teljesítek, jutalomban részesülök.
<b>2. Munkahelyi körülmények, munkafeltételek</b>
2.1. A munkámhoz szükséges információk megfelelő időben rendelkezésre állnak.
2.2. A munkavégzéshez szükséges eszközök, személyi felszerelések biztosítottak.
2.3. A munkahely-magánélet összhangja biztosított.
2.4. A munkahelyi leterheltségem megfelelő számomra.
2.5. A feladataimat munkaidőben el tudom végezni.
2.6. A munkavégzéshez szükséges informatikai eszközök rendelkezésre állnak, megfelelő színvonalúak.
2.7. A számomra szabott határidők megfelelőek, tarthatóak.
<b>3. A vezető (min. alosztályvezető)</b>
3.1. Jó kezekben van a rendőrség.
3.2. Jó a kapcsolatom a közvetlen vezetőmmel.
3.3. Az elvégzett feladatokról folyamatos visszajelzést kapok.
3.4. A vezetők által megfogalmazott elvárások egyértelműek.



3.5.	Közvetlen vezetőmhöz bátran fordulhatok ötleteimmel.
3.6.	Közvetlen vezetőm szakmailag kompetens.
3.7.	A közvetlen vezetőm korrekt, minden esetben következetes.
3.8.	A vezetőm megfelelő időben hozza meg a döntéseit.
3.9.	Közvetlen vezetőm képes a munkatársak összehangolására.
<b>4. A rendőrség tekintélye</b>	
4.1.	Munkámmal az állampolgárok biztonságát szolgálom.
4.2.	Társadalmilag hasznosnak érzem magam.
4.3.	Az új Hszt. kedvezően befolyásolja a rendőrség tekintélyét.
4.4.	Hozzá tudok járulni, hogy a rendőrségről pozitív kép alakuljon ki.
<b>5. Foglalkozási biztonság</b>	
5.1.	Jó kapcsolatban vagyok a munkatársaimmal.
5.2.	Meg tudom tervezni a napi munkaidőmet.
5.3.	Azt érzem, hogy nem fenyeget a munkahely elvesztése.
5.4.	Biztonságérzetet ad, hogy minden hónap elején megkapom a fizetésemet.

## ELKÖTELEZETTSÉG

<b>ÁLLÍTÁS</b>
A rendőrséget, mint munkahelyet bátran ajánlanám ismerősömnek, családtagomnak.
Büszke vagyok arra, hogy rendőr vagyok/rendőrségen dolgozom.
Fontos számomra a rendőrség jó hírneve, tekintélye.
Nagyon rosszul érintene, ha ki kellene válnom a testületből.
A munkám a hivatásom.
Nem okoz gondot, ha a munkaköri kötelezettségeimen túl más feladatokat is el kell látnom.
Elkötelezettnek érzem magam a rendőrség iránt.

## Mi miatt dolgozik Ön a rendőrségen?

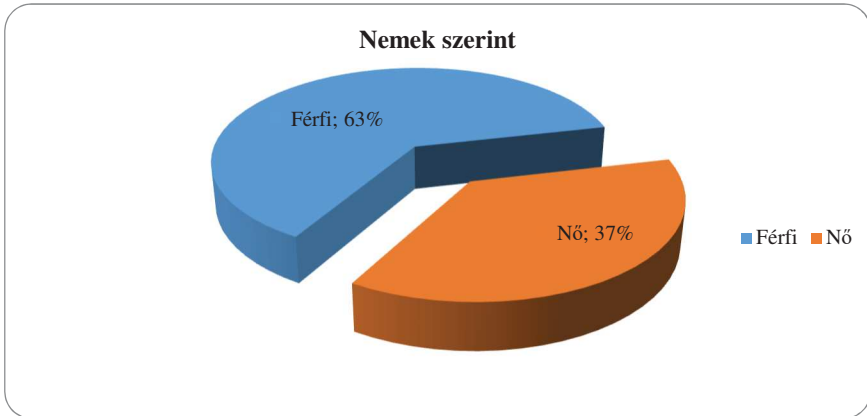
Jó a munkahelyi légkör.
Magas a fizetés és az egyéb juttatások.
Jók a munkakörülmények.
Vonzónak találom a hivatásos szolgálatot.
A társadalom elismeri a munkámat.
Érdekes, tartalmas a munkám.

A kérdőívben a belső és külső tényezőket egyrészt fontosság, másrészt pedig elégedettség szempontjából 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelni. Ugyanezen módszerrel történt az elkötelezettséggel kapcsolatos állítások értékelése is, továbbá az utolsó részben „Mi miatt dolgozik Ön a rendőrségen?” kérdésfeltevésre rangsoroló válaszokat vártam (1. legfontosabb, 6. a legkevésbé fontos).

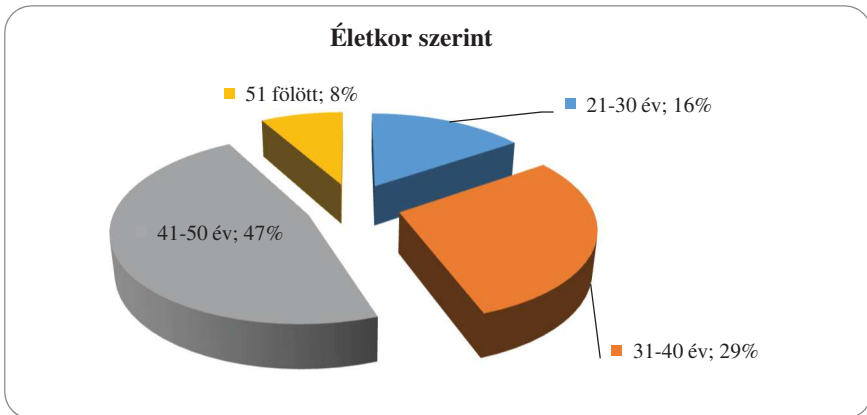
A kérdőív adatainak elemzése során figyelemmel voltam a szélsőséges adatokra, melyek a válaszok értelmezhetőségét jelentősen befolyásolják.

### *A vizsgálati személyek leíró statisztikája*

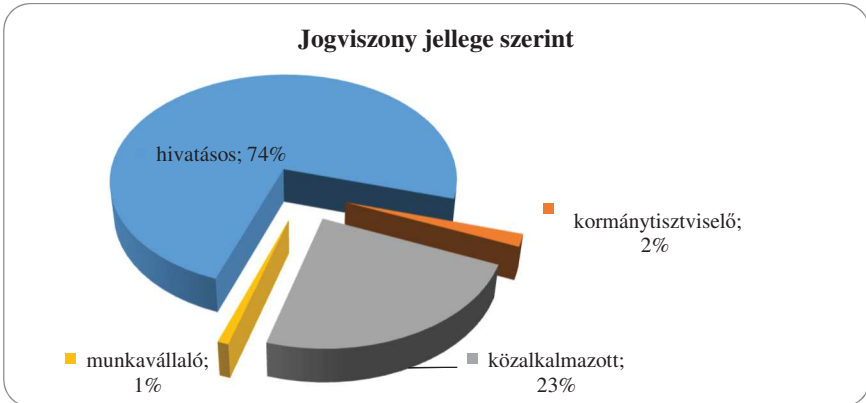
A kérdőívet kitöltők közötti megoszlás jelentős részben megegyezik a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság teljes állományi létszámának megoszlásával. A szolgálati ágak szerinti bontásban a kérdőívet kitöltők között nagyobb arányban vannak jelen az egyéb terület munkatársai. A válaszadók megoszlását az 1–5. ábrák szemléltetik.



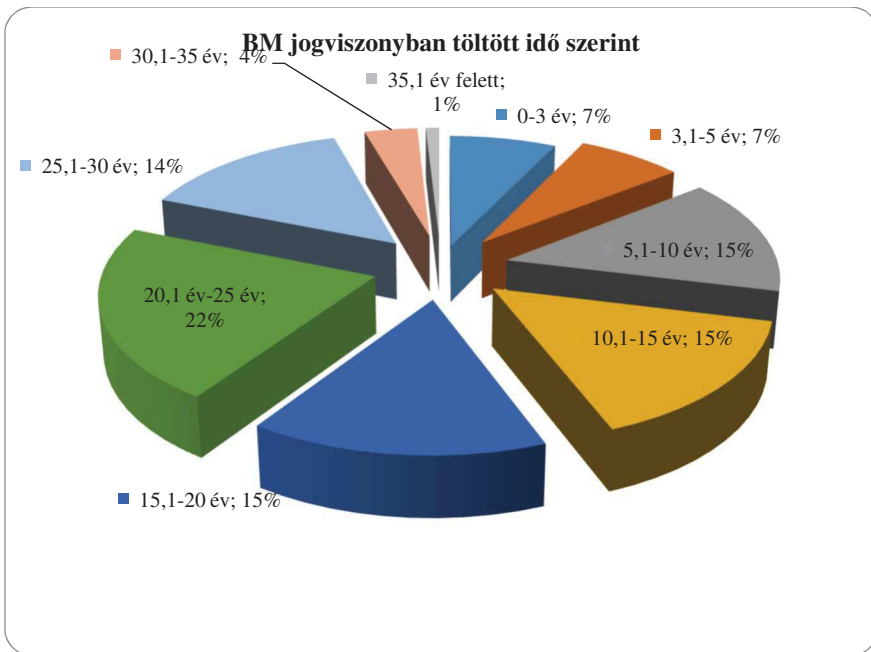
1. számú ábra  
A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása



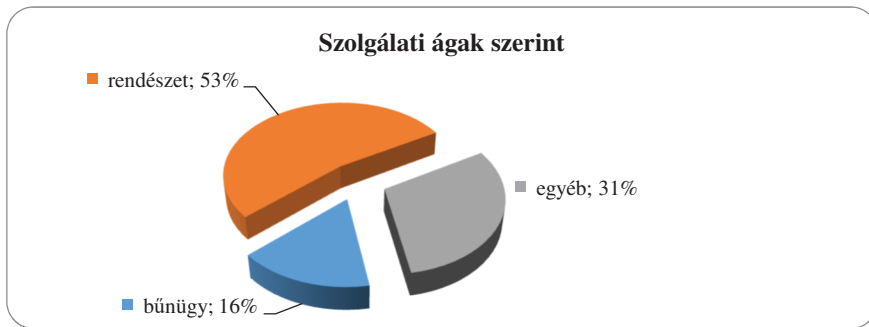
2. számú ábra  
A kérdőívet kitöltők életkor szerinti megoszlása



3. számú ábra  
A kérdőívet kitöltők jogviszony jellege szerinti megoszlása



4. számú ábra  
A kérdőívet kitöltők BM jogviszonyban töltött idő szerinti megoszlása



5. számú ábra

A kérdőívet kitöltők szolgálati ágak szerinti megoszlása

### ***Az elkötelezettség-mérés adatainak statisztikai elemzése***

Az SPSS programmal végzett korrelációelemzés, regresszióanalízis és varianciaanalízis (Pearson-féle korrelációs vizsgálat, Gabriel-próba) alapján megállapítottam, hogy sem az életkor, sem pedig a BM jogviszonyban eltöltött idő nincs összefüggésben az elkötelezettséggel, és a motivációs tényezők közül is elsősorban a külső tényezők (javalmazási, jutalmazási rendszer; munkahelyi körülmények, munkafeltételek; a vezető; a rendőrség tekintélye; foglalkozási biztonság) hatása mutatható ki. Kiderült, hogy az elkötelezettséget három tényező befolyásolja: az előmeneteli lehetőség, a karrier, a fejlődés fontossága, a rendőrség tekintélyének fontossága és a foglalkozási biztonsággal való elégedettség. Mindemellett kapcsolat mutatható ki a szakterületek és az egyes motivációs tényezőkkel való elégedettség között: a bűnügyi területen dolgozók nagy valószínűséggel elégedettebbek, mint az egyéb szakterületek munkatársai. A BM jogviszonyban eltöltött idő alapján elmondható, hogy a felelősség szintjével a több szolgálati idővel rendelkezők elégedettebbek, mint a kevés szolgálati idővel rendelkezők. Minél régebben dolgozik egy személy a szervezetben, annál kevésbé elégedett a javalmazási, jutalmazási rendszerrel és a vezetővel. Általánosságban véve pedig az elégedettség szintje a 10–15 éves szolgálati jogviszonnyal rendelkezők esetében a legalacsonyabb. Ez a megállapítás összecseng a Miller<sup>14</sup> által végzett kutatás eredményével is.

<sup>14</sup> Miller, Holly A. – Mire, Scott – Kim, Bitna: i.m.

A kiegészítő elemzések keretében megvizsgáltam a belső és külső tényezők fontosság és elégedettség értékeinek átlagát, majd réselemzést végeztem a közöttük lévő eltérések alapján. Ennek eredményeképpen megállapítottam, hogy melyek azok az elkötelezettséget befolyásoló tényezők, amelyek leginkább fontosak a dolgozók számára, de azzal a legkevésbé elégedettek. Az eltérések az előmenetel, karrier, fejlődés csoportban, valamint a munkahelyi körülmények és a jutalmazási rendszer csoportokban voltak a legmagasabbak. Kiderült, hogy a dolgozók fontosnak ítélik a rendőrség jó hírnevét, tekintélyét, elkötelezettnek érzik magukat a szervezet iránt, azonban a rendőrségi munkavállalás okaként utolsó helyen jelölik meg a társadalmi elismerést és a jó munkakörülményeket.

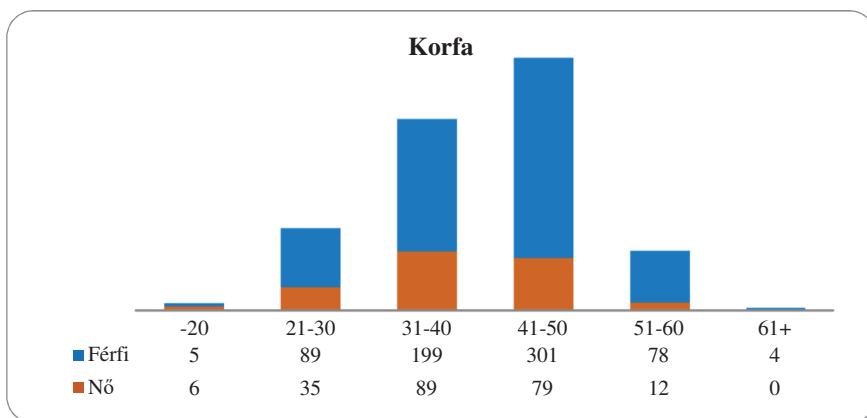
### **A kilépő interjúk elemzésének eredményei, a pályaaorientációs beszélgetések tapasztalatai (saját elemzés)**

Ahhoz, hogy a rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközeit és lehetőségeit megismerhessük, esetleges javaslatokkal iránymutatást adjunk, mindenképpen fontos tudni, hogy napjainkban milyen általános jellemzőkkel bír a rendőri állomány. Ehhez a rendőrségi állomány összetételét, a távozók által ismertetett okokat és az egyes korosztályok rendőrséghez való viszonyának elemzését vettem figyelembe. Ehhez a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon gyűjtött adatokat vettem alapul, mely ugyan csak egyetlen területi szervre mutat pontos képet, azonban egy, az állomány összetételére és a kilépési okokra vonatkozó kutatás a megyei rendőr-főkapitányságok többségében hasonló eredményt hozhatna.

#### ***Az állomány összetétele***

A teljes kép kialakításához fontos tényező a megye rendőri állománya összetételének vizsgálata. Megállapítottam, hogy a legnagyobb számban a 41–50 év közöttiek vannak, ezt követi a 31–40 év közötti állomány. Jelentős problémát okozhat, hogy a szakmai utánpótlást garantáló 21–30 éves rendőrök jóval kevesebben (a másik korcsoportoknak alig a fele) vannak a pályán. Az újabb (Y, Z) és a korábbi (X, babyboomer) generációk 50-50%-

ot tesznek ki a teljes állományból. A nők aránya a szervezetben – a korábbi arányhoz képest – összességében nem mutat jelentős változást (férfi – 75%, nő – 25%), azonban a legifjabbak között magasabb a nők száma a férfiakénál. A szakma „elnőiesedése” – amennyiben az arányok a nők irányába tolnának el – további kihívások elé állítja a humánigazgatási terület dolgozóit éppúgy, mint a rendőri szakmai vezetőket.



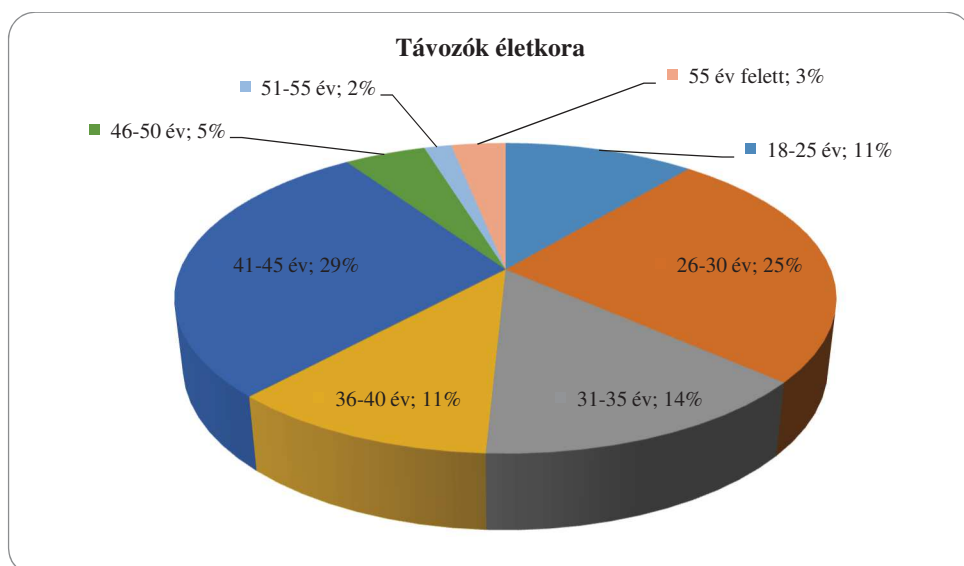
6. számú ábra  
A Zala Megyei Rendőr-főkapitányság korfája

### ***A kilépő interjúk tapasztalatai***

A Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon 2018 júliusában bevezettük a kilépő interjúkat annak érdekében, hogy az adatokat vizsgálva kapjunk képet a munkatársak elégedettségéről, távozásuk okairól, ezért egy általunk összeállított kérdőív anonim kitöltését kértük a leszerelőktől. Hét hónap alatt 32 kilépő véleményét ismerhettük meg, akik leszerelésük napján töltötték ki kérdőívünket.

A távozók életkori összetételét vizsgálva megállapítottuk, hogy jelentős a fiatal, Y generációba tartozók aránya, de viszonylag magas számban váltottak munkahelyet a 41–45 év közötti dolgozóink is. Ez a tény is alátámasztja, hogy bár fontos figyelembe venni az új generációk igényeit a megtartás szempontjából, nem szabad elhanyagolni az „idősebbek” szempontjait sem. A rendőrség jelenlegi állományában – személyes tapasztalatokra,

informatív interjúkra alapozva elmondható, hogy – az a jellemző, hogy a 30 év alattiak rugalmasan, könnyen váltanak munkahelyet, nem várnak évekig arra, hogy elismerjék munkájukat. A 30–50 év közöttiek – szinte kivétel nélkül – rendelkeznek ún. „B” tervvel, felkészülve egy esetleges munkahelyváltásra. Alapvetően a rendőrségen tervezik hosszabb távú jövőjüket, de nem tartják kizártnak a leszerelést sem. Ehhez első lépésként másodállást vállalnak, szabadidős tevékenységüket úgy alakítják, hogy biztos továbblépési pontot tudjanak maguknak kialakítani szükség esetére.



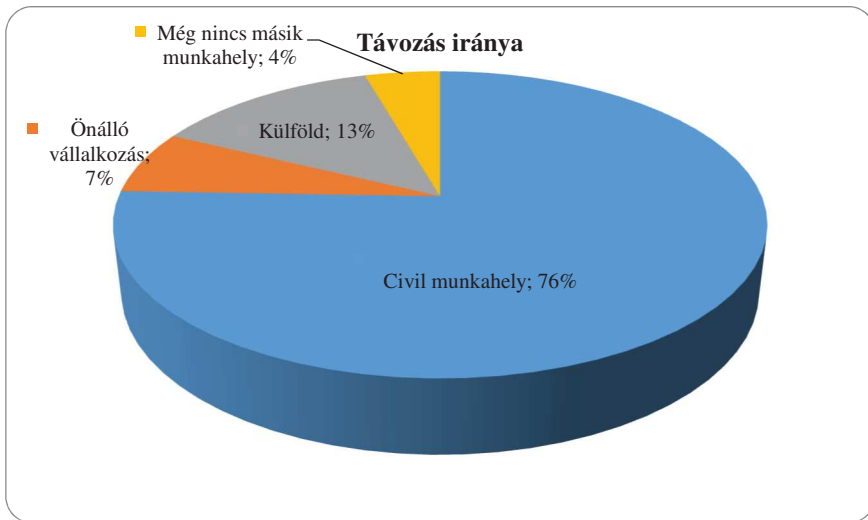
7. számú ábra

A távozók életkor szerinti megoszlása a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon

A kilépő interjúk egyik legfontosabb célja, hogy megismerjük azokat a tényezőket, amelyek a váltás melletti döntésre ösztönözték a munkavállalókat. Egyrészt vizsgáltuk, hogy milyen „irányba” lépnek ki a kollégáink (8. ábra), másrészt pedig figyeltünk a kiváltó okokra (9. ábra). A kilépő interjúk tanúsága szerint (8. ábra) a civil, elsősorban belföldi munkahelyek irányába mozdulnak el a távozók, relatív alacsony a külföldi munkavállalás aránya. Ennek oka lehet, hogy a közszolgálatban hosszabb-rövidebb időt

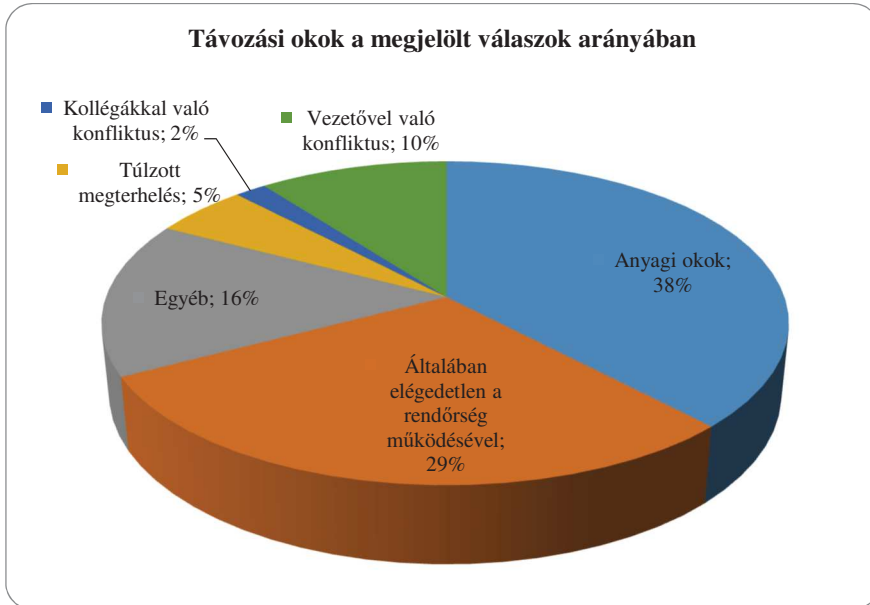


eltöltő munkavállalók személyes preferenciái között a biztos munkahely igénye alapvetően megjelenik. A külföldi munkavállalás lényegesen nagyobb bizonytalanságot hordoz magában, jóval több áldozatot igényel az azt vállalótól, mint a belföldi váltás. Igaz ugyan, hogy a közszolgálatban dolgozók a munkahely biztonságáért cserébe az alacsonyabb fizetést is hajlandók felvállalni, azonban az adatokból úgy tűnik, hogy az egyre nagyobbak bizonyuló különbség már kevésbé tolerálható. Erre utal egyrészt a távozás irányában (8. ábra) a civil munkahelyek nagy aránya, másrészt a távozási okok (9. ábra) között is előkelő helyen szerepelnek az anyagi tényezők. A kilépő interjúk tanúsága szerint nagyon magas továbbá a rendőrség működésével kapcsolatban megélt általános elégedetlenség. Ez vélhetően összefügg a generációs eltérésekkel is.



8. számú ábra

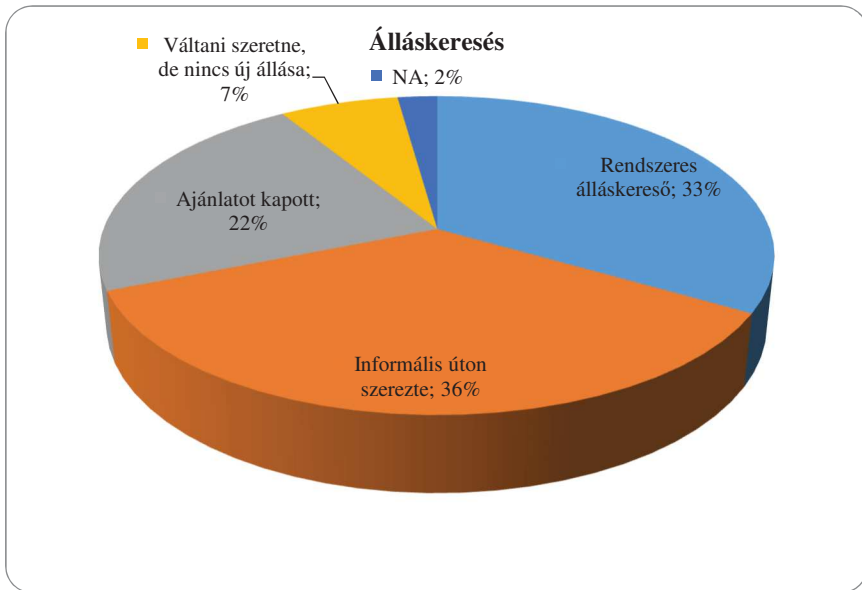
A távozás irányának megoszlása a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon



9. számú ábra

A távozási okok megoszlása a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon

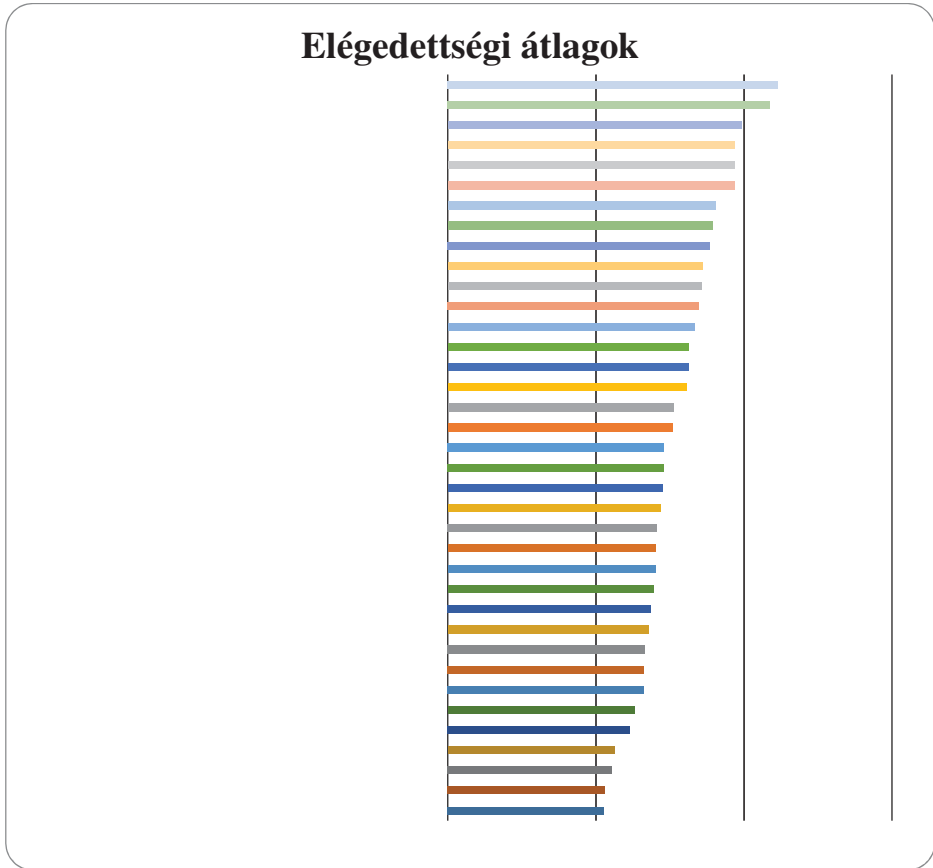
Sokat elárulhat munkahelyünk pályán tartási képességeiről, hogy a dolgozók milyen intenzitással törekednek a váltásra. A kilépő interjúkból kiderül, hogy a távozók egyharmada rendszeres álláskeresőnek bizonyult, további egyharmad informális úton, 22% pedig egy jobb ajánlat révén döntött a leszerelés mellett. A rendszeres álláskeresők relatív nagy aránya arra enged következtetni, hogy az egyéni és a szervezeti igények között hosszabb ideje húzóóó eltérések adják a motivációt a távozásra. Azonban egy átfogó, elkötelezetten és következetesen végrehajtott dolgozói elégedettségmérés lenne szükséges ahhoz, hogy a tényleges okokat tisztábban láthassuk.



10. számú ábra

Az álláskeresés megoszlása a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon

A kilépő kérdőív összeállítása során számos olyan kérdést tettünk fel, melyek az egyén belső személyiségjegyeitől, a szervezettel, vezetővel, munkatársakkal való viszonyain át a munkahelyi körülményekig széles skálán, nagy biztonsággal tudja mutatni az elégedetlenség forrását, a távozás fő motivációját. A megfelelő értékelhetőség érdekében Likert-skálát alkalmaztunk, az eredményeket pedig átlagoltuk, melyet a 10. ábra szemléltet. Részösszefüggések kimutatására ugyan nem vállalkoztam, de az átlagok alapján jól látható, hogy a munkatársakkal való viszony nagyon jónak mondható, általában a közvetlen vezetővel való kapcsolatban is kevés probléma adódott. Az anyagi megbecsülés szintjét azonban a legalacsonyabbnak ítélték meg a távozók, és alacsony tartományban maradt a vezető általi motiválás és a rendszeres visszajelzés átlaga is.



11. számú ábra

Az elégedettségi átlagok alakulása a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon

### ***Generációkkal kapcsolatos SWOT-elemzések tapasztalatai***

Számos tudományos kutatás, elemzés foglalkozik napjainkban a generációk sajátosságaival, jellemzőikkel, elégedettségükkel, munkához, munkahelyhez való hozzáállásukkal. Egy a Rendészet – Tudomány – Aktualitások A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével című Konferenciakötetben megjelent cikk az egyes generációk rendőrséghez való viszonyát taglalja az erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek (SWOT) dimenzióiban.

## Az egyes generációk és a rendőrség viszonyának SWOT-analízise<sup>15</sup>

Az X generáció és a rendőrség		
	Pozitívum	Negatívum
	Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Belső tényezők	Önállóság a munkavégzésben Stabilitás Sikerélmény Új lehetőségek	Jól látható karrierív és ambíciók megélése Versenyképes jövedelem Jutalmazási rendszer átalakulása
Külső tényezők	Lehetőségek (O)	Fenyegetettségek (T)
	Tanulmányok támogatása Horizontális karrierív (pl. szakértés) Rekreációs lehetőségek Szabadidős kulturális tevékenységek támogatása (pl. színház-bérlet) Jutalmazási rendszer	Versenyképesség megőrzése a profit-orientált szervezetekkel szemben Utánpótlás problémái
Az Y generáció és a rendőrség		
	Pozitívum	Negatívum
	Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Belső tényezők	Sokrétű feladatok Folyamatos kihívások Mobilitás	Szervezet infrastrukturális jellemzői Ergonómia és komfort Egyensúly munka és magánélet között Formalitás, kötöttségek
Külső tényezők	Lehetőségek (O)	Fenyegetettségek (T)
	Gyakorlati orientáció Szabadidős tevékenységek támogatása Sportolás támogatása Munka elismerése	Anyagi igények kielégítésének lehetősége Verseny a munkaerőért Utánpótlás problémái

<sup>15</sup> Tegyei Andrea Cecília: Generációk a rendőrségen – erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek. Rendészet – Tudomány – Aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet. 2019.

A Z generáció és a rendőrség		
	Pozitívum	Negatívum
	Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Belső tényezők	Munka érdekessége, izgalma	Szervezet infrastrukturális jellemzői
	Csapatszellem	Ergonómia és komfort
	Stabilitás	Egyensúly munka és magánélet között
	Egyértelmű társadalmi cél és hasznosság	
Külső tényezők	Lehetőségek (O)	Fenyegetettségek (T)
	Toborzás	Kiszámíthatatlan terhelés
	Média-megjelenés	Alacsonyabb létszám
	Mentori rendszer megléte	Verseny a munkaerőért
	Gyakorlat-orientált oktatás	Utánpótlás problémái
	Külföldi munkakapcsolatok megléte és lehetősége a szervezet keretein belül	
Egyéni értékelés		

A SWOT-elemzések jól összefoglalják a témában a generációs eltéréseket és hasonlóságokat. Kiderül, hogy – bár a téma kutatói sokszor hangsúlyozzák a generációk közötti eltéréseket – nincs éles elkülönülés a rendőrséghez való viszonyukban. Egyértelmű, hogy a hierarchikus szervezeti felépítés a rugalmasabban gondolkodó fiatalabb generációk számára nem csalogató, azonban fontos, hogy „a szervezet megmutassa, miért is van gyakorlati szerepe ennek a felépítésnek, hogy az első látásra sokszor merev szabályzók milyen konkrét célokat szolgálnak.”<sup>16</sup> Minden generáció esetében komoly problémát okoz az utánpótlás kérdése, hiszen egyrészt demográfiai okokból, másrészt a távozás életkori arányából adódóan is egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a mennyiségi és a minőségi utánpótlás biztosítására. Lényeges elem valamennyi korosztály számára a minőségi szabadidős tevékenységek iránti igény, kiemelt szempont továbbá a mentori rendszer és a tehetségmenedzsment megfelelő kiaknázása. Fontos hangsúlyozni, hogy – a SWOT-elemzések adataira támaszkodva – a lehetőségek

<sup>16</sup> Tegye Andrea Cecília: i.m. 236–239. o.

magas szintű kihasználása biztosan előbbre viszi a szervezetet a munkaerő pályán tartása szempontjából.<sup>17</sup>

## **Rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközei, lehetőségei**

Az ismertetett adatok alapján feltártam azokat a tényezőket, amelyek alakítása, az akciók stratégiai szintre emelése révén a rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközeként számításba jöhet, lehetőséget biztosítva ezzel a kezelhető mértékű fluktuáció és a stabil létszámviszonyok megteremtésének. A magyar és külföldi példákból is kiderül, hogy a munkahelyi stressz fogalma valamennyi munkavállaló számára ismert, hatását a hierarchiarendszer, a speciális szabályok, előírások és munkakörülmények a rendőrök vonatkozásában erősíthetik. A rendőrré válás és a pályán maradás motivációs tényezői – alapozva a felvételi eljárások pályaeorientációs beszélgetéseire, valamint a kilépő interjúk eredményeire – Magyarországon is nagyban hasonlók a külföldi kutatási eredményekhez (biztos munka, állandó fizetés, embereken való segítség, izgalmas munka, szülői befolyás). Szintén a kilépő interjúk és a saját kutatási eredmények igazolják a szolgálati idő és az elégedettség kapcsolatát. A Magyarországon a közsférára vonatkozó kutatások alapján a dolgozók elsősorban az anyagi és erkölcsi megbecsülést emelték ki, azonban a jól felépített és tervezhető karrier, valamint a fejlődés lehetősége is fontos tényező a számukra.<sup>18</sup> A belső motivációhoz szükséges tényezők közül az önállóság érvényesül legkevésbé. A szervezetek tagjai fontosnak tartják a kihívást jelentő feladatokat, az önfejlesztés és önmegvalósítás lehetőségét, kérdés azonban, hogy ehhez milyen támogatást kapnak a szervezettől. Fontos szerepük van továbbá a vezetői visszajelzéseknek. Ezzel a lehetőséggel csupán a vezetők egyharmada él, holott ez a munkatársak motiválásának egy lényeges eleme lenne. Ezen tényezőket egyenként elemezve az alábbi javaslatokat teszem.

---

<sup>17</sup> Uo.

<sup>18</sup> Szabó Szilvia – Stréhli-Klotz Georgina: Közszolgálati életpályák. Emberi Erőforrás Áramlás. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. 2014.

Forrás: [http://www.vtki.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf](http://www.vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf)

***Javadalmazási, jutalmazási rendszer***

Bár nem minden esetben a legfontosabb elemként jelenik meg, de az elégedettség kiemelt tényezője a javadalmazási, jutalmazási rendszer. Ezt igazolják a kilépő interjúk tapasztalatai, de alátámasztják a generációs jellemzők és a külföldi példák is. A munkahelyváltásnak szinte minden esetben – noha általában más faktorokkal egyidejűleg jelenik meg – anyagi eredete van. A generációs jellemzőket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a rendőrségen ma már magas arányban jelen lévő Y-ok nem várnak évekig arra, hogy az adott munkahelyen elismerjék őket. Így tehát az anyagi ösztönzők bővítése hatékony – bár önmagában nem elegendő – megoldás lehet a munkatársak pályán tartására. A biztos nyugdíj – bár nem tartozik szorosan a javadalmazási rendszerhez – a rendőrségen különösen az érzékeny témák közé tartozik. A kerkedvezményes nyugállományba vonulás 2012. január 1-jei eltörlése jelentős motivációvesztést okozott a szolgálati idejük és életkoruk alapján a kritikus dátumot megközelítő munkatársak esetében. Igaz ugyan, hogy a 10 év alatti szolgálati idővel rendelkezők, vagy a most belépők számára a nyugdíjazás még ugyancsak távoli jövőbe tekintő kérdés, de az aktív állomány körében az 50. életév betöltéséhez kötött nyugállományba vonulás lehetősége komoly vonzerő volt a rendőri hivatás választása idején. Erre alapozva – bár ezt az általam végzett kutatások nem vizsgálták – feltételezem, hogy jelentős erőt képviselne ennek a jogosultságnak a visszaállítása a munkaerő megtartásában.

A javadalmazási, jutalmazási rendszer, mint a kompenzációs politika legfőbb eleme egyértelműen központi elbírálás alá esik. Amennyiben a rendőri pályán tartás, mint cél illeszkedik az országos stratégiához, mindenképpen indokolt a rendőri illetmények felülvizsgálata. Bár a 2015. évi XLII. törvény (Hszt.) időlegesen rendezte a béreket, ez a része sokkal inkább volt eszköze az új életpálya modell bevezetésének, a rendőri illetmények szinten tartásának, mint a rendőri hivatás elismerésének, kiemelésének a szakmák közül.

A magasabb szintű illetmények elérésének eszköze lehetne a rendvédelmi illetményalap évtizedes mértékének növelése, mellyel a beosztások



közötti, életpálya által generált eltérések megmaradnának. Amennyiben az egyes szolgálati ágak közötti differenciálás lenne a cél – álláspontom szerint ez az általános értelemben vett pályán tartáshoz nem elegendő –, akkor a hivatásos pótlék változtatása is alkalmas eszköz lenne.

A kompenzációs politikát továbbgondolva nem csupán az illetmény módosítása jelenik meg lehetőségként az ösztönzésre, hiszen a cafeteria meglévő rendszere is rendelkezésre áll. Igaz ugyan, hogy ez a rendszer az adójogszabályok változása miatt évek óta csak jelentős korlátozásokkal használható fel a dolgozók ösztönzésére, a SZÉP kártya összegszerű kereteinek felső határáig azonban van lehetőség bővítésre.

A Hszt. egyik pilléréként megjelenő lakhatási támogatás is komoly segítség a munkatársak számára, jelentős szerepe van a pályán tartásban, bár a generációs jellemzőkből adódóan a fiatalabbak számára nem jelent elégséges vonzerőt.

A javadalmazási és jutalmazási rendszerben a területi szervek szintjén is lehet részeredményeket elérni. A kreatív, új megoldásokat, ötleteket támogató vezetői gondolkodás lehetőséget teremthet arra, hogy megfelelően motiváló mértékű „*innovációs díj*” odaítélésével kiemelve azon munkatársakat, akik a felvetett problémákra új megoldásokat igyekeznek találni.

A prémium jellegű jutalmak odaítélése az egyes célfeladatok elvégzése esetén valamennyi területi szervnek motiválásra alkalmas eszköze lehet. Ezzel már a jelenlegi rendszerben is számos alkalommal élnek vezetőink.

A rendőrségi toborzás kapcsán is felmerülhet annak kérdése, hogy vajon tudnának-e az egyes, nem humán területen dolgozó munkatársak is új jelentkezőket bevonni a rendőrség számára. Ha igen, kellően motiváltak-e arra, hogy ezt meg is tegyék. Versenypiaci szereplők esetében jellemző az a többlépcsős gyakorlat, hogy azokat a munkatársakat, akik jelentkezőt ajánlanak a cégnek, díjazták, és ha a jelentkező alkalmas lesz és felvételt nyer, újabb elismerésben részesül az őt javasoló munkatárs.

***Előmeneteli lehetőség, karrier, fejlődés***

A mai világban folyamatosan beleütközünk a „*life long learning*”, vagyis az élethosszig tartó tanulás követelményébe. A felgyorsult technológiai fejlődés, az intenzíven pörgő életstílus, a munkaerőpiac gyorsan változó elvárásai miatt a munkavállalóknak is állandó megújulásra, tudásuk folyamatos bővítésére van szükségük ahhoz, hogy hatékonyan támogathassák vállalatukat a fejlődés útján. Más nézőpontból pedig az önmegevalósítás maslowi kategórián is túlmutató igénye egyre nagyobb szerepet kap életünk minden területén, magától értetődően karrierünk szempontjából is. Különösen igaz ez az a fiatalabb generációk tagjaira, akik a korábbi prioritásokkal szemben a szakmai fejlődést helyezik előtérbe, munkahelyi boldogulásuk zálogaként tekintenek egyéni képességeik, tudásuk minél magasabb szintű fejlesztésére. Az állami szervek az elmúlt évtizedben már jelentős energiát fektettek munkatársaik teljesítményének monitorozásába, értékelésébe, a dolgozók kompetenciáinak feltérképezésébe. Az egyes munkakörökben elvárt kompetenciaszint többnyire objektíven meghatározható, a dolgozók meglévő egyéni kompetenciaszintje azonban jellemzően vezetőjük szubjektív megítélése alá esik. Az előmeneteli lehetőség biztosítása, a karrierív előre vetítése és az ennek irányába mutató egyéni fejlődés kulcsa, hogy az elvárt és a meglévő kompetenciák pontosan meghatározottak, a fejlődés iránya és mértéke jól körülhatárolható, a munkavállaló számára világosan érthető, egyértelmű legyen.

A cél elérését segíthetik a rendőrségen jelenleg alkalmazott eszköztárban az egyéni képzési tervek, a kötelezők mellett a szabadon választható képzések rendszere. A képzési, fejlesztési terület egyik legfőbb hiányossága a teljesítményértékelés (ezen belül az egyéni kompetenciák értékelése) és az egyéni képzési tervek között húzódó, nehezen áthidalható virtuális szakadék. A vezető által fejlesztendőként megjelölt kompetenciához nem társul egyértelműen az annak érdekében elvégzendő képzés. Az informatikai rendszerek további fejlesztésével – a TÉR rendszer és a továbbképzési portál közötti kommunikáció megvalósításával – elérhető lenne, hogy munkatársaink megismerve képességeik fejlesztendő területét, azonnal

képzési javaslatokat is kapjanak. Így szabadon választható programként valóban azokon vehetnének részt, amelyek szakmai fejlődésüket is nagyban szolgálják.

Tekintettel arra, hogy mind több munkatársunk számára egyre hangsúlyosabbá válik a folyamatos fejlődés mellett a tudatos karrierépítés, indokolt lenne egy jól kidolgozott tehetségmenedzsment program bevezetése. A program munkaerő megtartó ereje azonban nagyban függ annak hitelességétől, valódi értékteremtő képességétől is. A felvételi protokoll átalakításával, esetlegesen az időszakos pszichológiai vizsgálatok alkalmával érdemes lenne vizsgálni az egyének kompetenciái és a rendőrségi vezetői kompetenciák közötti átfedéseket. Így a személyi állomány azon kb. 10%-át helyezhetnénk fókuszba, akik vezetői képességekkel leginkább rendelkeznek, majd végigvezetve őket a tehetségmenedzsment programon, hatékonyan biztosíthatnánk a vezetői utánpótlást.

Ugyancsak a generációs jellemzőkből kiindulva érdemes lenne egy jól működő, hiteles mentorprogramot kidolgozni, mely igazodik a fiataloknak ahhoz az igényéhez, hogy a szervezeti szintű ellenőrzés helyett a fejlődés követése valósuljon meg. A rendszer hatékony és eredményes működése érdekében mindenképpen szükséges lenne egy új rendszer kidolgozása, mivel jelenleg a feladatra kijelölt, érdekeltté nem tett, kellőképpen nem honorált mentorok többsége kevés energiát fektet a pályakezdekők integrálásába, szakmai fejlődésének segítésébe. El kellene érni, hogy a mentorok közé tartozni kiváltság, érdem legyen, majd a mentorok ösztönzésére a mentoráltak általi értékelésen és azok teljesítményén alapuló, színvonalas javalmazási rendszert kellene kidolgozni.<sup>19</sup>

Az előmeneteli lehetőség, karrier, fejlődés területén szintén elsősorban központi döntések mentén érhető el jelentős előrehaladás. A számítógépes szoftverek összehangolása, a tehetségmenedzsment vagy a mentorprogram kidolgozása nehezen képzelhető el kizárólag a területi szervek szintjén, és

---

<sup>19</sup> KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”.

Forrás: <https://bmprojektek.kormany.hu/verseny>

valószínűleg nem is lenne célravezető a megyénként eltérő gyakorlat kialakítása.

Sokat jelentene azonban a dolgozók fejlesztésével kapcsolatos vezetői nézőpont változtatása, melyet rendszeres tréningekkel, intenzív kommunikációval lehetne segíteni. A teljesítményértékelésre ma is úgy tekint a vezetők többsége, mint egy a számtalan határidőre végrehajtandó kötelező feladat közül. A személyes elbeszélgetések, ha el nem is maradnak ugyan, többnyire sablonosak, az értékeléseknél hiányzik a visszacsatolás. A jelenlegi rendszerben is megvan a lehetőség – az elbeszélgetések alkalmával – az egyéni képzési tervek olyan kidolgozására, mely mind a munkáltató, mind a munkavállaló szempontjából előnyös, a hiányosnak ítélt kompetencia fejlesztését szolgálja.

A tehetségek objektív kiemelésére a területi szervek szintjén csupán elenyésző lehetőség van. A tehetséggondozás több éves, esetenként évtizedes folyamat. A kellően objektív tényezők hiányában az utánpótlás tervezése és felkészítése tehát szinte minden esetben utókövetéssel valósul meg.

A mentorok értékelése, érdekeltté tétele ugyancsak a nehéz feladatok közé tartozik. Díjazásukra ugyanis a területi szervnek nincs befolyása, így a mentoráltak általi értékelés is okafogyottá válik. Jelenleg mentornak lenni inkább csak plusz feladatot, mintsem kiváltságot jelent.

### ***A rendőrség tekintélye***

A rendőri pálya, mint hivatás szinte minden korban azok közé a foglalkozások közé tartozott, melyek képviselői pusztán megjelenésükkel tekintélyt parancsoltak. A szigorú függelmi rend, a szimbólumrendszer, az egyenruha összeköti, egyben a testületen kívüli személyektől meg is különbözteti azokat, akik vállalják a szolgálatot. Ma már azonban kevésnek bizonyul pusztán az egyenruha, a megjelenés az elismerés kiváltására, sőt az elmúlt évtizedek rendőri intézkedést igénylő egyes történései miatt sokan negatív érzelmekkel azonosítják a rendőri jelenlétet. Ez egyrészt visszatartó erővé válik a pályára lépés motivációjában, másrészt az állományban lévő kollégák számára is a megbecsültség, az elismerés hiányát érzékelteti. A folya-

matos online elérhetőség, a közösségi média magas szintű térhódítása lehetőséget ad arra is, hogy bizonyos események, rendőri intézkedések egyre nagyobb nyilvánosságot kapjanak. Ezzel egyidejűleg – számos pozitív megnyilvánulás mellett – nagy számban jelentek meg olyan ellenérzést kiváltó vélemények, kommentek, melyeket a megformálók a virtuális tér arcnélkülisége mögé rejtőzve mind bátrabban, nagyobb intenzitással hangoztatnak. Bár a rendőrségi kommunikáció nagy energiákat fektet abba, hogy a közvéleményt – a negatív megnyilvánulásokkal szemben – pozitív irányba formálja, munkatársaink – a kilépő kérdőívek adatai és a leszereplőkkel történt informális interjúk alapján – sok esetben nem érzik maguk mögött parancsnokaik és a testület támogatását.

A munkaerőhiánnyal küzdő üzleti vállalkozások mára felismerték, hogy a foglalkoztatottnak fontos, és egyre fontosabb, hogy elismert, „jó minőségű” munkáltatónál dolgozhassanak. A cégükben meglévő vonzó, pozitív elemeket elkezdtek tudatosan márkává formálni, a konkurenciával szembeni versenyképességüket már nem csupán költséghatékony termeléssel, hanem megbecsült, elismert munkavállalókkal próbálják megteremteni és fenntartani. Az Employer Branding (munkáltatói márka) napjaink egyik legmeghatározóbb HR stratégiai eszközévé vált a piaci vállalkozások körében. A minőségi munkáltató cím megszerzésébe azért is érdemes pénzt és energiát fektetni, mert az elkötelezett dolgozó jó hírért viszi a cégnek, erre való felhívás nélkül is toboroz, új munkavállalókat vonz be, így a toborzás ráfordításainak, a magas fluktuációból adódó költségeknek egy része megtakarítható lenne. Jelenleg – a kilépő interjúk tapasztalatai alapján – munkatársaink nem szívesen ajánlanák ismerőseiknek a rendőri pályát. 2019 IV. negyedévében a válaszadók 83,33%-a, 2020 első három negyedévében a válaszadók 91,67%-a választott a 9 fokozatú Likert-skálán 5-nél kisebb értéket arra a kérdésre, hogy *„Javasolná-e egy közeli ismerősének/barátjának a rendőri hivatást?”*

A magyarországi üzleti vállalkozások is még csak ízelgetik a CSR (Corporate Social Responsibility = Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás) kérdéskörét. Az, hogy a CSR a stratégia részévé váljon, még hosszú folyamat. A közszolgálatban tevékenykedő cégek napjainkig legfeljebb

egy-egy akció erejéig vették ki részüket a társadalmi felelősségvállalásból, annak kezdeményezése és végrehajtása is inkább munkavállalói szerveződések, mintsem vezetői stratégiák részeként valósult meg. A gyermekekkel foglalkozó intézmények, iskolák, óvodák segítése, a természet, a környezet, az állatok védelme ma már jelentős társadalmi értéket képvisel, ezzel egyidejűleg a felelősséget vállaló, „zöld” vállalkozások társadalmi elismertsége, tekintélye is egyre nagyobb. Mi több, ahol a CSR stratégiai szintre emelkedett, ott komoly PR értékévé vált. A közigazgatási szervek, köztük a rendőrség keretein belül szintén érdemes lenne – akár helyi vagy területi szinten megvalósítva – a társadalmi felelősségvállalást a munkáltató szintjén is nagyobb mértékben preferálni. A hulladékok szelektív gyűjtése, a villamos energia felhasználásának racionalizálása, a kerékpáros vagy gyalogos munkába járás támogatása mellett a különböző non-profit egyesületekkel (állatvédők, környezetvédők) való együttműködés szorosabbra fonása nem elsősorban költségvetési, sokkal inkább vezetői preferencia kérdése.

A rendőrség tekintélyének magasabb szintre emelése minden szervezeti szintnek érdeke és feladata. A brandépítés és a társadalmi felelősségvállalás is csak országos szinten képzelhető el maradéktalanul. Komoly eredmények érhetők el azonban azzal is, ha a rendőrség partnerként tekint a területén aktívan tevékenykedő civil szervezetekre, egyesületekre, intézményekre (állatvédők, környezetvédők, polgárőr egyesületek, óvodák, iskolák), együttműködésük részleteit megállapodásban rögzítik, mindennapi gyakorlatuk során valóban közösen tevékenykednek a saját és egymás céljainak elérése érdekében.

### ***Munkakörülmények***

Mivel életünk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, jogos elvárás a dolgozók részéről, hogy azt komfortos környezetben, barátságos légkörben, mind fizikai, mind szellemi szempontból kellemes körülmények között valósíthassák meg.

### *Fizikai elhelyezés*

A fizikai elhelyezési körülmények a munkatársak elégedettségében ugyan nem elsődlegesen vannak jelen, de jelentős szerepet töltenek be abban. Valamennyi generáció, de különösen az Y és Z generációs munkavállalók számára fontos a modern, inspiráló, barátságos munkakörnyezet. A közigazgatási szervek ezen a területen is számtalan költségvetési korlátba ütköznek, mindenképpen fontos azonban törekedni arra, hogy a dolgozók a munkahelyükön olyan környezetben tevékenykedjenek, amelyek legalábbis megközelítik otthoni körülményeiket. A fizikai környezet napi bosszúságot okozó apró kellemetlenségei nem csak a dolgozóknak jelentenek frusztrációt, de az ügyfelek ezek alapján is vonnak le következtetéseket a munkáltató minőségéről. Így aztán a rendőrségről alkotott képet nagyban befolyásolják azok a körülmények, melyekkel az állampolgárok az ügyintézés során találkozhatnak.

A munkakörülményeken rendőrségi viszonylatban nem csupán az irodakialakítást és felszerelést érthetjük. Gondolhatunk a munkavégzéshez szükséges egyenruha minőségére, használhatóságára, kényelmi szempontjaira, tartósságára, valamint az átöltözés lehetőségének biztosítására is, melyek egyes rendőri egységeknél ugyancsak hagynak kívánnivalót maguk után.

A modern technika, a számítógépek, „okos” eszközök alkalmazásában szintúgy nem élenjáró a közszolgálat. A drónok egyre szélesebb körű terjedése a rendőrségen belül, az eljárásrendek igazodása az elektronikus iratkezeléshez, feldolgozáshoz, az okostelefonok, táblagépek, laptopok napi szintű használata már ugyan az újítás irányába mutat, azonban korántsem képes követni a technológiai fejlődés ütemét. Folyamatos feszültséget okoz a munkavégzésben az alkalmazni rendelt szoftverek lefagyása, a futtatásra nem, vagy csak nagyon lassan képes számítógéppark, az egymással nem kommunikáló szoftverek miatti többszörös adattróglítás kényszere. Mindemellett elsősorban a végrehajtó állomány számára jelentene lényeges könnyebbséget, ha a számítógéphez kötött feladatok végrehajtását (pl. e-learning) mobiltelefonos alkalmazásokkal segítené a munkáltató.

*Jó munkahelyi légkör*

Az, hogy a munkavállalók jól érzik magukat a munkahelyükön számos tényező egyidejű közrehatásának következménye. Az inspiráló, barátságos környezethez jelentős adalékként szolgál a munkatársakkal és a közvetlen, vagy akár a magasabb szintű vezetővel kialakult kapcsolat is. A rendőri munkában nem „csupán” az eredmények és a hatékonyság növelése érhető el a jó munkahelyi kapcsolatoknak köszönhetően, de a gyakorlati rendőri munka elképzelhetetlen a csapatszellem, a bajtársiasság nélkül. A kilépő interjúk elemzése alapján elmondható, hogy a munkatársakkal való kapcsolat napjainkban is magas színvonalú, az együtt dolgozók nem csupán kollégái, sok esetben barátai is egymásnak. Ez a „jó csapat” érzés az a pozitív értéke a szervezetnek, mely ugyan az évek során veszített korábbi szintjéből, de továbbra is alapvetően motiváló erőként jelenik meg a mindennapokban. Megfigyelhető az is, hogy egyes rendőri egységeknél kimagasló, más esetekben viszont inkább negatív a munkakapcsolat a kollégák között. Szervezeti kultúra szempontjából érdekes, hogy a vezetők milyen szerepe van a munkatársak egymás közötti viszonyában, igazolt az is, hogy a vezető személye kardinális kérdés a munkavállalók elégedettsége tárgyában. Nem kétséges, hogy a vezető személyes tulajdonságai nagyban befolyásolják a munkahely hangulatát, és az is nyilvánvaló, hogy a vezetők hitelesnek, következetesnek, igazságosnak kell lennie ahhoz, hogy hosszú távon – munkatársainak megtartásával – érjen el sikereket.

A hierarchikus szervezeti felépítés jellegéből adódóan nem támogathatja teljes mértékben az önálló, kreatív gondolkodást, ebből következően a munkavégzés során túlterjed a sablonosság, az építő gondolatok elnyomása, a személyes és szervezeti fejlődés „akadályozása”. A folyamatos előre haladás érdekében indokolt lenne az egész szervezet részéről az innovatív ötletek keresése, a problémamegoldó gondolkodás támogatása, az ötletek iránti fogékonyság kinyilatkoztatása elsősorban azok megvalósításával, vagy az arra való törekvéssel.

Fontos, és a fiatalabb generációk munkába állásával egyre fontosabb szerepet tölt be a pályán tartás szempontjából a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése. Ezt a tényezőt objektíven szűrni szinte lehetetlen,



hiszen maga az egyensúly is sok esetben az egyén személyes preferenciáinak függvénye. Kutatások azt igazolták, hogy a közszolgálatban a munkamagánélet egyensúly megteremtése nem okoz említésre méltó problémát a dolgozóknak.<sup>20</sup> Figyelembe véve a hivatásos szolgálat speciális voltát, stratégiai javaslatok kialakításához mindenképpen célszerű lenne a téma mélyebb megismerése.

Fontos tudni a munkaerő megtartása érdekében tevékenykedni akaró cégvezetőknek, hogy az elköteleződés kialakításához ma már elengedhetetlen a munkavállalói „jóllét” (wellbeing) megteremtése, vagyis annak a pozitív érzésnek az elérése, mellyel a dolgozók napi szinten bejárnak a munkahelyükre. Bár minden területen irreális lenne az elégedettség maximumának elérését célkitűzésnek tekinteni, de a feszültség, a túlhajszoltság, az eredménytelenség, a sikertelenség érzése, az elismerés, megbecsülés hiánya minden bizonnyal rövidebb vagy hosszabb távon a munkatársak elvesztését eredményezi. Ma már az élet számos területén felismerhető, hogy a megelőzés, a törődés sokkal eredményre vezetőbb, mint a következmények előre vetítése. A dolgozók testi, lelki egészségének nem csupán a védelme, fenntartása, hanem a betegségek megelőzése hosszú távon is költségcsökkentő hatású a cégeknek, hiszen így amellet, hogy kevesebb betegnappal kell számolni, munkatársaink is érezhetik, hogy a fizikai jóllétük nem csak maguknak, de a vállalatnak az érdeke is. A tudatosságra nevelés, az egészségügyi és rekreációs szolgáltatások kiszélesítése, fejlesztése, a sportolási lehetőségek biztosítása pedig nem csupán a munkavállalók megtartását, de a munkáltatói minőség növelését is szolgálja. Viszonylag alacsony ráfordítással, vagy a szolgáltatás kiszervezésével biztosítható a munkavállalók számára az étkezési lehetőségek kiszélesítése, főként az egészséges, tartalmas ételek irányába, akár dietetikus szaktudásának igénybe vételével. Mind az egészségmegőrzést, a „zöld” munkahely kialakítását, mind a dolgozókkal való törődést is magasabb szintre emelhetné esetlegesen a

---

<sup>20</sup> B. Steijn, S. de Ruijter: Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM? EGPA conference. Toulouse. 2010. szeptember 8-10.

kölcsönözhető kerékpárok üzembe állítása, melyek a munkaközi szünetekben történő ügyintézés érdekében a város távolabbi pontjainak könnyebb megközelítését is lehetővé tennék.

Lényeges könnyebbséget jelenthet továbbá, ha a munkahely részt vállal a munkatársak családi életének nehézségeiből, főként az iskolai szünetek időszakában. A nyári időszakban alacsony önköltséggel szervezett napközis táborok nagy sikert aratnak a szülők körében azoknál a szervezeti egységeknél, ahol ezeket már hagyományosan alkalmazzák. Egyrészt néhány hét erejéig nem okoz fejtörést a gyermek felügyeletének biztosítása azoknak a szülőknek sem, ahol a nagyszülők ebben nem tudnak részt vállalni. Másrészt a gyerekek olyan tartalmas programokon vehetnek részt, olyan közösségekben töltik el a szünidő egy részét, amely meghatározó lehet számukra akár egy új hobbi, új sportolási lehetőség, a továbbtanulás, vagy a pályaválasztás viszonylatában is.

A munkahelyi légkör azonban a legkisebb szervezeti elemek szintjén is alakítható. A munkatársakkal való törődésre jó lehetőség az egészségfejlesztés, az egészségmegőrzés, a sportolás támogatása, illetve a prevenció hangsúlyozása. A szervezeti szinten rendelkezésre álló egészségügyi és pszichológiai ellátó hálózat az egészségügyi intézményekkel kötött megállapodásokkal együtt olyan egyedülálló lehetőséget biztosít a gondoskodásra, mely a magyarországi munkahelyek viszonylatában nem jellemző. Az általános foglalkozás egészségügyi területen túlmenően helyben végrehajtott vérvételekkel, táplálkozási tanácsadással, dietetikus előadásokkal, gyógytornász és reumatológus bevonásával, csoportos torna szervezésével, masszázsbiztosításával a dolgozók a tudatos egészségmegőrzés irányába terelhetők, miközben a róluk való gondoskodás munkáltatói szintje is érzékelhetővé válik számukra. Hasonló eredmények érhetők el a kölcsönözhető kerékpárok üzembe állításával, reformkonyha működtetésével vagy a napközis táborok szervezésével is.

### ***Foglalkozási biztonság***

A rendszerváltást követő években a közszféra egyfajta biztonságérzetet adott a munkanélküliség által fenyegetett munkaerőpiacon, hiszen állami vállalatok megszűnésével relatív ritkán kell számolni, és a csoportos létszámleépítés is a versenyszférához képest nagyon kevés esetben, egy-egy konkrét akció keretében fordult elő az elmúlt évtizedekben, a rendőrséget tekintve akkor is leginkább átszervezés formájában. A közigazgatásban dolgozók pályaválasztását nagyban befolyásolja a munkahely biztonságának fontossága. Az állami szektorban tevékenykedők tehát hajlandóak bizonyos mértékben tolerálni a versenyszférában elérhető magasabb javadalmaszítás kiesését a biztos munkahely érzetért cserébe. Bár ez a tényező kevésbé alakítható közvetlenül a helyi, területi, de akár a központi szervek szintjén is, elmondható, hogy kevés olyan munkatársunk van, akik pályájuk során soha nem szembesültek a „leszerelési kényszer” fenyegetésével. A legtöbb esetben ennek alapját anyagi megfontolások, a munka-magánélet összeegyeztethetlensége, személyes konfliktusok vagy egyéni mulasztások képezték. Sok esetben – bár ezt kutatások nem támasztják alá – a végrehajtó állományban dolgozó munkatársak intézkedési magabiztosságát lényegesen rontja, hogy nem tudják maguk mögött parancsnokaik vagy akár az egész szervezet támogatását. Az mindenképpen elmondható, hogy a foglalkozási biztonság, mint elkötelezettséget befolyásoló tényező közvetlenül ugyan nagyon nehezen vagy egyáltalán nem alakítható a munkáltató által, közvetve azonban a munkatársak megbecsülése, az egyes dolgozókért való szervezeti kiállás, a rendszeres kommunikáció a pozitív eredmények irányába hatna.

### ***Kommunikáció***

A kommunikáció, mint a gondolatok, elvárások, utasítások, egyszerűen az információ áramlásának elemi módja a rendőrségen jelentős hiányosságokat mutat. Az egyes szervezeti szintek közötti információtorzulás sok esetben olyan mértékű, hogy komoly akadálya lehet a sikernek. A kommunikáció egyik összetevője maga a kommunikálás eszközszerkezete. Egyes szervezeti egységeknél komoly erőfeszítéseket tesznek vezetőink a belső

kommunikációs eszköztár szélesítésére (elektronikus körlevelek, viber üzenetek, funkcionális e-mail címek), az érdemi eredmények azonban továbbra is rendszerint elmaradnak. Mindezek mellett a vezetői és az alparancsnoki állomány kommunikációs fejlesztése ellenére továbbra is jellemző az utasítások, elvárások torzulása.

A fejlett technológia minél szélesebb körű alkalmazása ellenére a belső intranet hálózat kezdetleges kialakítása is csupán néhány alapinformáció továbbítására ad lehetőséget, viszont azt az elavult felület miatt a munkatársaknak csupán elenyésző hányada kíséri figyelemmel. A magasabb színvonalú webes felületek, esetleg mobiltelefonos alkalmazások nagyban tudnák támogatni a belső kommunikációt is.

A kommunikáció másik vetülete nem a technikai eszközrendszerben, mint inkább a személyes kapcsolatokban érhető tetten. Az információ áramlása az informális (folyosói) beszélgetések során lényegesen gördülékenyebben történik, mint a hivatalos érintkezésekben. A vezetői szintek között a közlés lényeges tartalma elenyészik, az üzenet el sem ér a célközönséghez. Hiányzik tehát egyfajta rendszeres és „nem hivatalos” párbeszéd a vezetői és a végrehajtó szintek között, mely lehetőséget biztosít a munkavégzéssel kapcsolatos állandó és azonnali visszajelzésekre éppúgy, mint az állomány számára napi szintű nehézséget jelentő problémák kezelésére. Az önmegvalósítás érdekében az egyének folyamatosan monitorozzák saját teljesítményüket vezetőik, munkatársaik, beosztottaik véleményén keresztül. Ezt reálisan értelmezni azonban nehézkes, mivel a hierarchikus rendszerre alapvetően az egyirányú kommunikáció jellemző. Amennyiben hivatalos és hiteles formában is lehetőséget biztosítanánk arra, hogy dolgozóink – beleértve a vezetőket is – képet kapjanak tényleges teljesítményükről, az informális csatornákon jól áramló információkat a belső kommunikáció medrébe terelve fejleszthetővé tennénk ezt a területet is. A versenyszféra vállalkozásai – főként a külföldi érdekeltségű nagyváll-

lalatok – sok esetben alkalmazzák a munkatársak és a szervezet teljesítményének megítélésére a 360 fokos értékelést.<sup>21</sup> Ennek keretében nem csupán egyirányú, aránylag szubjektív értékelés képezi az egyén munkavégzési minőségének alapját, hanem több szempontú és irányú, egyidejű vélemények együttes eredménye rajzolódik ki, megalapozva ezzel a fejlesztési célkitűzéseket.

### ***Változások menedzselése***

Igaz ugyan, hogy a változások menedzselése nem direkt eszköze a pályán tartásnak, közvetett hatásai miatt azonban érdemes egy kitérő erejéig beszélni róla. Általános közhely a szervezetek, de az egyének életében is, hogy egyetlen dolog állandó, a változás, és örök érvényű Darwin igazsága, miszerint: „*Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásra.*” Mindemellett az egyének sajátossága – a foglalkozási biztonságot kiemelten fontosnak tartó munkavállalók esetében pedig különösen –, hogy ragaszkodnak a megszokott, bevált eszközökhöz, módszerekhez, eljárásrendhez a munkavégzésük során. Egyrészt ebben a biztonságos zónában jól eligazodnak, kellő magabiztossággal, különösebb erőfeszítés nélkül tudják végezni mindennapi munkájukat, másrészt az új mindig magában hordozza a kudarc lehetőségét. Kezdetben tehát mindenképpen a munkavállalók ösztönös ellenállására kell számítani, majd a tanulási folyamat kapcsán egyre nagyobb arányú elfogadás, illetve a változás mellé állás figyelhető meg a munkatársak viselkedésében. Miután már biztosak abban, hogy az új feladatot, helyzetet magabiztosan tudják kezelni, megfelelően vezethető be a változás.

A közigazgatásban alapvetően jellemző, hogy a változásokat nagyon rövid határidővel, sok esetben az ellenállás fázisában – a hierarchia eszközrendszerével operálva – vezetik be, ezáltal a munkavállalók kompetenciájának érzete lényegesen az elvárt szint alatt marad, ami komoly önértéke-

---

<sup>21</sup> 360 fokos értékelés.

Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/360-fokos-ertekeles-20051021.html>

lési nehézségeket, a sikertelenség érzetét váltja ki. A rugalmasan és könnyen váltó új generációk olyan munkahelyi élményekre vágnak, melyeknek nem része a meg nem feleltség érzése.

A mai dinamikus világban kiemelten fontos szerepe van a változások menedzselésének, mely a mai közigazgatásban csupán nyomokban van jelen. A változásmenedzsmet eszközeinek és módszereinek nagyobb arányú alkalmazásával közvetve ugyan, de pozitív hatást lehetne elérni a rendőri pályán tartás témájában is.

A változásmenedzselésnek megítélésem szerint minden szervezeti szinten van létjogosultsága, az országos szintű, egész szervezetet érintő akciók esetében éppúgy, mint a kevesebb embert érintő vagy kisebb mértékű változások viszonylatában. Így tehát – amennyiben erre van lehetőség – célszerű a változások bevezetését a legalacsonyabb szinteken is folyamatosan, az elfogadás fázisában megtenni, hiszen ezzel érhetőek el látványos eredmények.

## **Zárszó**

A kutatási eredmények és a megfogalmazott javaslataim támpontot nyújthatnak a vezetőknek abban, hogy az állomány hivatástudatát, elégedettségét miként lehetne növelni, motivációjukat mely tényezők módosításával lehetne fokozni, hiszen ezek képezik a pályán tartás eszköztárát. Megállapításaimmal igyekszem hozzájárulni, hogy a rendőrség magas színvonalú humán stratégiával, annak következetes végrehajtásával képes legyen a tehetséges, tapasztalt munkaerő megtartására, a mindenkor szükséges utánpótlás mennyiségi és minőségi biztosítására.