

**A RENDVÉDELMI SZERVEKNÉL**  
**A SZILÁRD ERKÖLCSISÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**  
**FELTÁRÁSA, MEGHATÁROZÁSA, CSOPORTOSÍTÁSA**

*- A rendvédelmi szervek  
szervezeti normáinak és kultúrájának,  
mint a szilárd erkölcsiség egyik alapvető háttértényezőjének  
empirikus próbavizsgálata –  
(Kivonat az összefoglaló tanulmányból.<sup>1</sup>)*

**Szerzők:**

**Prof. Dr. Hunyady György, MTA rendes tagja**

**Dr. Malét-Szabó Erika**

**Prof. Dr. Münnich Ákos**

**2016**

---

<sup>1</sup> A teljes tanulmány elérhető a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjánál, elérhetőség: [malet-szabo.erika@bm.gov.hu](mailto:malet-szabo.erika@bm.gov.hu)

## I. *A kitűzött kutatási feladat*

A távlati cél **a szilárd erkölcsiség magatartás alakító-tényezőinek** módszeres vizsgálata a rendvédelmi szervek szervezeti közegében, az intézményi tapasztalatok értelmezése és az egyéni magatartás előrejelzése érdekében. E távlati célhoz vezető úton feltérképeztük, hogy milyen közvetlen és közvetett, pszichológiai és társadalmi hatásokkal kell számolni, és ezek között azonosítottuk **a szervezeti kultúrát**, azt a szabályrendszert, amely a szervezet tagjait körülfogva és átjárva befolyásolja viselkedésüket. A jelen kutatás közvetlen célja a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának és normáinak megragadását célzó **módszerek kialakítása és tapasztalati próbája**. E módszertani feladat megoldása során miközben a vizsgálatba bevont munkatársaik közléseiből kibontható módon természetesen születnek (nem-reprezentatív) információk ezen intézmények normarendszeréről, nem tévesztjük szem elől a magatartás erkölcsi minőségére vonatkozó távlati célt, ennek megfelelően e kutatási fázisban is a korrupciós veszélyeztetettség nézőpontjából tanulmányozzuk a szervezeti kultúra bemutatását.

## II. *A gondolati építkezés fogalomrendszere*

A távlati célhoz vezető út első lépése volt egy olyan **elméleti modell megalkotása** (SZEMmodell, Hunyady és Münnich 2016<sup>2</sup>), amely a viselkedés pszichológiai háttéréről szóló szociálpszichológiai szakirodalom elemzésével és hasznosításával számba veszi a célcsoport magatartásának erkölcsi minőségét és stabilitását meghatározó tényezőket és ezek kapcsolatait. A rendvédelmi szervek tevékenysége szempontjából kulcsfontosságú kérdésnek a szociálpszichológia nemzetközi szakirodalmában kimerítő tárgyalását nem találjuk, de e téren is kiindulópontul szolgálhat az ún. „**tervezett viselkedés elmélete**”, amely olyan általánosan ható tényezőkkel számol, mint az egyénre jellemző alapállás (attitűd), az általa megélt és vállalt szabály (norma), valamint annak az érzete, hogy viselkedése milyen ellenőrzésnek és szankcionálásnak van kitéve (kontroll). Az erkölcsi szilárdságra fókuszáló hazai modell ezen általánosan ható tényezők mellett számol olyan társadalmi-szervezeti hatásokkal, melyek a szóban forgó pszichológiai **hatótényezők mögött** állnak, azokban közvetlenül vagy eltorzultan megjelennek. Ezek egyike a szervezeti kultúra, melynek szerves alkotóeleme a norma, mint a viselkedés szabályozásának tartalma, módja, iránya a szervezeten belül.

A **szervezeti kultúra**, és azon belül a szervezeti norma fogalmát a szakirodalom többféleképpen értelmezi. Anélkül, hogy ennek kimerítő vitájába itt befolyánánk, megállapíthatjuk, hogy minden különbség ellenére általános az egyetértés abban, hogy

- a) a szervezeti kultúra a szervezet munkatársai által követett normák, értékek, attitűdök, magatartások és hiedelmek együttese,
- b) amelyek hosszabb idő alatt formálódtak ki, azon az alapon, hogy hatékonyak bizonyultak a szervezet céljainak elérésében.

Azt, hogy a szervezet kultúrája lényegesen hat a szervezetben dolgozók viselkedésére, számos kutatás igazolt. A szervezeti kultúra egyik fontos alakítója a „vezető”, és a vezetői hatásokra vonatkozóan is számos tanulmány jelent meg. A jelen vizsgálat szempontjából nem közömbös, hogy – elvértve bár, de – a nemzetközi szakirodalomban találhatunk példát az etikus rendőri viselkedés és a vezetés kapcsolatának a vizsgálatára, a vezető moralitásának az etikus szervezeti

---

<sup>2</sup> Hunyady Gy., Münnich Á. (2016): A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: egy lehetséges pszichológiai modell, *Belügyi Szemle*, 20:(6) pp. 34-68.

klímára és az alkalmazottak attitűdjére való hatásának a vizsgálatára, továbbá a vezetőnek egy csoport normáira való hatását feltáró tanulmányra is.

A szervezeti kultúra összetevője és vetülete a **szervezeti klíma**, ami (szemben a szervezeti kultúra hosszabb időn keresztül kialakult és stabil állapotával) a szervezet aktuális és a munkatársak által érzékelt és megosztott tapasztalatokra vonatkozik. Fontos ismérve a modern szervezeti klíma kutatásoknak, hogy a kutatás során feltett ill. vizsgált kérdések/megfigyelések explicit módon (habár természetesen a dolgozóktól kapott válaszokra építenek) a szervezetre (ill. valamilyen működési területre) mint egésze irányulnak.

A nemzetközi és hazai szakirodalom differenciáltan jellemezteti és jellemzi a szervezeti kultúrát. A főbb témakörök (amelyek sztemerd megítélését itt további szempontokkal egészítettük ki) kiterjednek:

- a) az egyén azonosulására a szervezettel és önállóságára a szervezeten belül,
- b) a munka motívumaira és a motiválás módjára,
- c) a szervezeti célok, szabályok kötő-erejére és szabadság-tűrésére,
- d) az emberi érdekek és érzékenységek figyelembe vételére,
- e) a kockázatok és konfliktusok kezelésmódjára,
- f) a szervezeti stratégia szituatív rugalmasságára és távlatosságára.

Jelen kutatásunkban fogalmi és módszertani különbséget tettünk a között, hogy a munkatársak szerint a szervezeten belül milyen szabályt fogadnak el elvben (norma), mit érvényesítenek a gyakorlatban (klíma) és mindehhez képest mit tartanak helyesnek (ideál). A **norma-klíma-ideál hármáról** születő – egybecsengő, vagy szórt – leírás tükrözi miben és mennyiben összehangzóak az elvek és a gyakorlat, valamint, hogy értékelik a munkatársak a szervezet elveit és gyakorlatát. Várható, hogy a szervezeti ideál többé-kevésbé eltér a jelen elveitől és gyakorlatától, az még több feszültséget sejtet, ha ez utóbbi kettő is elválik egymástól. A szervezeti állapotokat nem tünteti fel kedvező színben a válasz-hármas szétszakadása, illetve a válaszadók véleményének erős szóródása.

A szervezeti kultúra jellemzésében várhatunk és kereshetünk is – nézőpontok szerint előálló – különbségeket. A **demográfiai megoszlás** (nem és életkor) is megmutatkozhat a szervezeti normák felfogásában, de ezek a hatások – ha a szervezeti tapasztalat és eszmények összefogottak és egységesek – nem kerekedhetnek felül. (Ebből a szempontból az életkorral többnyire együtt alakuló „*szervezetben töltött idő*” feltehetően inkább felerősíti a normák közös felfogását és képviselését, mintsem a válaszok változatosságát növelve keresztezi azt.) Ezzel szemben a **különböző rendvédelmi szervhez** tartozó munkatársak az intézményes cél, a munka jellege és feltételei, a hagyományok és a külső kapcsolatok eltérései miatt nyilván több szempontból különböző szervezeti kultúrában osztoznak, ezen az alapon a különböző normákról tanúskodó élményeik és ítéleteik egymástól eltérőek lesznek. Az alkalmazott és próbára tett mérőeszközök hitelét az támasztja alá, ha e tekintetben számottevő és értelmezhető különbségeket tár fel és dokumentál. Szintúgy eleve várható, hogy a szervezetben **különböző pozíciót elfoglaló vezetők és beosztottak nézőpontja** eltérő válaszokra vezet akár egyazon szervezeten belül is. Ebben valós módon tükröződhet a rendvédelmi szervezetekben viszonylag erős szervezeti hierarchia, hiszen ugyanazon szervezeti életben osztozva is óhatatlanul más az áttekintésük köre, a felelősségük súlya, az érdekeltségük és a szerepük a közös munkában.

A szervezeti kultúrának a szilárd erkölcsiség érvényesülésére gyakorolt közvetlen és közvetett hatását keresve különleges jelentősége van azt az összefüggést kutatni és feltárni, hogy a **megingás veszélyének kitétt személyek** hogy észlelik (elvben és gyakorlatban) a szervezeti

normákat, a maguk részéről milyen normákat helyeselnének, azaz vannak-e a szervezeti kultúra megélésében jellegzetes (esetleg prognosztikai értékű) sajátosságaik. E probléma megközelítésekor – legyen ez bármilyen fontos a kutatás távlati célja szempontjából – két megszorítással kell élni. Az egyik annak tudomásul vétele, hogy a vizsgálati személyek körében tetteik alapján, magatartási kritériumok szerint elkülöníthető normasértő deviánsok nincsenek, legfeljebb vélekedéseik alapján valószínűsíthető egyesekről, hogy a korrupció szempontjából veszélyeztetettek lehetnek. (Itt nyilván nem egyetlen állítás, vagy állásfoglalás az, ami támpontot ad egy ilyen valószínűségi becslésnek, hanem az attitűdmérés logikájának megfelelően a nézetek egy tartalmilag összhangzó nyalábja szolgáltatathat erre alapot.) A másik megszorítás, amivel előljáróban számot kell vetni: itt az esetleg mért összefüggés nem annak a bizonyítéka, hogy a szervezeti kultúra ténylegesen hogyan játszik közre a veszélyeztetettségben, hanem e másokkal közös kultúra sajátos olvasatáról tanúskodik (ám ez a vízió táptalajra található, ha a szervezeti normák ilyen irányba alakulnak a szervezetek egyikében - másikában).

### *III. A kutatás megválaszolandó kérdései*

Módszertani célú kutatásunknak – a fentiekben áttekintett fogalom- és probléma-meghatározások szerint – a következő kérdésekre kell választ keresni a rendvédelmi szervek különböző beosztású munkatársai körében:

1. A minta szerint miben állnak a **szervezeti normák**
2. A minta szerint milyen **klímában**, gyakorlatilag hogyan működik a szervezet
3. A minta szerint milyen szervezeti működésmód lenne **ideális**
4. **Milyen viszonyban** áll a szervezeti norma, a klíma és az ideál a minta válaszaiban
5. A válaszok mennyiben különböznek **nemek** (nem releváns társadalmi-kulturális változó) szerint
6. A válaszok mennyiben különböznek **életkor** (a munkatapasztalatra tekintettel részint releváns változó) szerint
7. A válaszok mennyiben különböznek az egyes rendvédelmi szervek megtapasztalt **szervezeti sajátosságai** szerint
8. A válaszok mennyiben különböznek a rendvédelmi szervezetekben elfoglalt **szervezeti pozíció nézőpontja** szerint
9. A **korrupciós veszélyeztetettség** hogyan jelenik meg **a szervezeti kultúra felfogásában**
10. A **korrupciós veszélyeztetettség** személyi háttere milyen

Az adott körben azért tesszük fel ezeket a kérdéseket, hogy kipróbáljuk a szervezeti kultúra észlelésére (és aggregát adatok alapján jellemzésére) szolgáló **vizsgálati eszközeink együttesét**, amely itt próbaként jelentkezik, de a későbbiekben a tervek szerint általánosan hasznosítható lesz a szervezeti kultúra, mint **az erkölcsi szilárdság megingásában közreható tényező mérésére**.

#### IV. A kutatás eszközei és lebonyolítása

A kutatás empirikus alapját egy **interjú-sorozat** és az ennek tapasztalataira is építő **kérdőív** kitöltésének adatai szolgáltatták. Mind az interjú, mind a kérdőív három fő részre tagozódott. Az első rész annak a 11 fő értékdimenzióknak a felmérését célozta, melyet a sztenderd szakirodalom a szervezeti kultúra jellemzésére alkalmaz. A második részben ezen dimenziókat – szintén szakirodalmi alapon – a vizsgálat konkrét céljaira kimunkált további árnyaló és kiegészítő tételekkel egészítettük ki *1. sz. táblázatban* szerepeltek szerint.

VIZSGÁLT ALAPDIMENZIÓK	KIEGÉSZÍTŐ DIMENZIÓK
1	A <b>munkával</b> vagy a <b>szervezettel való azonosulás</b> motívuma
2	Az <b>egyéni</b> vagy a <b>szervezeti célok</b> dominanciája
	a szervezet céljaihoz vagy az egyén saját céljaihoz való igazodás a szervezet érdekei vagy a kollégák személyes érdekeihez való igazodás a jelenlegi szervezeti működés fenntartása vagy a kollégák érdekeihez való igazítása a kollégák saját érdekeinek a figyelembe vétele vagy azok figyelmen kívül hagyása
3	A <b>feladatra</b> vagy a <b>közreműködők helyzetére</b> koncentrált figyelem
4	Az <b>önálló</b> vagy a <b>társakkal összehangolt</b> cselekvés
	az önálló cselekvés vagy az előljáró utasításainak megfelelő cselekvés az önálló cselekvésbe vetett bizalom vagy a szabályokba vetett bizalom a „főnöki” támogatás vagy az önállóság ösztönzése az újdonságok bevezetésekor a részletes, aprólékos oktatás vagy az önálló tanulás
5	A munkavégzés <b>erősebb</b> vagy <b>lazább kontrollja</b>
	rövid-távú döntésekkor a „több szem többet lát” vagy a főnöki döntéshozatal hosszabb távú döntésekkor a „több szem többet lát” vagy a főnöki döntéshozatal az információk szélesebb vagy szűkebb körben való megismertetése a szigorúan az előírásoknak megfelelő vagy a rugalmasabb, elnézőbb értékelés
6	A <b>kockázat vállalása</b> vagy <b>elkerülése</b> a munkavégzés során
7	A <b>konkrét teljesítményhez kötődő</b> vagy attól <b>elváló jutalmazás</b>
	a feladat végrehajtásához szükséges <b>minimális</b> vagy az annál <b>nagyobb erőfeszítés</b> a <b>gyakori értékelés</b> vagy a <b>ritkább értékelés</b> a <b>munkaidőn belüli</b> vagy a <b>jelentős túlórával járó</b> munkavégzés a <b>közepes, magas vagy jelentősen kiváló</b> minőségű munka
8	A kritikából adódó <b>konfliktusok vállalása</b> vagy <b>elkerülése</b>
	a szabályok <b>feltétlen betartása</b> vagy a szabályokhoz való <b>kritikus hozzáállás</b>
9	A vezetés <b>célra</b> vagy az <b>előírásokra</b> irányuló figyelme
10	A <b>belső viszonyokra</b> vagy a <b>külső kihívásokra</b> irányuló figyelem
	a társszervezetekkel való <b>együttműködés</b> vagy a saját szervezet <b>belső érdekei</b> a <b>tradíciók megtartása</b> vagy a <b>modernizálás</b>
11	A <b>rövid-távú</b> eredményesség vagy a <b>hosszabb-távú</b> stratégia.
	a változások <b>gyors</b> vagy az <b>óvatos kipróbálás utáni</b> bevezetése
<b>További kiegészítő kérdések:</b>	
	a <b>fiatalabbak</b> vagy az <b>idősebbek</b> véleményének az elfogadottsága a <b>nemek közötti egyenlőség</b> vagy <b>egyenlőtlenség</b> az <b>anyagi takarékoság</b> vagy a feladatok megoldása akár <b>többletköltség</b> árán is

*1.sz. táblázat A vizsgált alap- és kiegészítő dimenziók*

Az interjúk és a kérdőívek harmadik részében konkrétan a korrupcióra, a korrupciós veszélyeztetettségre vonatkozó kérdések szerepeltek, mint:

1. Mekkora **esélyt** lát arra, hogy valaki korrupcióba keveredik?
2. Mennyi **időn** belül várható egy esetleges korrupciós cselekmény felfedezése?

3. A **kollégák** mennyire, milyen mértékben ítélik el a korrupciót?
4. A kollégák milyen formában ítélik el, vagy fogadják el a korrupciót? (*pl. érzés, kifejtett vélemény, feljelentés, közvetlen beavatkozás, stb.*)
5. A kollégák **otthoni és baráti kapcsolatai** mennyire engedik meg ill. utasítják el a korrupciót? (*pl. eltűrik, elutasítják, ösztönzik, akár csábítóan is hat*)
6. Mennyire **könnyű-nehéz** korrupcióba **keveredni**?
7. Mennyire **könnyű-nehéz** korrupciós cselekményt **végrehajtani**?
8. A korrupció előfordulása mennyire a **vezető felelőssége**?
9. A **vezetőnek tudnia kell-e mindenről**, ami a szervezetében történik és korrupcióhoz vezethet?
10. A vezetőnek kell-e, szükséges-e, hogy **jó példát mutasson** a korrupcióval szemben?
11. A vezetőnek a korrupcióval kapcsolatos **saját véleményét** el kell-e mondania a kollégáinak?

A vizsgálatba három rendvédelmi szerv került bevonásra: az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv (a továbbiakban: **Rendőrség**), az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (a továbbiakban: **OKF**) és a Büntetés-végrehajtási Szervezet (a továbbiakban: **BV**). Mindhárom szervezet esetében sor került felsővezetői interjúk és kérdőívek felvételére is úgy, hogy – a kutatók kérésének megfelelően – mindkét mintában képviseltette magát minden, az egyes rendvédelmi szervek korrupció szempontjából veszélyeztetett szakterülete kiegészítve a korrupció szempontjából kevésbé veszélyeztetett szakterület képviselőivel.

Mindenek, valamint az érintett rendvédelmi szervek első számú vezetői által történt kijelöléseknek megfelelően összesen **12 felsővezetői interjú** került felvételre: 5 (4 veszélyeztetett és 1 nem veszélyeztetett szakterületről) a Rendőrség, 4 (3 veszélyeztetett és 1 nem veszélyeztetett szakterületről) a BV és 3 (2 veszélyeztetett és 1 nem veszélyeztetett szakterületről) az OKF állományából. A fentiekben részletezett alap- és kiegészítő értékdimenziókra (a szervezetben való elfogadottságukra vonatkozóan az azokban szereplő értékpárok közötti választásra kérő), valamint a korrupciós veszélyeztetettségre vonatkozó nyitott kérdéseket tartalmazó interjúk felvételére minden esetben az érintett felsővezető saját szolgálati helyén, a számára megfelelő, általa kijelölt időpontban került sor zárt irodában. Két esetben – az érintett felsővezetők szolgálati elfoglaltságai miatt – írásban kerültek megválaszolásra az interjúkérdések.

A **kérdőív**– túllépve az interjú megközelítésén – a vizsgált dimenziókat háromféle szempontból közelítette meg:

- a **norma**, azaz a vizsgált szervezetben jelenleg elfogadott nézet;
- a **klíma**, azaz a szervezetben jelen lévő aktuális gyakorlat;
- valamint a vizsgált személy szerinti **ideális** állapot szempontjából.

A kérdőívben minden dimenziót ezen három szempont szerint kellett egy bipoláris skálán értékelni, melyben a vizsgálati személyek 11-fokú skálán nyilatkoztak arról, hogy a felkínált két pólus közül melyiknek az irányába és milyen mértékben hajlik ítéletük. Például annak szembeállításakor, hogy a szervezetben az **egyéni célok** vagy a **szervezeti célok** érvényesülnek e jobban, három 11 fokú skálán adtak választ. A normát keresve arra kértünk választ, hogy mely célok érvényesítése az **elfogadottabb**, a klímát jellemezve arra kértünk választ hogy mely célok érvényesítése a **gyakoribb**, és az ideális helyzetre vonatkozó elvárást úgy tudakoltuk meg, hogy mely célok érvényesítése lenne a **legjobb**, a leginkább kívánatos.

A kérdőíveket elektronikusan kapták meg a válaszolók, maguk nyomtatták ki, és a nyomtatott verzió jelölték meg a válaszaikat, majd a válaszlapokat beszkenelték, és elektronikusan visszaküldték, ami után a válaszok adatbázisba lettek rögzítve. A kérdőív részletes bevezető instrukciót ill. kitöltési útmutatót és példát is tartalmazott, amiben leírtuk, hogy a válaszokat

egy kétpólusú 11 fokú skálán hogyan tudja megadni a válaszoló. A válaszadás önkéntes és névtelen volt.

A vizsgálat során a kérdőívre teljes kitöltéssel 161 férfi és 92 nő válaszolt (összesen **253 fős** volt a **mint**a). A vizsgált rendvédelmi szervek szerinti megoszlás a következőképpen alakult: Rendőrség 95 fő, OKF 65 fő, BVOP 93 fő. A válaszolók megadták még a beosztás besorolását is, mely szerint vezető beosztást 103 fő, nem vezető beosztást pedig 142 fő tölt be a kitöltők közül, és volt, aki nem adta meg ezt az adatát (összesen 8 fő).

A kutatás korábban vázolt stratégiája szerint kitüntetett jelentősége volt az alkalmazott kérdőívben és az adatelemzésben a korrupciós veszélyeztetettség valószínűsítésének. Erre a néhány nyílt kérdés mellett 11 kétpólusú válaszkategóriás kérdés szolgált, melyek pontozásával került sor az un. **korrupciós veszélyeztetettség** (a továbbiakban: **korrvesz**) **index** megállapítására. Ha összeolvassuk a korrvesz változó tartalmát a veszélyeztetettség szempontjából, akkor a korrupció szempontjából inkább veszélyeztetettnek minősül az, aki szerint:

- ő maga nagy valószínűséggel keveredhet korrupcióba,
- csak hosszú idő elteltével bukhat le,
- a kollégák egyáltalán nem ítélik el a korrupciót,
- az otthoni és baráti kapcsolatok ösztönzik a korrupciót,
- könnyen lehet korrupcióba keveredni,
- könnyű korrupciós cselekedet végrehajtani, valamint
- elképzelhető hogy Ő maga is korrupciós ügybe keveredik.

Az index Cronbach-alfa=0.696 értéke éppen a skálázhatóság határán van, és mivel a témakör nagyon érzékenynek tekinthető, ezért célszerűnek tűnik nem skálaként felfogni, hanem csoportokat kialakítani a 25%-50%-75%-os kvartilisek mentén. Ezen kódolás eredményeképpen 4 csoportot képeztünk a korrupciós veszélyeztetettség szempontjából:

1. **nem** veszélyeztetett a korrupció szempontjából: (67 fő)
2. **kissé** veszélyeztetett a korrupció szempontjából: (65 fő)
3. **eléggé** veszélyeztetett a korrupció szempontjából: (58 fő)
4. **nagyon** veszélyeztetett a korrupció szempontjából: (63 fő)

A mintával kapcsolatban – a háttér adatok alapján – megemlítendő, hogy a férfi-női arány 63.6%-36.4% tükrözi a férfiak többségét. A beosztás esetében a 40.7%-os vezetői beosztású válaszolók aránya, mely felülreprezentálja a vezetőket, de a korrupciós vizsgálati cél ezt kívánja meg. Az életkori sáv nagyon széles, 23-63 év közöttiek, és átlagosan 41 év körüliek a válaszolók. A korreláció a szolgálati idő (átlag 15.2 év) és az életkor között 0.581 és  $p < 0.000001$  szinten szignifikáns.

Mivel a vizsgálat tárgya a szervezeti kultúra (norma-klíma-ideális viszonylatban) állapotának a jellemzése, továbbá a szervezeti kultúra és a korrupciós veszélyeztetettség kapcsolatának feltárása, ezért az elemzések alapvetően a szervezeti (és más csoportosítás során kapott csoportok) egységek és a tartalmak (norma-klíma-ideális) közötti eltérésekre koncentrálnak. Az eltérések feltárása pedig az átlagok (pl. a veszélyeztetettség alapján képzett csoportok jellemzésére) statisztikai összehasonlítása alapján történik. A korrelációs vizsgálatok ebben az esetben másodlagosak, azaz pl. nem keresünk lineáris összefüggéseket a szervezeti kultúrát vizsgáló itemek között, azokat adottnak tekintjük, de fontosnak tartjuk, hogy pl. a férfiak és a nők között, vagy a vezetők és beosztottak között van-e eltérés ezen dimenziók tartalmaiban.

V. *Az interjúk: a kutatás tapasztalati kiindulópontjai és kontextusa*

Az interjúk eredményeinek összesítésekor nem képeztünk egységes mintát a három vizsgált rendvédelmi szerv vezetőiből, hanem külön-külön kerültek értékelésre az egyes dimenziók minden egyes rendvédelmi szerv vonatkozásában.

FŐBB ÉRTÉKDIMENZIÓK MEGÍTÉLÉSE		ORFK			OKF			BVOP		
Kérdések: Melyik az elfogadottabb?		% -os megoszlás			% -os megoszlás			% -os megoszlás		
1-es válasz	2-es válasz	1	2	?	1	2	?	1	2	?
A végzendő <b>munkatevékenységgel</b> való azonosulás	A <b>szervezettel</b> való azonosulás	20	80	0	33	0	67	0	100	0
Az <b>egyéni célok</b> megvalósulása	<b>A szervezeti célok</b> megvalósulása	20	80	0	0	100	0	25	75	0
<b>A feladat megoldása</b>	A <b>kollégákra vonatkozó következmények</b> figyelembe vétele	100	0	0	67	0	33	75	25	0
Az <b>önálló cselekvés</b>	<b>A kollégákkal összehangolt cselekvés</b>	0	100	0	0	67	33	25	75	0
Az <b>erősen kontrollált</b> munkavégzés	A <b>lazább kontroll</b> alatti munkavégzés	40	40	20	100	0	0	75	0	25
A <b>kockázat vállalása</b> a munka során	A <b>kockázat elkerülése</b> a munka során	60	20	20	67	33	0	0	100	0
A <b>konkrét</b> és az elvártat meghaladó <b>teljesítmény</b> alapján való jutalmazás	A <b>nem konkrét teljesítmény</b> alapján való jutalmazás	80	0	20	67	0	33	25	50	25
A kritikából adódó <b>konfliktusok</b> esetében a <b>konfliktus felvállalása</b>	A kritikából adódó <b>konfliktusok</b> esetében a <b>konfliktus elkerülése</b>	100	0	0	100	0	0	75	25	0
A vezetés <b>célokra való koncentrációja</b> („mindegy milyen áron”)	A vezetés <b>előírásokra, folyamatokra</b> (való <b>koncentrációja</b> )	60	20	20	0	33	67	75	25	0
A <b>külső hatásokra</b> való odafigyelés és gyors reagálás	A szervezet <b>belső ügyeivel</b> való elsődleges törődés	100	0	0	67	0	33	25	25	50
A <b>rövidtávon</b> jelentkező feladatok megoldása	A <b>hosszabbtávú</b> eredményességre való törekvés	40	40	20	0	33	67	75	25	0

2.sz. táblázat Az alapidimenziók megítélése a felsővezetők szerint szervezeti bontásban

Az **alapidimenziók** megítélésének eloszlásai láthatóak a 2.sz táblázatban. A pirossal kiemelt számok a legnagyobb százalékos megjelenési arányt jelzik, a pirossal kiemelt dimenzióvégpontok pedig, azokat az egységes véleményeket, melyekben minden vizsgált rendvédelmi szerv vezetői osztoztak. Mindez alapján megállapítható, hogy a három rendvédelmi szerv vonatkozásában **egységes többségi tendencia** figyelhető meg a következőkben:

- A **szervezeti célok** megvalósulása (az egyéni célokkal szemben);
- A **feladat megoldása** (a kollégákra vonatkozó következményekkel szemben);
- A kollégákkal **összehangolt cselekvés** (az önálló cselekvéssel szemben);
- A **kockázat vállalása** (annak elkerülésével szemben);
- A **konfliktusok felvállalása** (annak elkerülésével szemben);

Érdekes különbségként figyelhető meg mindemellett az alábbiak:

- Míg a BV és a Rendőrség esetében egyetlen kivétellel mindenki egyöntetűen a **szervezettel való azonosulást** tartotta elfogadottabbnak, addig az OKF esetében a megkérdezettek többsége a szervezettel és a munkatevékenységgel való azonosulást egyformán elfogadottnak ítélte;
- A munkatársak felett gyakorolt **kontroll** vonatkozásban, bár a tendencia ez **erősen kontrollált** munkavégzés felé mutat, a válaszok a Rendőrség esetében nagyon szórtak.
- A Rendőrség és az OKF vonatkozásában – különösen a két szerv alaptevékenységét tekintve – egyértelmű a **kockázat felvállalása**, míg a BV esetében ezzel éppen ellenkezőleg a kockázat elkerülése tekinthető egyértelműnek;
- A jutalmazás indokaként szereplő tényezők esetében szintén a Rendőrség és az OKF



esetében tekinthető hasonlóknak a tendencia, miszerint a *konkrét és az elvártat meghaladó teljesítmény* alapján való jutalmazás tekinthető elfogadottabbnak. Ezzel szemben a BV esetében már sokkal vegyesebb volt a kép és inkább a hosszabb távú kimagasló teljesítmény felé tolódott el.

- A Rendőrségen és a BV-nél főként a *célokra* való koncentráció az elfogadottabb a *folyamatokra* való koncentrációval szemben, míg az OKF-en egyértelműen vegyes az ezzel kapcsolatos kép;
- A Rendőrségen egyértelmű a *külső hatásokra* való reagálás fontossága, az OKF-en többségben szerepel ez a vélemény, míg a BV-nél igen vegyes a kérdés megítélése;
- A *rövid és hosszabb távú eredményességre* való törekvés megítélése mutatja talán a legvegyesebb képet. Ezen kérdés megválaszolása már az egyes rendvédelmi szerveken belül is igen vegyes képet mutat, amit az is tovább színez, hogy sok esetben nem volt egyértelmű a rövid és hosszútáv időbeli fogalma.

A **kiegészítő dimenziók** vonatkozásában is tapasztalható volt bizonyos heterogenitás. Összhangban az alapidimenzióknál tapasztalható eredményekkel azonban azonos többségi tendencia volt megfigyelhető a következő kérdésekben:

- A *szervezet céljaihoz* való igazodás (az egyéni célokkal szemben);
- A *szervezet érdekei* (a kollégák személyes érdekeivel szemben);
- A *kollégák érdekeinek a figyelembe vétele* amennyiben nem sértik a szervezet érdekeit;
- A *közvetlen elöljáró utasításainak* megfelelő viselkedés (az önállósággal szemben);
- A *szabályok feltétlen betartása* (a kritikus hozzáállással szemben), bár itt a felmerülő problémák jelzésének a lehetősége mindenhol fennáll;
- Az *előírásoknak való megfelelés mentén történő értékelés* (a rugalmassággal szemben)
- A *magas vagy jelentősen kiváló* minőségi elvárás (a közepessel szemben);
- A *részletes, aprólékos oktatás* (az önálló tanulással szemben);
- A *nemek közötti egyenlőség* megvalósulása (az egyenlőtlenséggel szemben);

Jellemzően vegyes, és inkább szakterület, mint szervezetfüggő volt az *információk szélesebb vagy szűkebb* körben való megismertetésének, a döntések *csoportos vagy közvetlen főnöki voltának*, az *anyaghiányos takarékoságnak*, a *munkaidőnek*, valamint az *értékelések gyakoriságának* a megítélése.

A **korrupciós veszélyeztetettség**re vonatkozó kérdések kapcsán – bár mutatkozott bizonyos szóródás a véleményekben – egyöntetűek voltak a felsővezetők abban, hogy:

- A rendvédelmi szervek állománya – a felsővezetők többségi véleménye szerint a baráti, rokoni kapcsolataikkal együtt – *maximálisan elítéli* a korrupciót, mely véleményüket érzéseikben, véleményükben, sőt az esetek túlnyomó többségében (58,7%) még - amennyiben erre utaló jelet tapasztalnak – a parancsnok irányába történő jelzéssel is kifejeznek;
- A rendvédelmi szerveknél – különösen pedig a vizsgált veszélyeztetett szakterületeknél – végzett munka során *könnyen keveredhet* az egyén korrupciós helyzetbe. Mindezt, különösen pedig a korrupciós cselekmény konkrét végrehajtását azonban ma már sok esetben megnehezíti az egyes szervezetek működési rendje, melybe folyamatos ellenőrzések és visszacsatolások lettek beépítve;
- A vezető felelős azért, ha a szervezeti egységénél korrupció történik, de a felelőssége nem kizárólagos, mivel az *egyéneken múlik*, hogy mit fog tenni. Mindemellett abban mindenki egyetértett, hogy a *vezetőnek tudnia kell mindenről* ami a szervezetében

korruptióhoz vezethet, fontos, hogy **jó példát mutasson** ezen a területen is, és hogy mindemellett **kifejtse a vonatkozó véleményét** is az állománya számára.

## VI. *A szisztematikus kérdezés tételes eredményei*

Az alábbiakban a legfontosabb általános eredményeket foglaljuk össze, a részletezett tanulságok a teljes tanulmányban és annak mellékleteiben találhatóak meg. Fontos újra kiemelni, hogy a vélemények alapján a **norma** a jelenlegi elfogadott nézetet, a **klíma** a jelenlegi gyakorlatot, és az **ideális** a jelenlegi állapotokat meghaladó elvárásokat tükrözi. Egy esetleges fejlesztés során, amennyiben az „ideális állapot” elérését szakmai indokok nem gátolják, akkor érdemes lehet ennek irányába elmozdítani a szervezeti normák rendszerét. Külön vizsgáljuk az alap-dimenziókat (ezek a szervezeti kultúra vizsgálatok „szokásos” dimenziói), de kitérünk a fent jelzett, kiegészítő dimenziókra is.

Az eredményeket a kutatás megválaszolandó kérdései mentén ismertetjük.

### 1. A minta szerint miben állnak a szervezeti normák

*Az alap-dimenziók tekintetében:*

- A **szervezet** céljaival való azonosulás és a **feladatok** megoldására való koncentráció az elfogadott.
- A szervezet működésében normának tekintik a **kiegyensúlyozottságot** a célokra-folyamatokra szentelt figyelemben, a rövid-hosszútávú feladatok megoldásában, és a külső hatásokra - belső ügyekre való odafigyelésben.
- A **munkatevékenység** fontossága megnyilvánul abban, hogy a válaszolók közel azonos mértékben azonosulnak a munkatevékenységükkel és a szervezettel, a munkatevékenységet erősen kontrollált körülmények között és a kockázat elkerülésével tekintik normakövetőnek, továbbá a jutalmat is konkrét és többletmunkavégzés esetén tartják jogosnak.

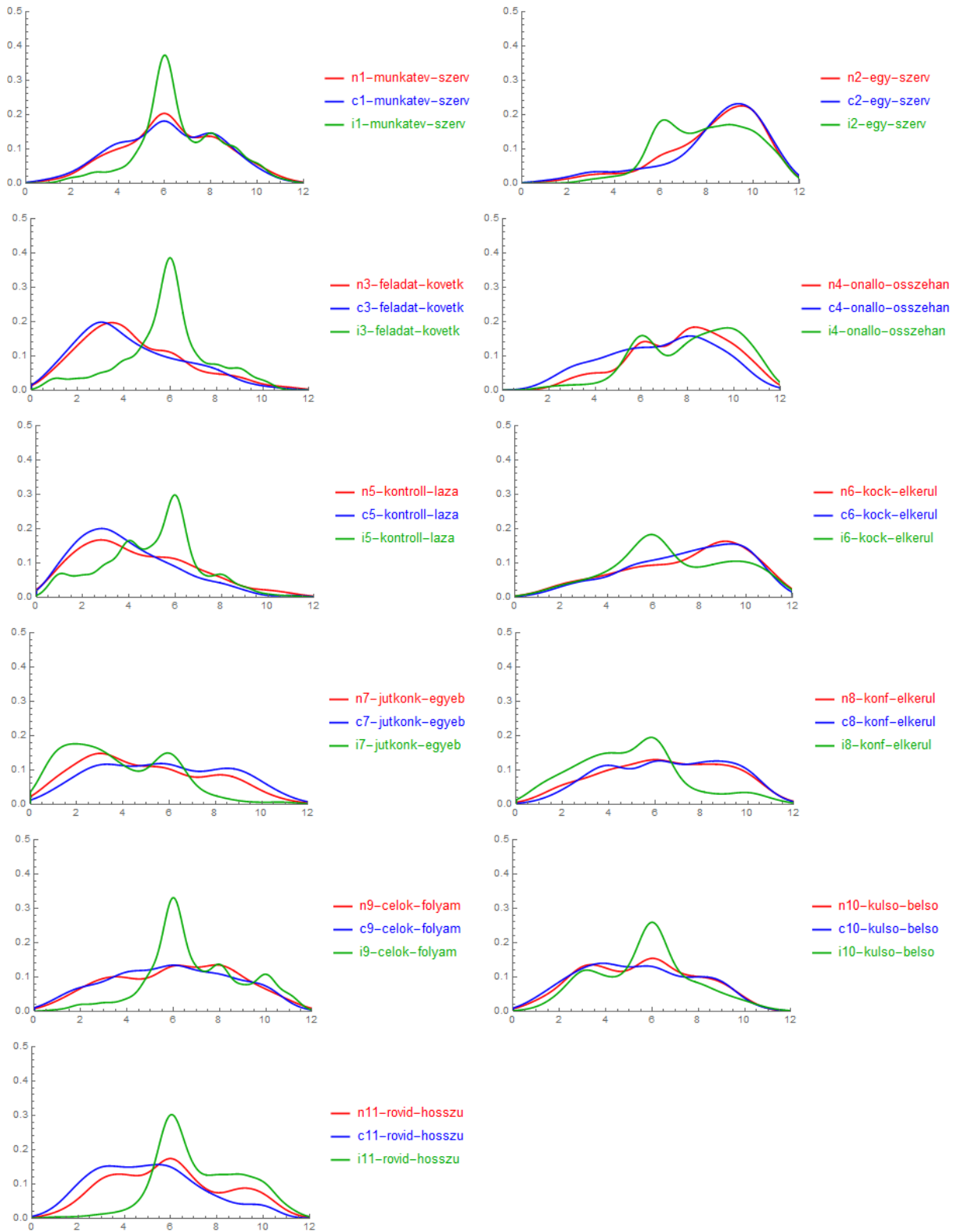
(A kiegészítő dimenziókról bővebben a 4. pontban írunk.)

### 2. A minta szerint milyen klímában, gyakorlatilag hogyan működik a szervezet

*Az alap-dimenziók tekintetében:*

- Alapvetően a klíma (a tapasztalt gyakorlat) **jól illeszkedik** a normatív elvárásokhoz, ugyanakkor néhány esetben a gyakorlat eltér a normáktól.
- A gyakorlatban különösen erős kontrollt, önállóbb cselekvést, nem konkrét teljesítményhez kapcsolódó jutalomadást, és a rövid távú megoldások kivitelezését tapasztalják.

(A kiegészítő dimenziókról bővebben a 4. pontban írunk.)



1. sz. ábra Az alapdimenziók kérdőíves megítélésének alakulása a szervezeti norma-klima-ideális viszonylatban

### 3. A minta szerint milyen szervezeti működésmód lenne ideális

Az ideális állapot több tekintetben is eltér a norma-klima párostól. Ez fontos, hiszen a norma-klima egy jól szervezett és erősen szabályozott szervezetben elvárhatóan közel azonos (azaz a

normatív elvárásokat a be is tartatják), ugyanakkor ez a működés nem feltétlen egyezik az ideális elképzelésekkel.

*Az alap-dimenziók tekintetében az ideális állapot a vélemények alapján:*

- a minta határozottabban igényli a szervezettel és a szervezet céljaival való **azonosulást**,
- a szervezetre vonatkozó kritikákból adódó **konfliktust** felvállalja,
- a feladatok megoldásakor a **hosszabb távú** gondolkodást részesíti előnyben,
- az **összehangolt** cselekvést támogatja,
- jutalmat egyértelműen a **konkrét és többletteljesítmény** után adna.

(A kiegészítő dimenziókról bővebben a 4. pontban írunk.)

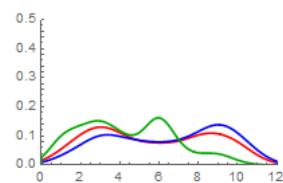
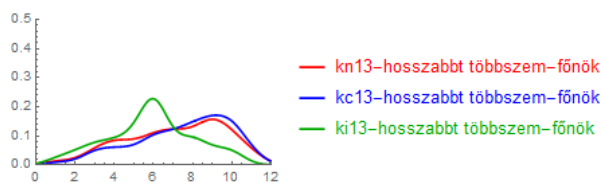
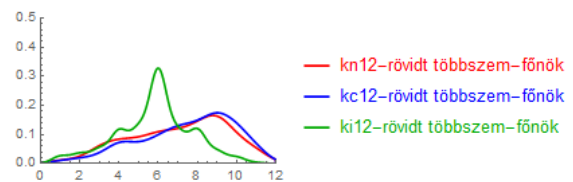
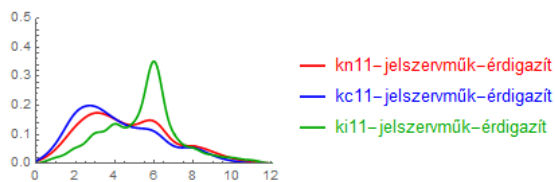
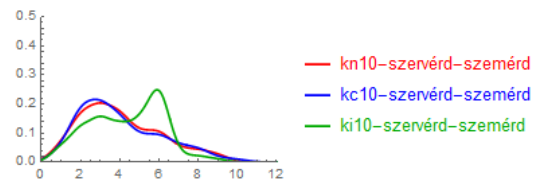
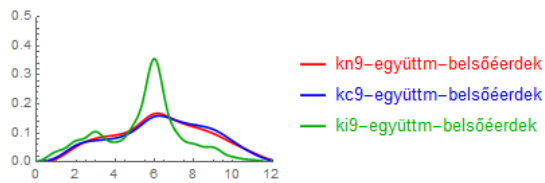
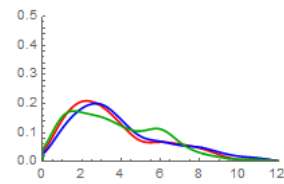
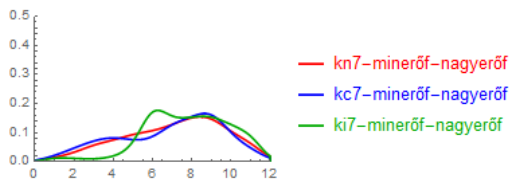
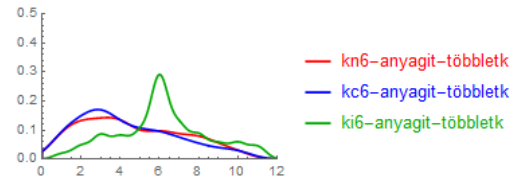
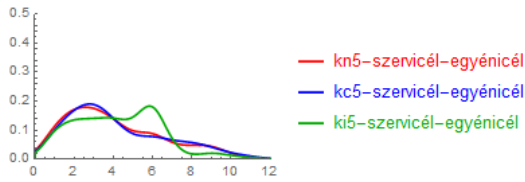
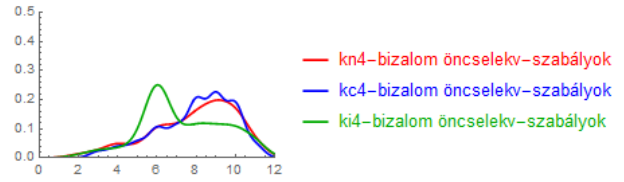
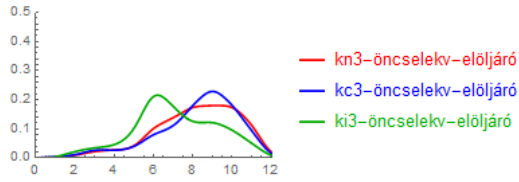
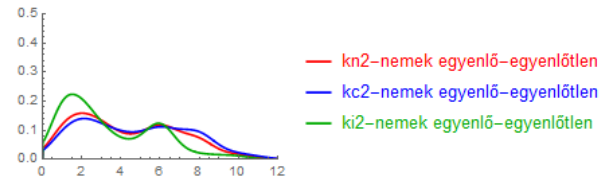
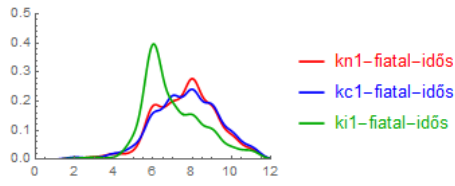
#### 4. Milyen viszonyban áll a szervezeti norma, a klíma és az ideál a minta válaszaiban

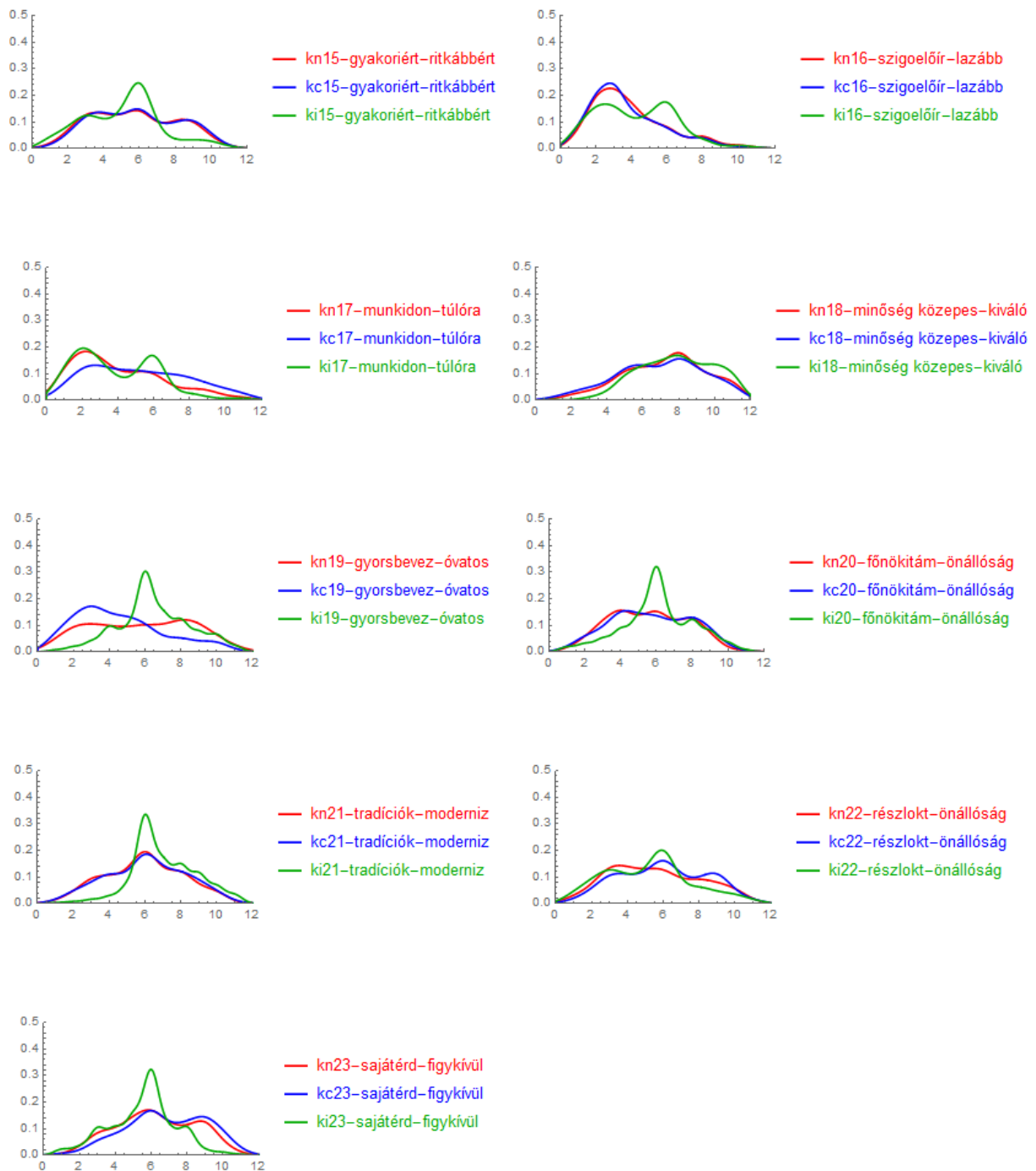
*Az alap-dimenziók alapján megállapítható:*

- **a norma-klíma összhangban van**, az ideál pedig ugyan irányultságában alapvetően azonos a norma-klíma párossal, de határozottabb azonosulást kíván a szervezettel, és szigorúbb elvárásokat képvisel az eredményességre vezető elképzelésekkel és annak jutalmazásával kapcsolatban.
- Az adatok azt is mutatják, hogy az ideális elképzelések kisebb szórásúak a norma-klíma szórásaihoz képest, azaz az ideális állapotra vonatkozóan nagyobb az egyetértés mértéke.

*A kiegészítő dimenziók esetében további eltéréseket tapasztaltunk, az ideális állapot az alábbiakban tér el a normától ill. klímától:*

- a fiatalok véleményére többet kellene adni
- a nemek közötti egyenlőségért többet kellene tenni
- az önálló cselekvést jobban el kellene fogadni, több bizalommal kellene felé fordulni
- a feladatok megoldásakor az anyagi takarékoság játsszon kisebb szerepet
- a feladatok végrehajtásakor a nagyobb erőfeszítés lenne az elfogadottabb
- a társszervezetekkel harmonikusabb együttműködés lenne a jobb
- a személyes érdekeket is jobban figyelembe kellene venni, és a szervezeti működést is ehhez lehetne igazítani
- a rövid-és hosszabb távú döntések esetében a „több szem többet lát” elv jobb lenne a „főnöki” döntéshez képest
- az információkat szélesebb körben kellene megismertetni
- a munka értékelése esetében a gyakoribb értékelés lenne jobb
- az előírásokhoz való ragaszkodáson kissé lazítani lehetne
- lehetőség szerint a munkát a munkaidőn belül kellene elvégezni
- a kiváló minőségű feladat-teljesítés legyen az elfogadott
- a változásokat óvatos kipróbálással kellene bevezetni
- az önállóságot ösztönözni kellene
- a modernizációt kellene támogatni
- újdonságok bevezetésekor a részletes és aprólékos oktatás/tréning lenne a jobb
- igénylik a munkatársak saját érdekeinek a figyelembe vételét





2. sz. ábra A kiegészítő dimenziók kérdőíves megítélésének alakulása a szervezeti norma-klíma-ideális viszonylatban

## 5. A válaszok mennyiben különböznek **nemek** (nem releváns társadalmi-kulturális változó) szerint

A férfiak és a nők alapvetően azonosan vélekednek, de a kiegészítő dimenziók mentén néhány eltérés mégis megjelenik:

- a nők a takarékoságot részesítik előnyben
- a nők a szervezet belső érdekeit hangsúlyozzák

- a nők határozottabban a munkaidőn belüli munkavégzést preferálják
- a nők a részletes oktatást jobban igénylik

#### 6. A válaszok mennyiben különböznek életkor (a munkatapasztalatra tekintettel részint releváns változó) szerint

Az életkor (és a vele szorosan korreláló szolgálati idő) néhány változóval ugyan szignifikánsan korrelál, mégsem magyarázza a vélemények alakulását. Ez az eredmény arra utal, hogy a szervezeti kultúra homogén a munkahelyi tapasztalatok különböző szintjén, ami jó abban az értelemben, hogy a vizsgált dimenziókban nincs „generációs” feszültség a munkatársak között.

#### 7. A válaszok mennyiben különböznek a rendvédelmi szervek szervezeti sajátosságai szerint

Az egyes rendvédelmi szervek állománya (Rendőrség, OKF, BVOP) véleményeikben lényegesen és sok dimenzióban eltérnek egymástól. Ezeket az eltéréseket érdemes részleteiben megismerni (lásd a tanulmányt), most csak a legáltalánosabb állításokat fogalmazzuk meg: A Rendőrség és az OKF kultúrája egymáshoz hasonlóbb, a BV talán kevésbé szigorúbb elvárásokat fogalmazott meg, az OKF pedig inkább több kontrollt és szervezettséget preferál.

#### 8. A válaszok mennyiben különböznek a rendvédelmi szervezetekben elfoglalt szervezeti pozíció nézőpontja szerint

A vezetők és a beosztottak között sok szempont alapján tapasztaltunk eltéréseket. A vezetők hangsúlyozták a munkakörükhöz kapcsolódó normákat, a tapasztalataik ennek megfelelően alakulnak, ami felveti annak lehetőségét, hogy észleléseik torzítanak, azaz a veszélyt, hogy azt látják, amit szeretnének látni. Ugyanakkor fontos, hogy az ideális elvárások tekintetében sok esetben nem térnek el a beosztottak véleményétől, ami lehetőséget ad egy még jobb szervezeti kultúra konszenzuális kialakítására.

#### 9. A korrupciós veszélyeztetettség hogyan jelenik meg a szervezeti kultúra felfogásában

A valószínűség szerint nagyon veszélyeztetett csoport sok dimenzióban és jellemzően tér el a többi csoporttól. A norma-klíma-ideális válaszok egymástól való eltéréseit is vizsgáltuk. Ezek az ő körükben egyfajta diszkrepanciát mutatnak, márpedig amikor a norma elválnak a tapasztalattól, és az ideálisnak gondolt állapotoktól az belső feszültségek forrása és tükré. A nagyon veszélyeztetett csoport olyan véleményt formál meg, amely jobban megengedi a korrupció esetleges megjelenését, pl. lazább kontrollt tart normának, és a gyakorlati tapasztalatában feszültség mutatkozik, pl. jutalom esetében úgy tapasztalja, hogy sokszor nem a teljesítmény alapján történik a jutalmazás. Az is megállapítható volt, hogy a norma-klíma-ideális dimenziókat mérő itemekhez képest a diszkrepancia mutatói jól elkülönítik a veszélyeztetett csoportot a többitől.

#### 10. A korrupciós veszélyeztetettség személyi háttére milyen

A férfiak és a nők közel azonos arányban kerülnek a kritikus csoportokba, de a nagyon veszélyeztetettek között a férfiak lényegesen többen vannak.

Fontos kiemelni, hogy a csoportba sorolás itt csak a veszélyeztetettségére utal, és nem a konkrét korrupciós cselekedet végrehajtására. A korrupciós veszélyeztetettségén túl a konkrét deviáns cselekvés megvalósulásához sok más tényezőnek is „működnie” kell (lásd a SZEMmodell részleteit), ebben az esetben pl. a korrupciós helyzetbe kerülés lehetőségének mértéke, és az ehhez kapcsolódó szubjektív kontroll érzetének csökkent értéke is közrejátszik

## VII. Összegzés, módszertani tanulságok

A tapasztalatunk azt mutatja, hogy az interjú és kérdőíves vizsgálat gazdag és informatív adatokat eredményezett, a következtetések a gyakorlatban is hasznosíthatóak, melyek révén a korrupciót megelőző beavatkozásokhoz is hozzájáruló módszertani bázist kaptunk. A szervezeti kultúra hármásának (norma-klíma-ideális) együttes vizsgálata (kiegészítve a diszkrepanciát mérő eltérés-index használatával) a korrupciós veszélyekre utaló (további vizsgálatokkal még pontosítható) predikció alapját veti meg.

Kutatásunk megcélzott eredménye közvetlenül és elsősorban az, hogy empirikusan megragadjuk a szervezeti kultúra jellemzőit, mint a rendvédelmi szervezetekben tanúsított magatartás erkölcsi minőségének és stabilitásának hatótényezőit. Erre tett kísérletünk annyiban tekinthető eredményesnek, hogy a szervezetek normavilágának **összetett** képét tártuk fel, egy körülhatárolt mintán, e szervezetek és az intézményi beosztások tekintetében **szisztematikus különbségeket** azonosítottunk (eltérően attól, hogy kevésbé releváns szempontok alapján nem mutatkoztak matematikai értelemben szignifikáns különbségek), továbbá a szervezeti normavilág észlelésében és személyes értékelésében feltártunk olyan jellemzőket, amely **a korrupciós veszélyeztetettség** valószínűségével együtt járnak. Ezen mért eredmények egyrészt – úgy tűnik – támogatják a kiindulópontul szolgáló SZEMmodell-t, másrészt megalapozzák a kimunkált mérőeszközök kiterjedt alkalmazásának lehetőségét.