

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Hallgató neve: Szölgényéné Csontos Csilla**

**2025.**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Vezetés-szervezés Mesterszak**

**A BÜNTETÉS-VÉGREHAJTÁS SZERVEZETÉT ÉRINTŐ  
MUNKAERŐ MEGTARTÁSSAL JÁRÓ KIHÍVÁSOK**

**Belső konzulens:** Dr. Kollár Péter  
egyetemi docens

**Készítette:** Szölgyénné Csontos Csilla

**Intézet/Tanszék:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet/ Agrármenedzsment és Vezetéstudományi  
Tanszék

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, 1108 Budapest Villányi út 29-43.  
2025.

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés és célkitűzések.....	5
2.	Szakirodalmi feldolgozás.....	7
2.1.	A magyar büntetés -végrehajtás történeti áttekintése.....	7
2.1.1.	A magyar börtönrendszer kialakulása .....	7
2.1.2.	Az 1970-es évektől napjainkig.....	8
2.2.	A Büntetés-végrehajtás Szervezete intézeteinek, intézményeinek jogállása.....	10
2.2.1.	A Büntetés-végrehajtás szervek jogállása.....	10
2.2.2.	Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága.....	10
2.2.3.	Az agglomerációk központok.....	11
2.2.4.	Büntetés-végrehajtási intézetek, intézmények .....	12
2.2.5.	Büntetés-végrehajtási gazdasági társaságok.....	12
2.3.	A büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrája .....	13
2.3.1.	Szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata a Büntetés-végrehajtásban .....	18
2.4.	A rendvédelmi életpálya a büntetés-végrehajtásban.....	23
2.4.1.	Előmeneteli rendszer.....	23
2.4.2.	Illetményrendszer .....	24
2.4.3.	Teljesítményjuttatás.....	25
2.4.4.	Jutalmazási rendszer.....	25
2.4.5.	Lakhatási támogatás.....	27
2.4.6.	Egészségkárosodási ellátás.....	27
2.5.	Teljesítményértékelési rendszer a büntetés-végrehajtásban.....	28
2.6.	Jogszabály által biztosított személyi állományi kedvezmények a büntetés- végrehajtásban.....	30
2.6.1.	A nyugdíj előtti rendelkezési állomány.....	30
2.6.2.	Szenior állományba kerülés .....	30
2.6.3.	Egyéb kedvezmények.....	31
2.6.4.	Stresszkezelő tréning, rekreációs tréning.....	31
2.7.	A munkaképes korú generációk kialakulása.....	32
2.7.1.	A munkaképes korú generációk jellemzése.....	33

3.	Egyéni kutatás.....	39
3.1.	Kutatás célja .....	39
3.2.	A kutatás során alkalmazott módszerek .....	39
3.3.	A kutatási minták .....	40
3.4.	A kérdőívet kitöltők adatai.....	41
4.	A kérdőíves kutatás eredménye és értékelése .....	43
4.1.	A jövedelmek, juttatásokkal való elégedettség témaköre.....	43
4.2.	A válaszadók szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdései.....	48
5.	Következtetések és javaslatok.....	56
6.	Összefoglalás.....	59
7.	Irodalomjegyzék .....	60
8.	Táblázat és ábra jegyzék .....	62
9.	Melléklet (Kérdőív)	

## 1. Bevezetés és célkitűzések

Diplomadolgozatom témájaként a munkavállalók büntetés-végrehajtás szervezetbe történő integrálását, elköteleződését segítő, támogató vagy akadályozó körülmények kutatását választottam a büntetés-végrehajtás szervezetének kötelékén belül. Témaválasztásomat az indokolta, hogy több, mint 25 éve dolgozom a magyar büntetés-végrehajtásban, így fontos volt számomra, hogy diplomadolgozatomban egy a szervezetet érintő aktuális kihívásra keressenem a válaszokat. A szervezetnél jelenleg alosztályvezetőként dolgozom, s az utóbbi években testközelből tapasztalhatom, hogy a fiatalabb munkatársaink egyre rövidebb időt töltenek a szervezetnél, egyre gyakoribbak az elvándorlások, s ennek a szervezet működésére nézve súlyos következményei vannak. A téma időszerűségét igazolja, hogy mind a nemzeti, mind pedig a nemzetközi munkaerő piacon egyaránt kihívást jelent a munkaképes fiatal generációk munkahelyhez történő beillesztése. A világ exponenciálisan gyorsul körülöttünk napjainkban. A robbanás szerűen fejlődő technika és a digitalizáció, mely a fiatal generációkat egészen (kis)gyermek koruk óta kíséri jelentősen befolyásolja, átformálja és új alapokra helyezi a munkaerő piaccal szemben támasztott igényeiket is. Az elmúlt néhány év statisztikai eredményei azt sugallják, hogy a munkaerő piac számára a fiatalok toborzása mellett a megtartásuk még nagyobb kihívást jelent. Minden munkaadónak -így a büntetés-végrehajtás szervezetének is ez különösen nehéz. A fiatal generációk elvándorlásából eredő fluktuáció nehezíti a szervezet munkaerő-gazdálkodását. A büntetés-végrehajtás számára is kihívást jelent a fiatal generációkhoz tartozó kollegák pályán tartása, motivációjuk fenntartása. Az elköteleződésüket a számukra megfelelő munkahelyi környezet megteremtése nagyban segítheti. Erre kell a jogszabályi keretek között és a lehetőségek mellett megoldásokat keresni és találni. Diplomadolgozatomban bemutatásra kerül a Büntetés-végrehajtás szervezete, a kialakulásának története, szervezeti felépítése. Ismertetésre kerül a szervezeti kultúra, annak összetevői, hogy milyen munkahelyi körülmények, személyi juttatások és egyéb támogatások várják a szervezethez belépő dolgozókat. A kutatásom során vizsgálatra kerül, hogy a szervezeti kultúra erősíti-e a szervezet tagjainak elköteleződését, vagy egyes elemeket tekintve szükséges és időszerű már a változtatás.

A rendvédelmi életpálya modell jubileumi korba lépett 2025-ben. A már tíz éve meghirdetett életpálya kapcsán vizsgálni szükséges, hogy vonzó tud-e lenni a pályakezdők számára, segíti-e a munkaerő megtartását. A fiatalok pályán tartása a büntetés-végrehajtási szervezet számára stratégiai jelentőséggel bír, hiszen a szervezet a megfelelő személyi erőforrás rendelkezésre

állásával képes csupán a működésének a társadalom által elvárt törvényes, biztonságos és szakszerű fenntartására. A büntetés-végrehajtás működésére vonatkozó jogszabályi előírások betartása mellett a szervezeti elvárásokat össze kell hangolni a fiatal generációk munkaerő piaci elvárásaival a lehetőségekhez és a szervezet specifikumjaihoz mérten.

Kutatásom során feltárássra kerülnek a szervezet iránti elköteleződést támogató és nehezítő körülmények. Mindezekre fókuszálva rámutatok azokra az intézkedésekre, kialakult eljárásokra, melyeken változtatni szükséges, hogy a fiatalokat pályán tudja tartani.

Diplomadolgozatom célja a szervezet a munkaerő megtartásának képességét segítő vagy nehezítő körülmények feltárása, figyelemmel a büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrájára és a hierarchikus rendszerben működtetett folyamatrendszerre.

A kutatásommal szeretném feltárni azokat a tényezőket, melyek pozitívan hatnak a büntetés-végrehajtás munkaerő megtartási képességére, erősítik és élénkítik azt. Céloom, hogy felhívjam a figyelmet arra, hogy szükségszerű és elkerülhetetlen a szervezet számára a fiatal generációk igényeihez való alkalmazkodás. A szervezet a megfelelő változások bevezetését követően egy megújulási folyamat eredményeként a megfelelő vezetői attitűdök alkalmazásával, stabil és kiszámítható munkakörnyezet kialakításával tudja erősíteni munkavállalóiban a szervezeti elköteleződést, lojalitást.

Kutatásomat megelőzően a következőket feltételezem:

**Hipotézis 1. A jelenleg kialakított életpálya modell nem vonzó a fiatal generációk számára**

**Hipotézis 2. A fiatal munkavállalók pályán tartásához szükség van a szervezet munkaerő megtartó képességeinek átalakítására**

## **2. Szakirodalmi feldolgozás**

### **2.1. A magyar büntetés - végrehajtás történeti áttekintése**

#### **2.1.1. A magyar börtönrendszer kialakulása**

A magyar büntetés-végrehajtás egy a rendvédelem kötelékében működő szervezet, melynek mai értelmezésben vett története közel 160 évvel korábbra nyúlik vissza. A magyarországi börtönrendszer mai értelmezésben vett kialakulását, fejlődését számos tényező -de leginkább az anyagi források hiánya- akadályozta a XIX. században, amelyek leginkább a magyar nemesek érdektelenségében mutatkoztak meg. A börtönök létesítése költséges volt, mely nemcsak az épületek kialakításában mutatkozott meg. A legfőbb problémát az okozta, hogy a fogvatartottak őrzésére fordított munkaerőigény és a fogvatartotti ételmezés elvonta a nemesek gazdaságaitól a kapacitást -mind a személyi mind pedig az anyagi, tárgyi feltételeket tekintve, ezért a magyar nemesség teljesen elhatárolódott az ügy támogatásától. A nehézkesen kiépülő modern börtönrendszer kiépítésének a kiegyezés (1867) adott újabb lendületet. 1867. február 20-án hivatalába kerülő Horvát Boldizsár igazságügyi miniszter maga mellé vette, majd kinevezte Csemegi Károly jogászt osztálytanácsosnak, majd később államtitkárnak, aki megkezdte a büntetőeljárást érintő törvényjavaslatokra vonatkozó kodifikátori munkáját. Kortársai elismerték a kiváló íráskészségét és lebilincselő stílusát is. „Technikája korszakot jelent a magyar törvényhozás terén.” (Tarnai 1899, 6–7., 14.). Legfigyelemreméltóbb és egyben legmeghatározóbb jogszabályt előkészítő munkássága az első magyar büntetőkönyv az 1878. évi V. sz. törvény, melyet Csemegi kódexként ismert meg a köztudat. 1872-ben kapta megbízását az akkor igazságügy-miniszterként regnáló Pauler Tivadartól, hogy alkossa meg a jogszabály-tervezetet. A törvényjavaslat összeállításakor részleteiben tanulmányozta a külföldi szakirodalmat, valamint a nyugat-európai országok már hatályban lévő büntető-törvénykönyveit. Az átdolgozott, végső javaslat már felölelte az összes európai büntető-törvénykönyv megoldását, és azok szintézisét adta. (Finkey 1909, 82.). Az újonnan készülő büntetőkönyvben Csemegi jelentősen hangsúlyozta annak üzenetét, a bevezető fejezetben az alábbiak szerint fejezi ki az üzenet jelentőségét: „Büntettet vagy vétséget csak azon cselekmény képez, melyet a törvény annak nyilvánít. Büntett vagy vétség miatt senki sem büntethető más büntetéssel, mint amelyet arra elkövetése előtt a törvény megállapított.” (1878. V. tc. 1. §) Ezzel a rendelkezéssel a magyar büntetőjog végleg áttért a törvényben szabályozott büntetőjog rendszerére. (Király 1979, 35.) A kódexben megfogalmazott cél beteljesült, mely szerint a jövőben a törvényhozó szerepét nem vehette át a bíróság a

bűncselekmények megállapításában. (A magyar Börtönügy története 2019. IV. 120 o.). A több éves előkészítő munkát követően végül 1880-ban lépett hatályba és emelkedett törvényi szintre a Csemegi-kódex és ezt követően kezdődött meg Magyarországon a nagyobb befogadó képességű börtönök megépítése. A törvény tehát kettős jelentőséggel bírt a magyar börtönrendszer helyzetére. Hatálybalépésével egy önálló büntetés - végrehajtási rendszer jött létre, melynek eredményeként börtönépítésbe kezdett az ország. Az ekkor megépülő börtönök napjainkban is a magyar büntetés - végrehajtás börtönhálózatának bástyáit képezik. Gondoljunk az azóta is működő váci, sopronkőhidai vagy márianosztrai fegyházakra. A Csemegi-kódex több európai nemzet többféle elképzelésén alapuló szabadságvesztés elvét akceptálta, és mindezt a fokozatosság elvére épülő (progresszív) rendszerben rendelte végrehajtani. A törvényjavaslat magában foglalta a fegyházat, mint a legszigorúbb végrehajtási szintet, valamint a börtönt, a fogházat, melyek az enyhébb büntetés végrehajtását szolgálták. A történelmi kor kutatásaiból megállapítható, hogy 1868-ban is gyakorlatban voltak a tömlöc, tömlöcöz, tömlöcbe zár, tömlöcre ítélt kifejezések a börtön, fogház (bebörtönöz, börtönbe zár stb.) szinonimájaként. (Ballagi 1868, 657.), azonban a 19. században a fogház jelentése „épület, hol az elítélt v. ítéendő foglyokat bezárva tartják”, (Ballagi 1868, 414.) értelmezés volt. Az első világháborút követően a magyar büntetés-végrehajtást súlyos veszteség érte, mivel a trianoni békediktátum értelmében a törvényszéki fogházak és a járásbírói fogházak kétharmadát, valamint az országos intézetek egyharmadát veszítette el. Az I. világháború utáni időszakot követően, a háború hatására az intézetekre a militarista szemlélet vált jellemzővé, mely napjainkig jellemzi a börtönrezsimit. A világháborús időszakban a börtönügyi fejlődés teljesen megtorpant, s ez a megtorpanás a II. világháború befejeztével sem tudott véget érni. 1952-ben a börtönök felügyelete és irányítása a Belügyminisztérium jogkörébe került, a szakterületi feladatok koordinálására megalakult a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága . 1963-ban hozták meg a döntést, mely szerint a magyar börtönöknek az állami szervek rendszerében az Igazságügyi Minisztériumnál van a helye, így azok felügyelete és irányítása visszakerült az igazságügyhöz és megkezdődhetett az egyes büntetések végrehajtásának jogi szabályozása is. (Estók 2014, 76.)

### **2.1.2 Az 1970-es évektől napjainkig**

A XX. századik második felére a magyar börtönügyi rendszer célul tűzte ki az elítélt társadalomba való visszailleszkedésének segítését, támogatását. Ennek hatására a fogvatartást

emberségesebb bánásmód jellemezte, melynek keretében a külvilággal való kapcsolattartási lehetőségeket bővítették az elítéltek számára.

Az 1970-es évektől kezdődően a magyar büntetőrendszer nagyobb hangsúlyt fordított emberi értékekre, a végrehajtási folyamatok humanizálására. A korszerű börtönök működésére vonatkozó ENSZ és az Európa Tanács által kidolgozott ajánlások megismerését követően a büntetések és intézkedések végrehajtását egységes rendszerbe foglalták. A büntetések és az intézkedések végrehajtásáról szóló 1979. évi 11. sz. törvényerejű rendelet (a továbbiakban: Bv. tv.) a büntetés-végrehajtásnál dolgozó szakemberek hozták létre.

1978-tól a szabadságvesztés büntetést fegyház, börtön és fogház fokozatok szerint különböztették meg. 1989-ben megalakult a Halálelles Liga, melynek munkássága nagyban befolyásolta és megváltoztatta a büntetések letöltési formáját. A Liga egyik alapító tagja dr. Sajó András magyar jogtudós szerint a szabadság a halálbüntetés alkotmányellenes, mivel önkényes és kegyetlen büntetés, sérti az emberi méltóságot, s ellentétes a jogállamiság eszméjével. dr. Sajó András mellett dr. Korinek László és dr. Földvári József jogi előkészületeit követően az Alkotmánybíróság 1990. október 24-én végérvényesen eltörölte a halálbüntetést annak alkotmányellenessége okán a magyar jogrendben. (A halálbüntetés alkotmányellenességéről szóló 23/1990. (X.31.) AB Határozat).

Európai viszonylatban az emberi jogok terén az 1990-es évekre jelentős előrelépés történt. Kihirdetésre került Magyarországon az Emberi Jogok Európai Egyezményéről szóló 1993. évi XXI. törvény, majd ezt követően az 1993. évi XXXII. törvény, melyek hatására módosították a Bv. tv.-t. A módosítás egyik legjelentősebb eredménye az elítéltek emberi és állampolgári jogainak tételes felsorolása volt, valamint a jogok érvényesítésére vonatkozó jogorvoslati rendszer kidolgozása. Az Európa Tanács, valamint az ENSZ ajánlásai, egyezményei irányadóként szolgáltak mind a jogalkotás, mind a jogalkalmazás területén, három új alapelv került elfogadásra. A normalizálás elve azt hangsúlyozza, hogy a szabadságvesztés igazi büntető jellege a szabad életből való kizárásban, azaz a börtönbe zárásban nyilvánul meg. A szabadságelvonás ellenére az elítéltek alapvető jogai és kötelességei csak az ítélet és a jogszabályok által meghatározott keretek között korlátozhatók. A nyitottság elve a büntetés-végrehajtási intézmények és a társadalom közötti kapcsolat fenntartását hangsúlyozza. A felelősség elve pedig azt a célt szolgálja, hogy a fogvatartott a szabadulásakor olyan élethelyzetbe kerüljön, és olyan gondolkodásmódot sajátítson el, amely alkalmassá és motiválttá teszi arra, hogy a társadalom hasznos tagjává váljon. Az európai börtönügyi alapelvek – mint a normalizálás, nyitottság és felelősség elve – meghatározták a hazai büntetés-végrehajtási rendszer irányvonalát is. (Kabódi–Lőrincz–Mezey 2005, 153–155.)

A Magyar Országgyűlés 2013. decemberében elfogadta a büntetés -végrehajtás első átfogó kódexét, a 2013. évi CCXL. törvényt, amely 2015. január 1-jén lépett hatályba. A jogszabály hatálybalépésével a büntetés-végrehajtási ágazat szakmai feladatai és tevékenységei méltó módon törvényi szinten kerültek szabályozásra. Ez a törvény jelentős mérföldkövet jelent magyar vonatkozásban a szakma történetében, és joggal tekinthető korszakváltó szabályozásnak, hiszen több területen is érdemi változást hozott a büntetés-végrehajtási szervezet működésében. (Korszakváltás a büntetés-végrehajtásban” 2015.)

## **2.2. A Büntetés-végrehajtás Szervezete intézeteinek, intézményeinek jogállása**

### **2.2.1. A Büntetés-végrehajtás szervek jogállása**

A büntetés-végrehajtás ismertetése érdekében elsőként a szervezet felépítését mutatom be a fejezetben. A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény 1.§ (1) értelmében „A büntetés-végrehajtási szervezet (a továbbiakban: bv. szervezet) a külön törvényben meghatározott szabadságelvonással járó büntetéseket, intézkedéseket, büntetőeljárású kényszerintézkedéseket, a szabadságvesztésből szabadultak utógondozását, valamint a büntetés-végrehajtási pártfogó felügyelői feladatokat végrehajtó állami, fegyveres rendvédelmi szerv. A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII.1.§ (2) törvény értelmében „A bv. szervezet a feladatainak törvényes ellátásával járul hozzá a közrend és a közbiztonság megerősítéséhez.”. A büntetés-végrehajtási intézet típusok rendszerint a kiszabott büntetéshez vagy intézkedéshez, a szabadságvesztés végrehajtási fokozatához, a fogvatartottak életkorához, neméhez, illetve más végrehajtási sajátosságokhoz kapcsolódnak. A büntetés-végrehajtási szervezet irányítását az alapítói jogokat is gyakorló belügyminiszter látja el. A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény II. fejezetének 5.§-9.§-ai definiálják az egyes büntetés-végrehajtási szerveket, melyek a következőkben kerülnek bemutatásra.

### **2.2.2 Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága**

A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága a büntetés-végrehajtási intézetek, intézmények, valamint a fogvatartottak kötelező foglalkoztatására létrehozott gazdasági társaságok és költségvetési szerveket központi, vezető irányító szerve. A jogi személyiséggel

rendelkező, önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervet a belügyminiszter által kinevezett országos parancsnok irányítja és képviseli. (A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény 4.-5. §)

Az országos parancsnok tevékenységét két helyettese segíti. A biztonsági és fogvatartási helyettes, valamint a gazdasági és informatikai helyettes alá megfelelően tagozódnak a különböző szakterületeket irányító szolgálatok. A két szakmai tevékenységet - melyekhez a fogvatartási ügyek és biztonsági feladatok tartoznak - irányító szolgálat mellett olyan szolgálatok is működnek, amelyek azért jöttek létre, hogy elősegítsék és támogassák a szakmai munka végrehajtását. Ezek közé sorolandó a humán, az ellenőrzési és gazdasági szolgálatok. A szolgálatok alá főosztályok tagozódnak, melyek útján kerülnek koordinálásra és irányításra a szervezeti feladatok. A szolgálatok mellett az országos parancsnok közvetlen irányítása alá tartozó Hivatal a szervezet hivatali, titkársági, jogi, valamint kommunikációs tevékenységeit koordinálja.

A szervezet működésére vonatkozó és feladatok végrehajtását meghatározó különböző jogszabályok szervezeti szintű szabályozása mellett az országos parancsnok által kiadott - jogszabálynak minősülő -utasítások egységes normatívákat jelentenek és kötelező jellegűek a szervezet kötelékében működő büntetés-végrehajtási intézetekre (a továbbiakban: bv. intézetek) és intézményekre, valamint a gazdasági társaságokra. Az országos parancsnok a normatívák betartását a belső kontrollrendszer és a szakmai ellenőrzési rendszer működtetésével ellenőrzi.

### **2.2.3 Az agglomerációk központok**

2023. január 01-től a büntetés-végrehajtási intézetek szervezeti felépítése átalakult a korábbi évtizedek gyakorlatahoz képest. „Az intézetek öt agglomerációt képeznek, az agglomerációs központ vezetőjét, valamint az egyes agglomerációs központ alá tartozó intézeteket az országos parancsnok jelöli ki.” (A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény 6.§ (3)). A létrejött agglomerációk központok gazdasági szervezettel rendelkező önállóan gazdálkodó központi költségvetési szervek. Budapesten kettő, Szombathelyen és Szegeden egy-egy központ került kialakításra. Az ötödik agglomerációs központnak a szervezet legfrissebb Csenger településen megépült bv. intézete ún. „okosbörtöne” került kijelölésre. A csengeri központ Európa szinten is kiemelkedőnek számító XXI. századi teljesskörű digitális technológia alkalmazásával kezdte meg működését 2025. tavaszán.

A korábban kis befogadó képességű megyei intézetként működő önálló intézetek közül, melyek elsődleges feladata az előzetes letartóztatás foganatosítása volt 2023 január 01-jét követően az agglomerációs központokba olvadtak, elveszítve ezzel jogi és gazdasági önállóságukat. Ezzel az intézkedéssel tizenegy korábbi bv. intézet az agglomerációs központok részeként működik tovább. Az agglomerációs központok a középírányító szerv szakirányítása alapján további az agglomerációhoz tartozó bv. intézeteiket koordinálják. A központ a szakmai és gazdálkodási feladatokra egységes szabályozási rend kialakításával követeli meg a szabályszerű működést.

#### **2.2.4 Büntetés-végrehajtási intézetek, intézmények**

Az egyes agglomerációba tartozó bv. intézetek jogi személyiséggel rendelkező, önálló költségvetési szervként működnek, önálló feladat- és hatáskörrel, valamint állománytáblázattal rendelkező telephelyei az agglomerációs központoknak. Gazdasági szervezettel nem rendelkeznek, nem folytatnak önálló gazdálkodást. Költségvetési kiadásukat az agglomerációs központok gazdasági vezetője pénzügyi ellenjegyzését követően teljesíthetik. Jelenleg tizenegy bv. intézet működik önálló költségvetési szervként az agglomerációkban. Az intézetek fegyház és börtönként működnek, valamint előzetes, megyei intézetek is vannak köztük és 300-700 fő közötti állományi létszámot foglalkoztatnak.

Az agglomerációkon kívül három bv. intézmény működik a szervezetben, melyek a szervezet jogszabályban meghatározott alapfeladatait segítik. A Büntetés-végrehajtás Oktatási és Továbbképzési Intézetének feladata a szervezet személyi állományának alap- és középfokú szakmai oktatása, vizsgáztatása; továbbképzése. A képzési feladatok mellett az intézet feladatkörébe tartozik a szervezet állománya körében népszerű munkahelyi üdültetés, valamint a rehabilitációs és rekreációs programok szervezése.

A Büntetés-végrehajtás Gazdasági Ellátó Intézete a szervezet legfiatalabb intézménye, mely 2023. január 01-jén alakult. Országos hatáskörű szerv, melynek feladata a bv. szervek anyagi-technikai ellátása. A harmadik intézmény a Büntetés-végrehajtás Egészségügyi Központja, mely a fogvatartottak egészségügyi ellátásáért felel.

#### **2.2.5 Büntetés-végrehajtási gazdasági társaságok**

Fontos megemlíteni a büntetés-végrehajtási gazdasági társaságokat, melyek büntetés-végrehajtási szervnek minősülnek és kizárólagos állami tulajdonban vannak. A társaságok

létrehozásának célja az volt, hogy előmozdítsák a szabadságvesztés reintegrációs céljának megvalósítását azáltal, hogy munkalehetőséget biztosítanak a fogvatartottak számára. A társaságok élén a Bv. Holding áll, kinek uralma alá tartozó vállalatcsoport tagjai között van mezőgazdasági, valamint ipari jellegű társaság. A vállalatok termékkínálata között megtalálhatóak a mezőgazdasági termékek, feldolgozott húsipari termékek és egyéb élelmiszerek, nyomdaipari termékek és irodaszerek, iratmegsemmisítés, háztartási higiéniai papíráruk és tisztító-és tisztálkodási szerek, textíliák, kórházi textíliák, ruházati termékek (munka-, védő- és egyenruházati termékcsaládok), és a különböző mosodai, építőipari, gépjárműkarbantartási, valamint hír-biztonságtechnikai szolgáltatások egyaránt. A gazdasági társaságok belső ellátás keretében elsősorban a bv. szervezet és a közszféra szereplői részére termelnek és nyújtanak szolgáltatásokat, de a magánszektor részére is rendelkezésre állnak termékkínálatukkal.

### **2.3. A büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrája**

Amikor a büntetés-végrehajtás szervezetéhez első alkalommal csatlakozik egy új munkavállaló annak szervezeti kultúrájáról kevés és többnyire felszínes ismeretekkel rendelkezik. Leginkább a médiás csatornákon, közösségi médián, esetleg pályaeorientációs rendezvényeken nyílik lehetőség a kívülállók számára a szervezet életébe bepillantást nyerni. A szervezeti kultúra azonban később a munkavégzés során jelentősen meghatározó lesz a szervezeti elköteleződés, lojalitás kialakulása és a szervezethez történő integráció megvalósulása során. A szakirodalomban számos szervezeti kultúrát leíró fogalom született, azonban meglátásom szerint a büntetés - végrehajtás szervezeti kultúrájának megfogalmazására a leginkább jellemző, legközelebb álló megfogalmazás a Bakacsi féle definíció.

„A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el s az új tagoknak átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.” (Bakacsi Gyula).

Minden szervezet, így a büntetés- végrehajtás számára is fontos, hogy a szervezetbe belépő állományi tagok elfogadják a rendszer szigorú szabályait, a szervezet értékrendszerét, a szervezetnél kialakult és képviselt normákat, attitűdöt, az elvárt viselkedést a szervezeti célokat és meggyőződéseket. Mindezek mellett különös jelentőséggel bír, hogy az újonnan

belépő pályakezdőknek, fiataloknak a betanításuk és mentorálásuk során a már beintegrálódott dolgozók átadják a szervezeti értékeket, megtanítják és elfogadtassák a szervezet által elvárt gondolkodás -és magatartásmódot. A tapasztaltabb munkatársak tudásának átadása, a vezetői példamutatás és gondoskodás elengedhetetlen a pályakezdők beilleszkedési folyamata során.

A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek és hiedelmek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyultak, segítségével a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat, ezért megtartják, megőrzik és a jövőbeli cselekvések egyik fontos vezérlőeszközének tekintik azokat.” (Bakacsi (2019) A szervezeti magatartás alapjai, 250. o.).

A büntetés - végrehajtás esetében a kultúra kialakulásában, mely a XIX. század közepére nyúlik vissza jelentős szerepe volt az ország történelmi eseményeinek és gazdasági helyzetének. A büntetés-végrehajtás a XX. században kialakult háborús időszak hatására a militarista szervezet jellemzőit vette át, mely megmaradt napjainkban is. Egy hierarchikus rendszerben működő, fegyveres, rendvédelmi szerv, különösen szigorú rezsimszabályokkal. A hazai és nemzetközi szakirodalmat olvasva megismerhetjük azokat a tényezőket, amelyek a szervezeti kultúra kialakulását alakítják, befolyásolják. Geert Hofstede holland szociálpszichológus kutatásai során vizsgált kulturális dimenziókra kidolgozott mutatók, indexek alapján a magyar nemzeti kultúránkat az alábbiak szerint jellemezhetjük.

A hatalmi távolság index tekintetében a magyar a kis hatalmi távolságú társadalmak közé tartozik. A magyarok igyekeznek minden tekintetben az emberek közötti egyenlőtlenségeket a minimálisra csökkenteni. Az individualizmus jellemzi a magyar társadalmat, ahol az egyéni kapcsolatok lazák, mindenki saját magát, illetve legszűkebb környezetét, családját helyezi előtérbe. Fontos a magyar értékrendben a tanulás, hogy megtanulják, hogyan kell tanulni. Fontos a végzettség, mely az ember gazdasági értékét, önbecsülését növeli. A kötelesség a feladat előrébb való, mint az emberi kapcsolatok. A magyar társadalom a Hofstede szerinti mutatók alapján férfias társadalom, mely a bizonygatás, versenyképesség és anyagiasság férfias értékeire való erőteljes hajlamában nyilvánul meg. A férfias társadalomban a munkára összpontosítanak, az emberek azért élnek, hogy dolgozzanak. A magyarok erősen bizonytalanság kerülőek, előnyben részesítik a tervezhetőséget és az állandóságot. Az állandó kemény munka belső szükségletként jelenik meg az emberekben, fontos a biztonság és megbecsülés vagy együvé tartozás. A bizonytalanság, a változás a fenyegetettség ijesztő, mely sok aggodáshoz és kényszeres tevékenységhez, stresszes életmódhoz vezet. A mindenre

kiterjedő (sokszor túlzott) szabályozást preferálják, mely sokszor nem működik, hátráltatja és nehezíti a folyamatokat, gondoljunk a túlzott bürokráciára.

A fentiekben a Hofstede szerinti mutatók alapján jellemzett nemzeti kultúránk legfontosabb értékei zsinórmértékül szolgálták és folyamatosan alakították az idők során a magyar büntetés-végrehajtás szervezeti kultúráját, melyben napjainkban is dominálnak a nemzeti értékrend elemei. A tradicionális, hagyomány őrző-és tisztelő, történelmi hőseire rendkívül büszke, hazaszerető és családcentrikus nemzeti kultúra, valamint egy államilag szorosán felügyelt és szabályozott gazdasági, politikai és jogi környezet veszi körül. Ezek a külső tényezők befolyásolják és alakítják.

A büntetés-végrehajtás szervezetét alakító belső tényezők közé sorolható a szervezet múltja, típusa, profilja, melyek az előző fejezetekben bemutatásra kerültek. A szervezet nagysága a foglalkoztatotti létszáma alapján szemléltethető, mely átlagosan 10 000 fő.

A büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrájának összetevőit a szakirodalom alapján az alábbiak szerint lehet röviden definiálni. A vállalkozói szektorban egy szervezet esetében az alapítók döntésének a szervezet értékrendjének és a működésére vonatkozó normák kialakulásában alapvető fontosságú a szerepe. Az állami szektorhoz tartozó büntetés - végrehajtás, mint rendvédelmi szerv esetében azonban az alapítói döntéseket az elmúlt évtizedekben a mindenkori magyar politikai, jogi és gazdasági helyzet, valamint a társadalmi rendszer alakították és formálták. Korábbi fejezetben említettem, hogy a XX. századi magyar háborús helyzet egy erősen militarizált jelleget adott a szervezetnek, a parancsuralmi rendszer a szervezet mai arculatának is meghatározó jellemzője.

A büntetés-végrehajtási szervezet vezetése a jogszabályi előírások mentén a társadalmi elvárásoknak való megfelelés jegyében a vonatkozó jogszabályi rendelkezések szerint magas követelményeket támaszt mind a hivatásos jogviszonyt, mind pedig a rendvédelmi alkalmazotti jogviszonyt létesíteni kívánókkal szemben. Mind a hivatásos mind pedig a rendvédelmi alkalmazotti jogviszony létesítésénél az egyéb más munkaerőpiactól eltérően, azoktól szigorúbb követelmények szerint történik a felvétel. A munkaerő felvételekor kiemelten vizsgálják a jelölt személyiségbeli jellemzőit, a mentális, az egészségügyi és a fizikai állapotát. A szervezet vezető kiválasztási rendszert működtet annak érdekében, hogy a szervezet feladatait irányítók kellő felkészültséggel végezzék.

Míg az üzleti vállalatok XXI. századi missziója a hozzáadott érték teremtése, a környezetbarát termékek gyártása és szolgáltatások nyújtása, a digitalizált világban minél innovatívabbnak maradni, addig a bv. szervezet missziója az alapfeladatainak jogszabályokban leírtak szerinti

mindenkori és maradéktalan ellátása a társadalmi elvárásoknak való legmagasabb fokú megfelelés jegyében. Ennek a küldetésnek alárendelve alakult ki napjainkra a szervezet önazonossága. Az emberekhez hasonlóan a szervezetek is önálló énképpel, önértékeléssel, jellegzetességekkel, bizonyos tulajdonságok halmazával és értékekkel rendelkeznek. Önálló identitásuk van, aminek létjogosultsága onnan eredeztethető, hogy a szervezeteket külön entitásnak tekinthetjük, célokkal, tervekkel, személyiségjegyekkel (Melewar – Jenkins, 2002; Moingeon – Ramanantsoa, 1997). A küldetése megvalósításának érdekében sugározza a büntetés-végrehajtás céljait és elveit a külvilág felé a szervezeti kommunikációs eszközökön keresztül, ezáltal hat a munkavállalóra a belső szabályzókon át és befolyásolja a külső személyeket a számukra szervezett szakmai bemutatókkal, jótékonyági akciókkal és toborzási kampányokkal.

A szervezet társadalmi szerkezete az örök változó tényező. A szervezet elemi alkotórészei, „építőkövei” maguk a személyi állomány tagjai, akik folyamatosan alakítják a szervezeti kultúrát. Az egyének, vagy a szakterületi csoportok közötti interakció minőségét az adott szervezetnél az állományi tagok, kora, neme, vallása, egyén iskolai végzettsége, szakképzettsége, tudása, műveltsége, értékrendje, egyéb kompetenciái határozza meg. A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (a továbbiakban: szolgálati törvény) VI. 33. §-a értelmében „a hivatásos szolgálati viszony olyan önként jelentkező, cselekvőképes, állandó belföldi lakóhellyel rendelkező magyar állampolgárral létesíthető, aki a tizennyolcadik életévét betöltötte, és akinek életkora – az e törvényben meghatározott kivételekre figyelemmel – legalább tíz évvel alacsonyabb a rá irányadó felső korhatárnál”. Mindezen feltételek mellett az érintett személynek rendelkeznie kell a tervezett szolgálati beosztás besorolási osztálya szerinti iskolai végzettséggel, valamint az adott szolgálati viszony létesítésére irányadó jogszabályban előírt szakképzettséggel. Az iskolai végzettség tiszthelyettesi beosztás esetén legalább az érettségi, tiszti beosztás esetén pedig felsőfokú végzettséget jelent.

Fentiekben leírtak már előrevetítik a korra és az iskolai végzettségre vonatkozó feltételeket, melyek által kialakul a személyi állomány összetétele a szervezetnél.

Fontos a szervezeti közösség kialakulásban, hogy aki hivatásos szolgálati jogviszonyt vállal, az magára nézve önkéntesen elfogadja, hogy alapvető (emberi) jogait – más munkavállalói vagy közszolgálati jogviszonyban állókhoz képest – jelentősebb korlátozások érhetik. Ilyen korlátozások például a véleménynyilvánítás szabadsága, a tartózkodási hely és a szabad mozgás megválasztása, az anyanyelv használata, valamint a munka és foglalkozás szabad

megválasztása, a gyülekezési és egyesülési jog. Ezen feltételek elfogadása kiemelten fontos mind a szervezethez való belépéskor mind pedig a szervezetnél töltött szolgálati idő során.

A szervezeti normák a szervezet működésére alkotott jogszabályokban kerülnek meghatározásra, ezekben fogalmazzák és határozzák meg a szervezeti feladatok végrehajtására vonatkozó elvárásokat. A szervezet értékrendje pedig a tevékenységek és az eredmények preferenciáját határozza meg.

A büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrájának összetevőit alkotó megőrzött történetek, rituálék közül a legszimbólikusabbak közé sorolhatjuk a szervezet védőszentjeként ismert Szent Adorjánhoz kapcsolódó ünnepeket, melyeken a dolgozók elismerésére, jutalmazására szervez a vezetés. Szent Adorján 1996. óta közel 30 éve a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény kihirdetésétől a börtönőrök védőszentje, kinek tiszteletére a Szent Adorján ünnepét szeptember 8-át szakmai napként tekinti és ünnepli a szervezet. (<http://mek.niif.hu/04600/04626/html/legenda0081.html> Jacobus de Voragine: Legenda Aurea. Szerk. Madas Edit, Helikon Kiadó, Budapest, 1990.) Minden évben ezen a napon a kiemelkedő teljesítményt nyújtó és szolgálatait példa értékűen ellátó büntetés-végrehajtási dolgozókat a szervezet legmagasabb szakmai kitüntetésével, a belügyminiszter által alapított Szent Adorján Érdemjellel ismerik el, mely a legmagasabb szakmai elismerésnek számít. A szakmai napon a szervezet egyben országos családi napot szervez, melyen a megrendezésre kerülő különböző szakmai kultúrális és családi programok közösségformáló és csapatépítő jelleggel bírnak.

A büntetés-végrehajtás szervezetének mottója „Az igazság védelmében” jelige, melyet a címerében lévő jelekkel illusztrál. A címeren lévő oroszlán, kulcs és toll a tekintély, a tudás a bizalom jelképe, míg a könyvábrázolás a jogszabályokra, a törvényességre utal.

A szervezet által őrzött hagyományok, történetek, különböző rituálék, szimbólumok, a címer a szervezeten kívülre közvetít üzenetet a különböző sajtók, közösségi médiák, videomegosztó portálokon keresztül. Nem titkolt célja a szervezetnek, hogy megismerje a társadalom a szervezet értékrendjét, hagyományait, összetartását, a szervezeten belüli összetartást, bajtársiasságot.

A szervezetnél az évtizedekkel ezelőtt kialakult és azóta többször átalakított intézményesített működés, melyhez hozzá tartozik a büntetés-végrehajtás az ösztönzési rendszer, hierarchikus rendszerben a különböző-hatáskörök, jogkörök és feladatkörök megosztása, a szervezet kommunikációja mind azt a célt hivatottak szolgálni, hogy a szervezet mindenkor személyi állománya támogatva és értékelve érezze magát. A jól kialakított intézményesített működés

erősíti a szervezeti elköteleződés mértékét és a bajtársiasságot, ami a szervezet speciális rendvédelmi helyzetéből fakadó rendkívüli helyzetekben rendkívüli előnyt jelent. Ennek megteremtésében a szervezet vezetésének kiemelt szerepe és felelőssége van.

A jól kialakított szervezeti kultúrának az új munkaerő toborzásában is hatalmas szerepe van, pozitív reklámként hat a munkaerő piacon. Glassdoor globális álláskereső weboldal 2019-ben közzétett kutatási eredményei azt mutatják, hogy a munkavállalók akár még alacsonyabb bérért is szívesebben vállalnak olyan szervezetnél, vállalatnál munkát, ahol jó a szervezeti kultúra híre. (<https://www.cnbc.com/2019/07/11/workers-value-a-strong-company-culture-over-higher-pay-study-claims.html>)

### **2.3.1. A vezetés szerepe a szervezeti kultúra alakításában**

A Büntetés-végrehajtás szervezete vezetésének az alapvető és elsődleges feladata napjainkban, hogy a régmúltban kialakított és örökölt szervezeti kultúrát az alapfeladatok végrehajtására vonatkozó jogszabályi előírások maradéktalan betartása és érvényesítése mellett a mai kor szellemének megfelelően, a jelenleg munkavállalók igényeinek és elvárásainak megfelelően a megfelelő módszerek kidolgozásával és rendszerek működtetésével alakítsa és fenntartsa. A szervezeti vezetés és a kultúra úgy kapcsolódik össze ebben a helyzetben, hogy a már rendelkezésre álló nagy történelmi múltú szervezet militarista jellegéből adódó szigorú környezetben, sokszor merev és rugalmatlan körülmények között kell, hogy kialakítsa azokat az irányvonalakat, trendeket, kommunikációs stílust, melyeket a korunk fiatal munkavállaló állománya képes és hajlandó elfogadni, és ezt követően munkavégzése során kellő meggyőződéssel és hatékonysággal látja el a rábízott feladatokat. A rendvédelem által meghatározott kereteken belül a büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrájának alakításában, az állományi tagok részére történő elfogadtatásában a szervezet vezetői állományának van a legfőbb szerepe és felelőssége. A szervezeti kultúra és a vezetés napjainkban szervesen össze kell kapcsolódnia, ennek hiányában egy szervezeti kultúra bukásra van ítélve. A szakirodalmakból ismert neves kutatók közül Schein (1968, pszichoterapeuta) foglalkozott a legmarkánsabban a szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolatával. Schein szerint a szervezeti kultúrának vannak látható, felszínen lévő, illetve a felszín alatt meghúzódó jellemzői. Az eredményes működés érdekében a vezetés által alakított látható és ún. felszín alatti, láthatatlan elemek, normák együttesen játszanak szerepet. A vezetés határozza meg a szervezeti célokat, dolgozza ki a célok megvalósításához szükséges stratégiát, tervezi és irányítja a végrehajtást.

A vezetés jelentős hatást gyakorolhat a kultúra látható elemeinek kialakítására azáltal, hogy a -szervezet feladatainak jogszabályi előírásoknak megfelelő ellátásához milyen munkahelyi környezetet teremt. A szervezet a kezelésében lévő objektumok, meglévő fegyház és börtönépületek karbantartására, korszerűsítésére, valamint a személyi állomány rehabilitációját, egészségmegőrzését vagy képzését kiszolgáló épületek, környezetek kiválasztására kiemelt figyelmet fordított. Az egyes intézetekben kialakított irodák, szolgálati helyek, konferencia termek kialakítása és korszerűsítése nagyban segíti a személyi állomány kapcsolattartását, a szakterületek közötti kapcsolatteremtést, struktúráltabbá vált az állomány munkahelyi elhelyezése.

A büntetés-végrehajtás vezetése az elmúlt években kiemelt figyelmet fordított a munkakörülmények javítására. Jelentős beruházásba kezdett annak érdekében, hogy javítsa a szervezetben több évtizede konzerválódott munkahelyi körülményeket. A teljes személyi állomány részére központilag beszerzésre kerültek iroda és egyéb bútorok, a közösségi helyiségek felújításra kerültek, komfortosabb élhetőbb munkakörülmények kerültek kialakításra. A szervezetnek ezzel nem titkolt céllal az állomány megtartása volt a célja a hétköznapi munkavégzési körülményeit kívánta élhetőbbé tenni. A személyi állományi tagok egészségmegőrzésére, rehabilitációjára szolgáló intézmények épületei és berendezései korszerűsítésre, felszereltsége bővítésre, modernizálásra került, mellyel az állomány pihenésének, rehabilitációjának körülményeit kívánta javítani.

A szervezet kultúrája látható eszköztárának fontos elemei a toborzó rendszer és a szakmai bemutatók, melyek a középiskolákban, egyetemeken, az ország különböző városainak és a főváros rendezvényein történő részvételeken és a közösségi média valamennyi platformján egyaránt megtalálhatóak és ezeken keresztül a szervezet számára idegen emberek megismerhetik a szervezet feladatait. Külön említést érdemel az utóbbi években a különböző nyílt napok szervezése, valamint a látogatók számára rendkívül népszerű a múzeumok éjszakája néven különböző helyszíneken meghirdetett program keretén belül megrendezett börtönlátogatás. A program keretén belül a szervezetnek lehetősége nyílik a külvilág számára megmutatnia magát, melynek során az emberek bepillantást nyerhetnek a rendszer jelenlegi és korábbi működésébe. A korábbi büntetési módszerek és a múltbeli szakmai érdekességek még tágabb körben történő bemutatására Budapest belvárosában egy további börtönmúzeum került megnyitásra.

Fentiek alapján megállapítható, hogy a szervezet vezetése a kommunikáció különböző eszközeivel- interneten, közösségi média, újságcikkek, tv műsorok - közvetíti a társadalom felé kultúráját, értékrendjét és küldetését.

A szervezeti kultúra látható elemei, a fizikai megjelenés mellett -különösen fontos a szervezet belső értékrendszere, a láthatatlan jellemzők, melynek alakításában, formálásában a vezetésnek lehet a legfontosabb szerepe.

Egy közel tíz éve közzétett összehasonlító tanulmány szerint a bv. szervezetnél dolgozó tanulmányba bevont vezetők válasza alapján a másik két rendvédelmi szerv a rendőrség és a katasztrófavédelemnél dolgozó vezetők válaszaival szemben a bv. szervezetnél dolgozók a szervezettel való azonosulást tartották elfogadottabbnak, valamint a kockázatok elkerülését tekintették egyértelműnek. Ugyanez a tanulmány állítja, hogy a büntetés-végrehajtási szervezetnél főként a szervezeti célokra való koncentráció az elfogadottabb az egyes szakmai folyamatokra való koncentrációval szemben. (A rendvédelmi szervek szervezeti normáinak és kultúrájának, mint a szilárd erkölcsiség egyik alapvető háttértényezőjének empirikus próbavizsgálata tárgyú tanulmány (2016. (Prof. Dr. Hunyady György; Dr. Malét-Szabó Erika Prof. Dr. Münnich Ákos)).

A fentiekben írt tanulmány is rámutat és megerősíti azt a tényt, hogy mindenkor vezető nagy hatással van a személyi állomány attitűdjére, magatartására. A vezetőkre példaképként kell tekintsen a személyi állomány, melyet a vezetők a saját viselkedési mintáikon keresztül érhetnek el. A vezetői attitűd általnaponta nyer igazolást és megerősítést a szervezeti kultúra. Fontos, hogy a mindenkor vezető megértse a személyi állomány tagjainak, az egyes munkahelyi szakmai csoportjainak motivációját, mert ez segíti a szervezet céljainak elérését, azok összehangolását.

A büntetés -végrehajtás napjainkban nagymértékű munkaerő fluktuációval küzd, komoly erőfeszítést jelent a szervezet számára a munkaerő megtartása. Ahhoz, hogy az állományi tagok közvetlen szakmai vezetői ismerjék az állományuk belső motivációját, megfelelően gyakorolják a vezetői gondolkodást, az állománnyal törődni tudjanak maguknak is megfelelő önismerettel kell rendelkezniük. A vezetőnek ismernie kell saját képességeit, erősségeit és gyengeségeit. Vezetői állomány alatt összességében a középfokú végzettségű kollegáktól kezdődően, akik kisebb csoportokat irányítanak szakmailag, a felsőfokú végzettséggel rendelkező csoport, - alosztály -és osztályvezetőkön át, a parancsnok-helyetteseket és parancsnokokat, valamint a főosztályvezető és szolgálatvezetőket és a szűk felsővezetőket értjük. Az irányításuk alá tartozó állomány nagyságától és szakterülettől függetlenül a vezetőknek rendelkeznie kell olyan tulajdonságokkal, kompetenciákkal mely segíti őket az irányítása és vezetése alá tartozó állomány összetartásában, motiváltságának fenntartásában.

Fred Fiedler amerikai pszichiáter elmélete szerint az intelligens, tapasztalt akaratukat érvényesíteni tudó vezetők nagyobb eredményességet érnek el szervezetükben az átlagnál - támogató, stressz-szegény környezetben. Mivel a büntetés - végrehajtás nem sorolható a stressz-szegény munkakörnyezetbe és a szervezeti tagozódása hierarchikus jellegű még inkább indokolja, hogy a vezetői állomány kiválasztása a feladatuk ellátásához szükséges kompetenciák alapján történjen. Mérlegelni szükséges, hogy mely kompetenciák alapján kerül kiválasztásra a különböző szakterületek irányítására a vezető személye. Gondoljunk arra, hogy egy személyügyi szakterület vezetéséért felelős személynek más kompetenciákkal szükséges rendelkeznie, mint egy gazdasági szakterületet, vagy biztonsági szakterületet vezető személynek. Ezek szakmaspecifikus elvárások, de vannak általános vezetői kompetenciák melyek valamennyi szakterület irányításhoz egyaránt szükségesek. A személyi állomány akkor tud vezetőként tekinteni előljárójára, amennyiben megfelelő szakmai ismeretekkel rendelkezik, megfelelő követelményeket támaszt, melyek számonkérésében következetes.

Fontos szempont ugyanakkor, hogy a vezetői feladatokkal megbízott személy elhivatott és motivált legyen és ez tükröződjön attitűdjében. Ennek ellenkezője esetén a vezető személye nem tud validdá válni az állománya szemében. A kiegyensúlyozott vezető jobban tud törődni az állományával, emberségesebb, jobban tud figyelni a beosztottai jelzéseire, hatékonyabban köztük a kommunikáció. Ezek fontos szempont, mely vezetői felelősségi körbe tartozik és nagyban befolyásolják a munkahelyi atmoszféra alakulását és ezáltal a szervezeti kultúrát. (Antal&Dobák,2016)

Fontosnak tartom dolgozatomban megemlíteni a „DISC-modellt”, mely William Moulton Marston pszichológus 1920-as években végzett munkáján alapul. Marston modellje négy fő személyiségtypust különböztet meg. Domináns (Dominant) típus, aki határozott, célorientált, versengő, Befolyásoló (Influential) típus, aki extrovertált, társas, szociális és kommunikatív. Állhatatos (Steady) típus, aki személyes kapcsolatokra összpontosító, meggyőző, megértő, lojális. Lelkiismeretes (Conscientious) típus pedig, aki logikus típusú, precíz, logikus. A büntetés - végrehajtás által szervezett vezetőképzések is kitérnek a modell szerinti személyiségtypusokra, melyek ismertetésének célja, hogy segítse a vezetőt abban, hogy jobban megértse a saját és mások viselkedési mintáit, ezáltal hatékonyabban tudjon kommunikálni és együtt működni másokkal. Ha a vezető felismeri a különböző személyiségtypusokat, az segítséget nyújt számára az önismeretben, a munkatársakkal való kommunikációban, együttműködésben és a munkatársak ösztönzésében. (<https://puskarildiko.hu/stresszhelyzet->

disc-stilusok/ ). Egy olyan szerv esetében azonban, amelyben a jövedelmi és előremeneteli rendszer jogszabályi keretek közé van szorítva és a költségvetés finanszírozása szigorú szabályrendszer szerint történik, kötöttek a lehetőségek az ösztönzésre, míg a versenyszférában a vezetőknek szabadabb a mozgástere különösen a bér és anyagi elismerések biztosítása tekintetében. Ezáltal az állomány megtartásáért, motiváltságának fenntartásáért való felelősség még inkább a vezetői állományra nehezedik, ezért nagyon fontos az állománnyal történő kommunikációhoz a megfelelő eszközök megválasztása. A vezetőknek ismernie kell a módot és módszert arra, hogy az egyes kollegákat annak ismeretében, hogy ki melyik korosztályhoz tartozik, milyen tapasztalt, mennyi ideje dolgozik a szervezetnél hogyan fogja ösztönözi és elismerni. Az állományt dicsérni kell, akár napi szinten, de rendszeresen. Az állomány korosztályától független igényt tart arra, hogy a kapott feladatok végrehajtásának minőségéről visszajelzést kapjon. Fontos a megbecsülés, melyről a vezetőjén keresztül kap visszaigazolást. Sokszor elég egy apró emberi, vagy ahogy a szakmában mondják bajtársi gesztus, mely kifejezi az elégedettséget, összetartást, sikeres végrehajtását egy adott feladatnak. Ha a vezető ismeri az irányítása alá tartozó beosztottak kompetenciáit a velük kapcsolatos intézkedést, döntést, feladatszabást, kommunikációs stílust, gesztusokat megfelelően tudja alkalmazni, mely által a feladatvégrehajtás hatékonyságát tekintve jelentős eredményt tud elérni. A különböző kompetenciák ismerete mellett fontos a korosztályi sajátosságok, az egyes generációk értékrendjének megismerése. A korosztályi sajátosságokról a későbbiek során tesztek említést.

A büntetés-végrehajtás szervezeti kultúrájának belső tényezői közé sorolandó a szervezetnél kialakított életpálya modell, melynek elemei a dolgozók szervezetbe történő integrálódását és elköteleződését leginkább hivatottak segíteni. A szervezeti értékek kapcsán fontos megemlíteni, hogy az állományi tagok azt érezzék, hogy büszkeség számukra annak képviselete, ezáltal felemelő érzés a szervezethez való tartozás. Ezt az érzést továbbadják az újonnan belépőknek és a külvilág felé a kialakult hivatástudatot kommunikálják.

A dolgozók elköteleződését a szervezet humánpolitikájának meghatározása segítheti a legmarkánsabban, legintenzívebben. Ezen belül fontos a jutalmazási, ösztönzési, teljesítményértékelési rendszer kialakítása. A munkaerő megtartás képességének fokozására a szervezeti energiákat csoportosítani és biztosítani szükséges a szervezet hatékony és szabályszerű működése érdekében. Ilyenek lehetnek a belső -vezetők és beosztottak közötti, társosztályok közötti, bv. intézetek közötti, bv. intézetek és a középírányító szerv közötti kommunikáció hatékonyságának növelése, az ezt segítő értekezleti rendszerek kialakítása, az egyes állományi tagok megbecsülésére, anyagi elismerését célzó intézkedések.

A következő fejezetben a szervezet rejtett, felszín alatti tényezőit fogom részletesebben bemutatni-különös figyelmet fordítva a kialakított rendvédelmi életpályára és a teljesítményértékelési rendszerre.

## **2.4. A rendvédelmi életpálya a büntetés-végrehajtásban**

Több, mint 10 éve 2015. július 1-jén a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény hatálybalépésével került bevezetésre a rendvédelmi életpálya. A szolgálati törvény keretszabályainak végrehajtása a 154/2015. (VI. 19.) Kormányrendeletben, valamint a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos szolgálati viszonyban álló tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól szóló 33/2015. (VI. 16.) BM rendeletben került megfogalmazásra. Az életpálya nyilvánvaló célja a hivatásos állomány megtartása és speciális szolgálatuk elismerése és megbecsülése volt. Ezt a jogszabály három pillérre támaszkodva az előmeneteli- és illetményrendszer, a lakhatási támogatás, egészségkárosodási járadékrendszer kidolgozásával akarta megvalósítani.

### **2.4.1 Előmeneteli rendszer**

A hivatásos állomány tagjának besorolásáról és előmeneteléről a szolgálati törvény XI. fejezetének 114. §-133.§ ai rendelkeznek. A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XI. 120. § (1) bekezdése kimondja, hogy „A hivatásos állomány tagjának a hivatásos pályán belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget kell biztosítani a besorolási kategórián belüli fizetési fokozatban és rendfokozatban, továbbá a magasabb szolgálati beosztás eléréséhez.”

A hivatásos állomány előmenetelének általános feltételei közé tartozik a kötelező képzések és továbbképzések teljesítése, a jogszabályokban rögzített teljesítményszint elérése, valamint az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek való megfelelés. Emellett szükséges az előírt fizetési várakozási idő letöltése is. A magasabb szolgálati beosztás betöltéséhez ezen felül elengedhetetlen a megfelelő gyakorlati tapasztalat, illetve a szükséges a kompetenciák és készségek megléte. A hivatásos állomány tagját a besorolása szerinti kategóriához tartozó következő fizetési fokozatba kell átsorolni, amennyiben letelt a várakozási idő, eleget tett a továbbképzési kötelezettségeinek, és a várakozási idő alatt

legalább megfelelő értékeléseket kapott. Ahhoz pedig, hogy a hivatásos állomány tagja magasabb rendfokozatba, illetve az ahhoz tartozó fizetési fokozatba léphessen, a fentiekén túl rendfokozati vizsgát is szükséges tennie.

A besorolási kategóriához tartozó fizetési fokozatban történő előresorolás feltétele, hogy a vezetői beosztások esetében a hivatásos állomány tagjának legalább jó teljesítményfokozatú minősítéssel kell rendelkeznie a vezetői beosztása idején. A szolgálati törvény alapján a hivatásos állomány tagja, ha teljesíti a beosztása ellátásához előírt képzettségi és alkalmassági feltételeket, és az utolsó négy év egyéni teljesítményértékelésének átlaga legalább jó teljesítményfokozatú, akkor kinevezhető a magasabb besorolási kategóriába tartozó szolgálati beosztásba vagy vezetői beosztásba.

#### **2.4.2 Illetményrendszer**

A szervezethez belépő és a már ott dolgozók számára a büntetés -végrehajtás által kínált illetményrendszerről, annak elemeiről a szolgálati törvény XIII. fejezetének 154. §-162.§ ai rendelkeznek. A hivatásos állomány tagja szolgálati viszonya alapján alapilletményből, az egyéb pótlékokból és teljesítményjuttatásból álló illetményre jogosult.” (A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XIII. 154.§ (1).) „Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál jóval tágabb fogalom, a teljes kompenzációs eszköztár” - állítja Bábosik (2006). A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XIII. 154.§ (2) kimondja, hogy az alapilletmény beosztási illetményből, szolgálati időpótlékból, hivatásos pótlékból és egyéb a miniszter általi rendeletben megállapított kiegészítő juttatásból tevődik össze.

A szolgálati időpótlék a szolgálati jogviszonyban eltöltött tizedik évtől kezdődően illeti meg a hivatásos állomány tagját és a szolgálatban eltöltött további öt éves időszakok után emelkedő mértékben jár a hivatásos állományi tagoknak. Az illetményelem a rendvédelmi illetményalap meghatározott százalékában kerül megállapításra. A 38 650 Ft-os rendvédelmi illetményalap emelésére már korábban a rendvédelmi szakmaképviselőt tett módosítási javaslatot, valamint a fiatalabb állományi tagok pályán tartása érdekében javasolták „a szolgálati időpótlék jogosultsági időhatárát leszállítani” (Infojegyzet; Képviselői Információs Szolgálat 2018. X. 26. 21. szám). A szolgálati időpótlék Forintban kifejezett mértéke nincs arányban a jogosultsághoz szükséges idő mértékével, tekintve azt a tény, hogy egy tíz éves időciklusban sokkal nagyobb a béremelés mértéke a versenyszférában, s mivel konkrét időtartamhoz kötött,

a fiatalabb generációjú munkavállalók számára nem motiváló erejű a pályára lépésnél és a pályán maradásnál.

A hivatásos pótlék célja a hivatásos állomány tagjai által az esküben vállalt többletkötelezettségek, valamint a szolgálati beosztással járó fokozott igénybevétel és terhelés anyagi ellentételezése. Ennek mértékét a miniszter a rendvédelmi illetményalap 50 és 1070 százaléka között határozza meg

Egyéb pótlékok közé az idegennyelv-tudási, a készenléti, az éjszakai, a preferált település, valamint a fokozottan veszélyes beosztásban szolgálatot teljesítők pótléka sorolható. Fentiekben felsorolt pótlékok jogszabályban meghatározott mértékétől eltérni nem lehet, mely jelentősen szűkíti a munkáltató bérfeljesztési mozgásterét a versenyszféra lehetőségeihez képest.

### **2.4.3. Teljesítményjuttatás**

A teljesítményértékelés a hivatásos állomány tagja számára fontos állomás, ekkor kerül minősítésre az előző évi munkája, melynek függvényében pénzbeli juttatásban részesíthető. A szolgálati törvény 111. § (1) bekezdése kimondja, hogy „A hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményeknek való megfelelését évente egy alkalommal értékelni kell. A hivatásos állomány tagjai évente két alkalommal az év II. és IV. negyedében az előző évre vonatkozó egyéni teljesítményértékelésük eredményétől függően azonos összegű teljesítményjuttatásban részesülhetnek. Amennyiben az értékelés eredménye „kivételes teljesítmény” fokozatú, a juttatás kifizetése kötelező. A „jó teljesítmény” vagy „megfelelő teljesítmény” szintű minősítés esetén a juttatás megítélése a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntésétől függ. Azok a hivatásos állományú személyek, akik értékelése „átlag alatti teljesítmény” vagy „elfogadhatatlan teljesítmény” fokozatot kapott, nem jogosultak teljesítményjuttatásra.

### **2.4.4 Jutalmazási rendszer**

Az ösztönzésmenedzsment fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által” (Armstrong-Murlis,2005.) A versenyszférában jól bevált és a munkaerőmegtartásra pozitív hatást gyakorol az egyszeri kifizetesként megjelenő év végi jutalom, mint ösztönző bérelem. A dolgozók

szervezet iránti elköteleződését erősíti és teljesítményüket fokozza ez az évvégi bónusz jellegű jutalmazási forma. A büntetés -végrehajtás dolgozói számára a szolgálati törvény biztosít jutalmat és elismerést az arra vonatkozó jogszabályi szakaszban meghatározott módon és formában.

„A hivatásos állomány tagja elismerésben részesíthető a szolgálati feladatok kiemelkedő teljesítése vagy huzamosabb időn át történő eredményes ellátása esetén. Az elismerések formái lehetnek a pénz- vagy tárgyjutalom, miniszteri elismerő oklevél, írásbeli dicséret a miniszter által adományozott névre szóló szál- vagy lőfegyver, emléktárgy, belföldi vagy külföldi jutalomüdvölés, egy fizetési fokozattal való soron kívüli előresorolás, eggyel magasabb rendfokozatba történő soron kívüli előléptetés, tanácsosi vagy főtanácsosi kitüntető cím, továbbá a miniszter által alapított díj, plakett, emléklap, valamint szolgálati jel.” (A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XIV. 179.§ (1))

A szervezetnél eltöltött évtizedeket, a szervezet hivatásos állomány tagjának a hűségét a büntetés-végrehajtás szervezete pénzbeli jutalommal ismeri el. A hivatásos állomány tagját jubileumi jutalom illeti meg., melynek összege „huszonöt év után kéthavi, harminc év után háromhavi, harmincöt év után öthavi, negyven év, valamint azt követően minden újabb öt év után héthavi távolléti díjnak megfelelő összeg jár”. (A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény XIII. 166.§ (1))

A hivatásos állomány tagja belügyminisztériumi jutalomra jogosult, amely a belügyminisztérium kötelékében eltöltött 10 év után adható, s és ezt követő minden öt év szolgálati viszonyban töltött idő esetén jár a vonatkozó jogszabályban meghatározott összeg.

A büntetés-végrehajtásnál kialakított jutalmazási rendszer számos elemét tekintve arra épül, hogy a több, mint 10-15 évnél eltöltött szolgálati időt követően a személyi állomány tagjának példamutató magatartását és szakmai munkáját ismerje el. A jutalmazási elemek közül ezáltal a kevés szolgálati idővel rendelkező fiatalok részére kevésbé, vagy egyáltalán nem elérhetőek. Így számukra a jogszabályi keretekbe foglalt jutalmazási rendszer nem hat ösztönzőként, 4-5 éven belül nem kínál elégséges opciót munkájuk elismerésére. A büntetés-végrehajtásnak nehéz a tíz évnél kevesebb szolgálati idővel rendelkező személyi állományi tagok motivációját fenntartani, elköteleződésüket és lojalitásukat erősíteni tekintve a versenyszférában ösztönző jelleggel működő bónuszpénzeket és egyéb elismerési formákat, melyek erős kontrasztot képeznek a büntetés - végrehajtás jutalmazási rendszeréhez képest.

#### **2.4.5. Lakhatási támogatás**

A szolgálati törvény 171–174. §-a alapján a rendvédelmi szervek – így a büntetés-végrehajtási szervezet – hivatásos állományába tartozók számára lakhatási támogatás biztosítható. A támogatás albérleti hozzájárulás, lakbértámogatás, szolgálati lakás bérbeadása bérleti díj ellenében; vissza nem térítendő támogatás. kamatmentes kölcsön, ingatlanvételezhez nyújtott anyagi támogatás, lakhatás biztosításához szükséges lakás kiutalásának formájában; valamint szállón vagy garzonban történő elhelyezéssel lehet a szolgálati törvény szerint.

A büntetés-végrehajtási szervezet országosan közel 700 szolgálati lakással rendelkezik, melyek az agglomerációkban lévő bv intézetek személyi állományának szolgálati helyének közvetlen szomszédságában helyezkednek el. Ezek kívül Budapesten a két agglomerációs központ közelségében található egy szállóépület, mely garzonlakás bérlési és szállóelhelyezési lehetőség kínál a személyi állomány tagjainak. A szállón történő elhelyezés a személyi állományi tagokat, tartós lakhatás céljából budapesti szolgálati helyre történő ingázás elkerülése céljából, valamint a Budapesten megszervezésre kerülő szakmai alap-és középfokú képzések, továbbképzések idejére nyújt lakhatási lehetőséget.

A lakhatási támogatási rendszer a szervezeten belül jól kidolgozott, állománypárti és népszerű támogatási forma, mely jelentős segítséget nyújt hosszútávú és átmeneti lakhatási nehézségek áthidalására a személyi állomány számára. A támogatásra az állomány körében nagy igény van, mind a Főváros és környéke, mind pedig a vidék vonatkozásában. A téma fontossága miatt a támogatás bővítésének további lehetőségeit a bv. szervezet jelenleg is kérdőívek útján vizsgálja az állomány körében.

#### **2.4.6. Egészségkárosodási ellátás**

Az életpálya harmadik pillére a rendvédelmi egészségkárosodási ellátási rendszer, mely 2016-ban került kidolgozásra és 2017. január 1-től működik. 2016-ban került bevezetésre a rendvédelmi egészségkárosodási kereset-kiegészítés és járadék. A jogalkotó célja az ellátás bevezetésével, hogy támogatást biztosítson arra az esetre, ha a szolgálat során bekövetkező baleset vagy betegség miatt a hivatásos szolgálat ellátására vagy a beosztás betöltésére való alkalmasság megszűnik. A kereset-kiegészítés folyósítása feltételhez kötött, kizárólag akkor jár, ha a hivatásos állományi tag vállalja a tovább foglalkoztatását a számára felajánlott, egészségi állapotának megfelelő munkakörben. A szolgálati törvény lehetőséget biztosít a rendvédelmi szervezet elhagyására súlyosabb egészségromlás esetén, egészségkárosodási járadék folyósítása mellett. Mind az ellátás formájának, mind annak mértékének

megállapítását felülvizsgálati eljárás előzi meg. Ennek során vizsgálatra kerül az is, hogy az egészségkárosodás kapcsolatban áll-e a szolgálati feladatokkal, illetve kialakulásában szerepet játszott-e az érintett gondatlansága vagy szándékos magatartása.

Az életpálya egészségkárosodási ellátásra irányuló eleme a fiatal pályakezdő, vagy kevés szolgálati idővel rendelkező személyi állományi tagok távlati terveiben nem szerepelnek, tekintve, hogy az egészségkárosodás jellemzően idősebb korosztályokat érintő probléma. Ez az életpálya elem nem befolyásolja különösebben a fiatalok szervezeti elköteleződését, a toborzási tapasztalatok alapján nem számít vonzóerőnek az életpályára lépésnél. A pályakezdő fiatalok a jelenben gondolkodnak, sokkal inkább preferálják azokat az életpálya elemeket, melyeknek rövid időn belül érvényesül a pozitív hatása.

## **2.5. Teljesítményértékelési rendszer a büntetés-végrehajtásban**

Napjainkban a teljesítményértékelés fontosságát mind a szakirodalom, mind pedig több humánszakember is hangoztatja, tekintve, hogy mára már az emberi erőforrás menedzsment egyik központi, kiemelt területként kezeli a szakma. A kiváló teljesítmény nyújtása a minőségi munkavégzés alapvető és elengedhetetlen feltétele legyen szó akár a büntetés-végrehajtás szervezeti feladataink megvalósításáról.

A teljesítményértékelés rendszerét a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítmény-értékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet szabályozza. A rendelet előírásai szerint a hivatásos személyi állomány tagjának legalább három, legfeljebb négy munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény kerül meghatározásra. Ebben az esetben 3-4 feladat kerül kiemelésre a munkaköri leírásból, mely a munkakör ellátása szempontjából kiemeltnek számít az értékelési időszakot tekintve. A munkaköri teljesítménykövetelmények mellé a személyi állomány részére további 14, a vezetői beosztású állományi tagok részére pedig 15 kompetencia alapú munka-magatartás értékelési szempont kerül meghatározásra. A kompetencia alapú követelmények 5 féle értékelési szempont szerinti csoportosításban kerülnek meghatározásra központilag, melyek közül valamennyi értékelésre kerül évente. Az 5 féle értékelési szempont a szakmai professzionalitás, a rendezettség, a terhelhetőség, a munkaidő, valamint a személyes és szociális kompetenciák értékelési tényezőit foglalja össze. Ezek alábontásaként a 14 (vezetők esetében 15) szempont közül valamennyi meghatározásra kerül követelményként.

A hivatásos állomány tagjai esetében a meghatározott munkaköri követelmények, valamint a kompetenciák magas száma jelentősen nehezíti a személyi állományi tag egyéni fejlődését. A fejlesztendő kompetenciákra kevés idő - és energiáfordítás jut, ezáltal késlekedhet vagy el is maradhat a pozitív elmozdulások eredménye. Ez különösen nehezíti a szervezetnél még pályakezdőként dolgozók és azon személyi állományi tagok helyzetét, akik munkakört váltanak az értékelési időszakban. A rövid értékelési időszak alatt (1 év) túl sok (18-20) értékelési szempontnak kell megfelelniük, mely az értékelést kedvezőtlenül befolyásolhatja. A kedvezőtlen értékelés nem erősíti a szervezeti elköteleződést, leszereléshez, felmondáshoz vezethet.

A teljesítményértékelés jelentős adminisztrációs teher ró az értékelő vezetőre, az adminisztrációs feladatok túlzott időigényessége miatt az értékelő beszélgetésre nagyon kevés idő jut ténylegesen. A személyes beszélgetés lényegi kérdéseiről elvonja a figyelmet és a minőségi időt az, hogy túl sok kompetencián és követelményen kell „végigszaladni „a beszélgetés során. Az értékelő beszélgetés leginkább formális, leginkább az aláírások begyűjtéséről szól. Az értékelő beszélgetés lényegére, a teljesítés kapcsán a visszacsatolására, az esetleges fejlesztendő területek részletes átbeszélésére nem jut elegendő érdemi idő.

A személyi állomány kivételes minősítésének elérése kiváló teljesítmény nyújtással érhető el, aminek fenntartásához a rendszeres és ismétlődő következetes vezetői értékelés, személyes elbeszélgetések elengedhetetlenül szükségesek. A rendszeres értékelő beszélgetések adnak lehetőséget a dolgozó attitűdjével, munkavégzésével, teherbírásával, stressztűrőképességével, csapatmunkájával és még számos a munkavégzést befolyásoló tényezővel kapcsolatosan a visszacsatolásra, illetve ennek függvényében a motiváció megfogalmazására és fejlesztési területekre. Ugyanakkor a személyi állomány tagjának is lehetősége nyílik a vezetői visszacsatoláskor kérdéseket feltenni feladatkörével kapcsolatosan. Lehetőség lenne a vezetői megerősítésre és az építő jelleggel megfogalmazott javaslatokra. Ilyenkor válik kiemelten fontossá a vezető és a beosztott közötti kommunikáció, Lényeges, hogy a vezető pontosan és célirányosan közölje az elvárt eredményt, a feladatvégrehajtást. A vezetői elvárások lényegre törő és pontos meghatározása elősegítheti a bizalom kialakulását, mely a kívánt eredmény elérését nagyban segítheti.

A munkavállalók részéről alapvető igény, hogy visszajelzést kapjanak munkájukról és teljesítményükről, mely igény a kutatásom során is megerősítésre került a kérdőívre adott válaszok alapján. Az ilyen visszajelzések, különösen az erősségek hangsúlyozása révén, hozzájárulnak a motiváció fenntartásához, az elégedettség növeléséhez és a kívánt magatartás

megerősítéséhez. Emellett, a közvetlen vezetők a fejlesztendő területek kijelölésével ösztönzik a munkatársakat képességeik, készségeik, tudásuk és tapasztalataik fejlesztésére, ezáltal javítva az elért teljesítményt. Amennyiben a teljesítményértékelési rendszer hatékonyan működik és az elvárásokat világosan és összehangoltan kommunikálják, javul a vezetők és beosztottak közötti együttműködés, mely a szervezet eredményességére is pozitív hatást gyakorol.

## **2.6. Jogszabály által biztosított személyi állományi kedvezmények a büntetés-végrehajtásban**

### **2.6.1. A nyugdíj előtti rendelkezési állomány**

„A hivatásos állomány tagját a hivatásos szolgálat felső korhatárának elérése előtt öt évvel kérelmére vagy – a rendvédelmi szerv érdekkörében felmerült okból, beleegyezésével – a munkáltatói jogkört gyakorló eljáró erre irányuló döntése alapján nyugdíj előtti rendelkezési állományba kell helyezni, ha legalább harminc év tényleges szolgálati idővel rendelkezik.” (A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény VIII. 78. § (1))

Jelenleg ez a jogszabály által biztosított kedvezmény a szervezetben dolgozók kisebb hányadát érinti tekintve, hogy az állományba tagjainak a többsége a fiatalabb korosztályhoz tartozik, ezért munkaerő megtartó ereje nem túl jelentős.

### **2.6.2. Szenior állományba kerülés**

„A hivatásos állomány tagját a hivatásos szolgálat felső korhatárának elérése előtt tíz évvel, ha legalább huszonöt év tényleges szolgálati idővel rendelkezik, kérelmére – valamely, e törvény hatálya alá tartozó rendvédelmi szervnél vagy a miniszter által vezetett minisztériumban könnyített szolgálatban foglalkoztatottak által betölthető szolgálati beosztásban – könnyített szolgálat formájában kell foglalkoztatni.” (A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény VIII. 79. § (1))

A könnyített szolgálat heti harmincöt óra szolgálatteljesítési időt jelent, túlszolgálat ebben a szolgálati formában nem rendelhető el. Jelenleg ez a jogszabály által biztosított kedvezmény a szervezetben dolgozók kisebb hányadát érinti, az előző pontban említett okok miatt.

### **2.6.3. Egyéb kedvezmények**

A szolgálati törvény 170.§ (1) bekezdése kimondja, hogy „A hivatásos állomány tagja részére visszatérítendő vagy vissza nem térítendő szociális, jóléti és kulturális kedvezmények és támogatások biztosíthatók”. Ezek különösen az illetményelőleg, szociális támogatás, a családalapítási támogatás, üdülési támogatás, valamint a tanulmányi ösztöndíj, és egyéb képzési támogatások. A hivatásos állomány tagja kiemelkedő munkateljesítménye alapján üdülési támogatásban részesíthető. A támogatás magában foglalja a hivatásos állomány tagjával közös háztartásban élő házastársa, élettársa, valamint eltartott gyermeke üdülésének támogatását is. A személyi állomány tagját a belföldi menetrend szerinti távolsági közlekedés vonatkozásában jogszabályban meghatározott utazási kedvezmény illeti meg, valamint jóléti és kulturális kedvezményekre jogosult.

A tapasztalatok szerint a kedvezményeket mind a fiatalabb, mind az idősebb személyi állomány szívesen preferálja. Az egyes támogatások egyfajta természetbeni keresetkiegészítésként tudnak funkcionálni, különös tekintettel a családok részére szervezett üdülési programok, kulturális programokra vonatkozó kedvezményes belépők és nem utolsó sorban a kamatmentes illetményelőleg.

### **2.6.4. Stresszkezelő tréning, rekreációs tréning**

Más országok támogatási rendszerét tekintve Európa szinten kiemelkedő a magyar büntetés-végrehajtás a támogatások nyújtásában más országok támogatási rendszerét tekintve A stresszkezelő és rekreációs tréningek személyi állománya számára történő megszervezésével. Az állomány tagjainak lehetősége van a két programon évente egy-egy alkalommal a jelentkezők számának függvényében történő részvételre. A programok a szervezet erre a célra működtetett objektumaiban kerülnek megszervezésre. A személyi állomány az általában egy hétig tartó tréning keretében különböző kulturális, sport, egészségügyi és gyógyászati, valamint csapatépítő jellegű programokon vehet részt. A tréning idejére a személyi állomány teljeskörű ellátást és munkabére alapján megállapított távolléti díjat kap. Az állomány körében népszerűek ezek a támogatások, melyek hozzájárulnak a munkavégzés során ért stresszhatások okozta hatások enyhítésére, esetleges egészségromlás javítására. A programokon való részvételnek a gyógyító és regeneráló hatása mellett egyben csapatépítő jellege is van.

## 2.7. A munkaképes korú X, Y és Z generációk kialakulása

Az őskortól a XX. századig több száz, több ezer generáció váltásnak kellett eltelnie ahhoz, hogy a változások, egy-egy új jelenség, tudományos eredmény megjelenése érzékelhető legyen az emberiség számára. napjainkban már egy generáció életében változások, minőségi ugrások sokasága észlelhető. (Marx György 2005, 33).

A XX. század utolsó évtizedétől egyre inkább terjedő informatikai fejlesztések a XXI. század exponenciálisan berobbanó informatikai forradalommá váltak, melynek hatására napjainkra rendkívül felgyorsult a világ. A digitalizáció megjelenésével megjelent az internet, majd az okos eszközök, melyek népszerűsége töretlen a ma embere számára. Az informatikai forradalom az élet minden területére hatással van a gyártási-termelési folyamatoktól kezdődően a turisztika, közlekedés, egészségügy és oktatásig bezárólag. A XXI. századi ember napi rutinjának, munkavégzésének és szabadideje eltöltésének szerves része a digitalizáció, melynek segítségével minden könnyen és gyorsan elérhetővé vált. A folyamatos és rendkívül gyors informatikai fejlődés állandó változásban tartja az emberiséget.

Történelmünk során mindig meghatározó volt és nagy jelentőséggel bírt a fiatalok pályaválasztásában az idősek tapasztalata, tudásuk és bölcsességük iránti tisztelet. A fiatalok az az élet kihívásainak leküzdéséhez, céljaik megvalósításához az idősebbek által megtapasztalt ismereteket és tudást is hasznosították alapul szolgált számukra az útkeresésében. Sok esetben a gyermekek a szülők hivatását és szakmáját vitték tovább generációkon keresztül, tanultak tőlük és támaszkodtak rájuk. Néhány évtizede még a munkahelyi elköteleződés magától értetődő volt a fiatalok számára ezt a mintát látták szüleiktől. Sokan úgy mentek a munkahelyre, hogy tudták onnan fognak nyugdíjba vonulni, ezt volt az életfelfogás. A világ felgyorsulása az emberi szokásokat, hagyományokat, értékeket átalakította. A generációk közötti különbség egyre inkább növekszik. Az idősebb korosztály hagyományosnak számító értékrendje, a szokásaik, munkahelyhez való kötődése szemben áll a fiatalok jövőképevel, mindig újat akarásával, változtatási törekvéseivel és a generációk közötti kontraszt egyre inkább éleződik.

Napjainkban a korábbi évtizedekben megszokottaktól eltérően új jelenséggel állunk szemben. Az új ismeretek -és tudás anyag olyan gyorsan „termelődnek”, hogy az előző generációk a tanulási időszakban munkába lépésük előtt nem tudták elsajátítani. Az a különös helyzet alakul ki ennek következményeként, hogy a generációk egymástól tanulnak. A mindennapi hétköznapi élethez szükséges tudás megszerzése, a munka értelmezése és a foglalkozások

elsajátításához szükséges módszerek átalakulnak. A XXI. században a digitalizáció nagyon gyorsan terjed és fejlődik, beépül a világ mechanizmusába. Ennek következményeként valamennyi munkaerő piacon jelenlevő munkáltató elvárja, hogy a munkavállalói a szükséges informatikai ismeretekkel rendelkezzenek és képesek legyenek a digitális eszközök használatára. A munkavállalók közül ezeket az ismereteket a fiatalok sokkal inkább birtokolják, hiszen már születésüktől kezdve, vagy kisgyermek koruk óta életük részét képezi a digitalizáció. Ebből következik az a rendkívül szokatlan helyzet, hogy a munkahelyen nem csak a, több évtizedes tapasztalattal rendelkező kollegáktól tud tanulni a fiatalabb, hanem a fiatalabból is tud új ismereteket átadni a tapasztaltabb kollegáknak. Ez a generációk közötti ellentétet okozhat a munkahelyeken, felmerülhet az a kérdés, hogy melyik tudásnak van nagyobb értéke?

Mielőtt ezeket a kérdéseket a büntetés-végrehajtás szervezetére vonatkoztatva elemeznénk, vizsgáljuk meg hogy mi jellemző az egyes generációkra.

### **2.7.1. A munkaképes korú generációk jellemzése**

A különféle generációk fogalmát, azok típusait először a pszichológusok definiálták, hogy a különböző korú emberek vásárlói magatartását kategorizálni tudják.

A jelenlegi a korszakunkat leginkább alakító generáció Howe és Strauss elmélete alapján, a X, az Y és a Z generáció (Howe, Neil, Strauss, William, 1991). Az X-generációhoz az 1965 és 1979 között született felnőttek tartoznak. Az önállóság, független gondolkodás és lelkiismeretesség, felelősségvállalás és maximalizmus a legfőbb jellemzőjük. A jelenlegi és a magyarnyugdíjkorhatárt tekintve még húsz évig a magyar jövőbeli munkaerőpiac aktív szereplői lesznek. Jól felkészültek, iskolázottak, befogadó gondolkodású munkaerők. Munkájukra szakmailag igényesek, magas színvonalon látják el. A magyar X-generáció gyerek vagy fiatal felnőttként élte meg a rendszerváltást és a szocializmust váltó politikai rendszer kialakulását, az azt követően átalakuló gazdasági helyzetet, mely egyben számos lehetőséget kínált a generáció számára. Az informatikai eszközöket széles körben használják, megtapasztalták az internet és a számítógép térnyerését, illetve a mobiltelefonok elterjedését. Az első korosztály, akik fiatal felnőtt korukra megismerhették az elektronikus eszközök pl: számítógépek, mobiltelefonok világát és ezek használatának elsajátítását megfelelően hatékonyan képesek is voltak megtenni. Az X generáció a köztes generáció a korábbi generációk hagyományos és a későbbi generációk modern értékrendje között. Elfogadják és szakszerűen használják a digitális korszak adta vívmányokat, de értékelik és fontos számukra

a hagyomány és a múltbéli idők tapasztalata, azonban nem hajlandók elfogadni a dolgokat csak azért, mert „korábban ez mindig így volt szokás”.

Az X generáció a köztes generáció a korábbi generációk hagyományos és a későbbi generációk modern értékrendje között. Értékelik a hagyományokat, de nem hajlandók elfogadni a dolgokat csak azért, mert „ezt mindig is így volt szokás”

Az X generáció tagjai büszkék munkájukra és megbecsülik azt, mert több gazdasági nehézség okozta válságos időszak volt jelen életükben, mely a munkaszerzés lehetőségeit csökkentette vagy berekesztette és munkanélküliséget okozott. Jelenleg ez a generáció alkotja a munkaerő piac stabil magját, tapasztaltságuk miatt sokan vannak vezetői pozícióban. A generációnak a legfőbb nehézséget az okozza, hogy nehezen viselik a tényt, hogy a fiatalabbak a folyamatosan változó világtrendek és digitalizáció felé nyitottabbak, ezáltal könnyebben alkalmazkodnak és igazodnak el a digitális térben. Ha ezt az idősebbek ezt lehetőségként kezelnék, nem pedig rivalizálásként élnék meg a két generáció közti kapcsolat eredményesebb és hatékonyabb lenne.

Egyaránt fontos a generáció számára a munka és a karrier. A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésére próbálnak nagyobb hangsúlyt fektetni, de hajlamosak, ha a helyzet úgy kívánja a munkát a család elé helyezni, a munkahelyet az első helyre tenni. Magos (2017) szerint a munkavállalóban a túlzott munkamegterhelés, a szoros határidők és a tömördek szerteágazó feladat tehetetlenséget eredményez. Az egyszerre megoldandó sok feladattal kapcsolatban nem tud fontossági sorrendet felállítani bármennyire is hatékony akar lenni, ennek okán elbizonytalanodik, megkérdőjelezi saját alkalmasságát. Ez további egészségügyi, problémákhoz, mint pl: kiegészéssel járó fizikai és mentális betegségek, valamint gazdasági mutatók romlásához vezethet.

A munkaerőpiac másik nagy munkavállalói csoportját az Y generációhoz tartozó 1980-1995 között született fiatal felnőttek alkotják. Az első generáció, aki gyerek kora óta együtt él a számítógépekkel, digitalizációval, korán találkozott az internettel. Dr. Steigervald Krisztián generációkutató 2020-ban megjelent Generációk harca című könyvében sokat olvashatunk a generációk közti különbségekről, a különbségek kialakulásának okairól.

Az Y generáció tagjai az elsők, akik nemcsak elődeiktől, hanem már kortársaiktól is tanulnak, ezért nevezzük őket az első fordított szocializációs generációnak. Ők azok a fiatalok, akik az előző generációkhoz tartozó felnőtteket, köztük szüleiket, nagyszüleiket megtanítják arra, hogy a digitalizált világban, hogy kell eligazodni.

A jelenlegi munkaerőpiac aktív szereplői, s még közel harminc évig munkaképes korúaknak számítanak a jelenlegi magyar nyugdíjrendszer szerint. Az Y generációhoz tartozó fiatalok azt látták, hogy szüleik rengeteg munkával, sok erőfeszítéssel érték el a kívánt egzisztenciát és mindezek következményként egészségi állapotuk jelentősen megromlott. Ezt látva az Y generációs fiatalok már nem lesznek hajlandók mindenáron erő felett dolgozni. erre, elutasítják a kemény munkát. Fontos számukra a saját egészségük, szeretik a jólétet és vele járó kényelmet. Munkavállalásuknál fontos szempont, hogy olyan munkát vállalnak melyet szívesen végeznek, melyben kiteljesedhetnek, elismeréssel és megfelelő fizetéssel jár. Az X generációhoz képest későbbi életszakaszukban lépnek a munkaerőpiacra, mert szeretnek tanulni és szívesen fordítanak időt az önképzésre és szereznek új tapasztalatokat.

Tisztában vannak a saját jogaikkal, de érzékenyen reagálnak a kritikákra és gyakran irreális elvárásaik vannak. Nehezen élik meg a kudarokat, elvárásaik magasak mind a világgal mind pedig saját magukkal szemben. Az X generációhoz képest türelmetlenebbek és szeretnék azonnal elérni a céljaikat. A generációhoz tartozó fiatalok nem mindig képesek hosszú távra tervezni és kitartóan dolgozni egy cél elérése érdekében. Ennek következményeképp nem maradnak sokáig egy munkahelyen, nehéz számukra az elköteleződés így gyakran váltanak munkahelyet. Számukra kiemelkedő jelentőséggel bír a munka és a magánélet egyensúlya. Előszeretettel preferálják a rugalmas munkaidőt és munkaidőbeosztást és a „home office-t”, ahol kellő szabadsággal, saját időbeosztásuk szerint végezhetik munkájukat.

Az Y generáció tagjai nagyon kreatívak és innovatívak, fontos számukra az önmegvalósítás. Nem ijednek meg a kihívásoktól, számos új és hatékony ötlettel járulnak hozzá a problémák megoldásához. Mivel beleszülettek könnyen alkalmazkodnak a gyorsan a változó világhoz, ez gyerek koruk óta életük velejárója. Az Y generáció tagjai sokat aggódnak a jövőjük miatt, nagy nyomás alatt vannak, gyakran küzdenek a stresszel és a kiégéssel.

A Z generáció másnéven „GEN Z” a legfiatalabb munkavállalói csoportot alkotja a jelen kor munkaerő piacán. Ide tartoznak a 1996-2010 között született fiatalok, akiket a világ első globális nemzedékeként emlegetnek a generációkutatók. Születésükkor a digitális világ már behálózta az emberek hétköznapijait, számukra már természetes közeg a számítógép, internet s digitális vívmányok, későbbi okos eszközök. A Z generáció az első, aki nem ismerte a számítógép, informatika és a digitális világ nélküli életet, vélhetően ezért is nevezik őket digitális bennszülötteknek. Kellő profizmussal igazodnak el a digitálisvilágban de nehezen értelmezik a korábbi generációk szokásait és gondolkodásmódját, nehezen fogadják értékrendjüket is. Az előző generációk felelőssége, hogy átadják és megmutassák a

legfontosabb értékeket a „Z” generációnak. (Tari, 2023). A generációkutatók szerint fontos lenne a generációmunkaképes korú tagjai számára, hogy a szakmai tapasztalaton, gyakorlottságon alapuló tudás elsajátításának lehetőségét lássák az X generációhoz tartozó munkatársakban. Ezzel saját pozíciójukat erősítenék a munkahelyen és a két generáció nem idegenként kezelné egymást, akik nem képesek egy nyelvet beszélni.

A mai pedagógiai és oktatási rendszer szakembereinek véleménye szerint más módon kell képezni őket és kommunikálni velük, mint tették azt a korábbi generációkkal. Az élet számukra elképzelhetetlen digitalizáció nélkül, a közösségi média életük szerves részét képezi. Teljesen mindennapi dolog a Z generáció tagjai számára a közösségi média, fontosak a digitális platformok, amelyeken keresztül tartalmat oszthatnak meg és információt publikálhatnak, véleményeket oszthatnak és ismerhetnek meg. Az internet és a közösségi média rendszeres használata miatt hatalmas mennyiségű információ birtokába jutnak. Fontos a generációnak az önkifejezés és az egyenrangú kommunikáció. Gyakorlati gondolkodásmódjuk és pragmatikus döntéseik révén általában gyorsan és eredményesen valósítják meg céljaikat. Kedvelik, ha kézben tarthatják a körülöttük zajló folyamatokat és eseményeket. A vitát, a párbeszédet és a konzultációt hatékony eszköznek tartják, amelyet rendszeresen alkalmaznak mindennapi életükben.

Nagyon jellemző a Z generáció fiataljaira, hogy fontosnak tartják az elfogadást és a befogadást, a korosztály sajátja, hogy változatos önkifejezési módokat használnak, ezáltal kerülnek a megbélyegzés. A generáció az egyéni szabadságjogok legnagyobb hirdetője.

A generáció tagjai nem azért fognak tisztelni valakit, vagy példaképként tekinteni valakire, mert tapasztalt, tanult, vagy milyen a származása. A tiszteletüket elsősorban azok felé fejezik ki, akik megfelelő irányba tartanak és a kellő értékrenddel rendelkeznek.

Értékrendjük nagyon hasonló, mint az őket megelőző Y generációé. A 2024-ben több, mint 8000 résztvevővel végzett Gen Z Report néven 2025-ben megjelent kutatás szerint a „Z” generációhoz tartozó fiatalok egészségtudatosak, tudatosan figyelnek a környezetre annak védelmére. Az őket megelőző generációhoz hasonlóan számukra is fontos a munka-és a minőségi idő, a magánélet egyensúlya, preferálják a rugalmas munkarendet és a home office-t. Élmenyközpontú generáció, mely szeret utazni, szórakozni és keresi a kihívásokat.

A papír-és műanyag mentességtől kezdődően a tartósítószermentes termékek preferálásán át egy adott tárgy vagy szolgáltatás etikus származásának és gyártásának egyaránt kiemelkedő szerepet tulajdonítanak.

**1. táblázat Generációk jellemzői**

	<b>X GENERÁCIÓ</b>	<b>Y GENERÁCIÓ</b>	<b>Z GENERÁCIÓ</b>
Életesemények/ Történelmi fordulatok	-Rendszerváltás -Gazdasági helyzet átalakulása-versenypiac -Internet megjelenése	-Gazdasági világválság -Internet széleskörű elterjedése -Globalizáció -Európai unió megalakulása -Digitalizáció megjelenése -Közösségi média teret hódít	-Digitalizáció elterjedése - Covid-19 járvány - Közösségi média behálózza a generációt -Globális a természeti környezet és az élővilágban okozott kár mértéke
Generációs jellemzők	-Hagyományok és a múltbeli értékek tisztelete -Szorgalom -Maximalizmus -Megfelelés-kényszer Teljesítménykényszer	-Közösségi média rendszeres használata -Magas elvárások -Munka-magánélet egyensúlyára törekvés - Egészségtudatossá g Nehezen köteleződik el a munkában -Nehezen köteleződik el a munkában	-Önazonosság, és önkifejezés -Közösségi média rendszeres használata -Elfogadás, befogadás -Élmény központúság, -Magas bérigények -Egészség tudatosság, -Rugalmasság -Nehezen köteleződik el a munkában
Generációs kihívások	-Együttműködni a fiatalabb generációval -A magánélet és a munka közötti egyensúly fenntartása	-stressz kezelése -elköteleződés a magánéletben és a munkában -kiegés leküzdése	-Egyéni igények munkaerőpiachoz történi közelítése  -Elköteleződés a magánéletben és a munkában -Idősebb generáció tisztelete

**Forrás: saját szerkesztés**

„Figyelembe kell vennie az idősebb generációnak, hogy a fiatalok számára a rugalmasság, a home office alkalmazásának lehetősége, a szabad időbeosztás, az állandó megmérettetés, a kihívások és a tanulás, az önképzés lehetőségének folyamatos megteremtése jellemzi az álommunkahelyet” - fogalmaz Dr. Osváth Andrea. Az idősebb generáció felelőssége a lehetőségek szerint a változások megteremtéséhez szükséges erőforrások felmérése. A fiatalabb generációk részéről szükséges, hogy az idősebb generációk szakmai tapasztalataira építkezve a saját generációjuk digitális ismereteivel kiegészítve a digitális térben, online felületeken együttműködjenek és csapatban oldják meg a feladatokat egymás erősségeinek kihasználásával.

### **3. Egyéni kutatás**

#### **3.1. A kutatás célja**

Kutatásommal célul tűztem ki magam elé, hogy felhívom a figyelmet arra, hogy a büntetés-végrehajtásnak alkalmazkodnia szükséges a mai kor munkaerő piaci változásaihoz. A kutatásommal szeretném feltárni azokat a tényezőket, melyeket pozitívan értékelnek a büntetés-végrehajtás dolgozói, ezáltal erősítik a szervezet munkaerőmegtartási képességét. Ugyanakkor céлом rávilágítani azokra a tényezőkre, melyek gyengítik a dolgozók szervezeti elköteleződését. Céлом felhívni a figyelmet arra, hogy szükségszerű a szervezet számára a fiatal generációk igényeihez való alkalmazkodás. Különös figyelmet szenteltem a szervezeti kultúra erősségeinek és gyengeségeinek bemutatására a mai generációik munkahellyel szembeni elvárásainak tükrében. A kutatás eredményeként azonosíthatóvá válnak azok a szervezeti kultúra összetevők, amelyek megtartásával vagy átalakítását követően a jövőben a szervezet a munkaerő megtartással járó kihívásoknak hatékonyabban meg tud felelni.

#### **3.2 A kutatás során alkalmazott módszerek**

Ahhoz, hogy kutatásom eredményes legyen és megfelelő képet kapjak arról, hogy a büntetés-végrehajtásnál pályakezdőként, vagy néhány ledolgozott év után kollegáink mit várnak el a szervezettől, mint munkahelytől egy jól összeállított kérdőív kidolgozására volt szükség. Ennek megvalósítása érdekében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem büntetés-végrehajtási tanszékvezetőjének segítségével lehetőségem nyílt az egyetem büntetés-végrehajtási szakos hallgatóinak egy csoportjával egy közös interaktív előadáson/foglalkozáson részt vennem/tartanom. Az előadáson bemutatkozást követően ismertettem a kutatások célját, s elmondtam, hogy online kérdőív kitöltésével kapott válaszok alapján kerül vizsgálatra a téma. A beszélgetés során az általam korábban összeállított kérdéscsoport mentén végig haladva kiválasztásra kerültek a kérdéskörök, amelyekre az interjúalanyok által adott válaszok a leginkább tükrözhetik a szervezetnél dolgozó generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásait. A beszélgetés során a kérdéskörök mentén a hallgatók megosztották saját aggályait, élményeiket és elvárásaikat. Az interaktív előadás végén megszületett az eredmény, kiválasztásra kerültek a kutatás szempontjából releváns kérdéskörök, kiküszöböltük a kutatásetikai problémákat, megfogalmazódtak új kérdéskörök.

A végleges kérdőív megszerkesztéséhez a Google online űrlapkészítő alkalmazást használtam. Ezt találtam a leghatékonyabb módszernek arra, hogy megoszthassam és elküldhessem a

lehetséges válaszadók számára a kérdőívet A Google alkalmazás bármely okos eszközről, telefonról könnyedén kezelhető, így a kérdőív kitöltése egyszerű. Mindezek mellett könnyen nyomon tudtam követni a kitöltéseket, valamint könnyen meg tudtam osztani ismerőseimmel és különböző fórumokon. Ennek alapján az összeállított online kérdőívem 20 kérdést tartalmazott, melyből négy kérdés a válaszadók adataira, mint a válaszadók neme, életkora, iskolai végzettsége, valamint a büntetés-végrehajtásnál ledolgozott évek számára vonatkozott. A második kérdéskör, mely öt kérdést tartalmazott a rendvédelmi életpályához kapcsolódóan a jövedelmek, juttatásokkal való elégedettség mértékére vonatkozott. A harmadik témakör, melyhez 12 kérdés kapcsolódott a büntetés-végrehajtás szervezeti kultúráját érintette.

A válaszadó adataira vonatkozó kérdések kivételével a további kérdések esetén a Likert skálát használtam. A Likert skála a válaszok két szélsőséges értéke közötti mérést segítette, mely az attitűd mérésére szolgál. A kérdőív összeállítása során törekedtem arra, hogy minél pontosabb válaszokat kapjak és elkerüljem a válaszadó közömbösségét. A válaszokat a fontossági sorrend eldöntése esetén négy csoportba soroltam, ahol a két szélső érték az egyáltalán nem fontos és a nagyon fontos válaszok voltak. Az elégedettség mérésénél öt csoportba soroltam, öt szintben határoztam meg az értékeket, ahol az egyik szélső érték az egyáltalán nem, míg a másik szélső érték a teljes mértékben elégedett szintet jelentette.

Azért választottam az online kérdőívet, mint kutatási módszert, mert a szervezeti belső levelezési rendszerén keresztül gyorsan és hatékonyan el tudtam juttatni kérdéseimet a célzott csoportokhoz, munkatársakhoz.

### **3.3 Kutatási minták**

A kérdőívemet elsőként a Nemzeti Közszerződési Egyetem büntetés-végrehajtási szakos hallgatói, valamint a Büntetés-végrehajtás Oktatási, Továbbképzési és Rehabilitációs Központjában alapképzésen résztvevő hallgatói részére küldtem meg. Mindezek mellett az ismeretségi körbe tartozó fiatalabb generációhoz tartozó kollegáim részére is elküldtem a kérdőívet, akikkel egy intézetben dolgoztam, vagy korábban dolgoztunk ugyanannál az intézetnél. A kérdőívet annak lezárásig 138 válaszadó töltötte ki, mely elegendő egy kutatás eredményes lefolytatásához.

A kutatási időszakban folyamatosan törekedtem arra, hogy azokkal a szervezettől távozó fiatal kollegákkal, akiknek a munkám során a leszerelési dokumentumai körüli adminisztrációs feladatokat végeztem személyesen is beszéljek. Így lehetőségem nyílt a távozásuk okának

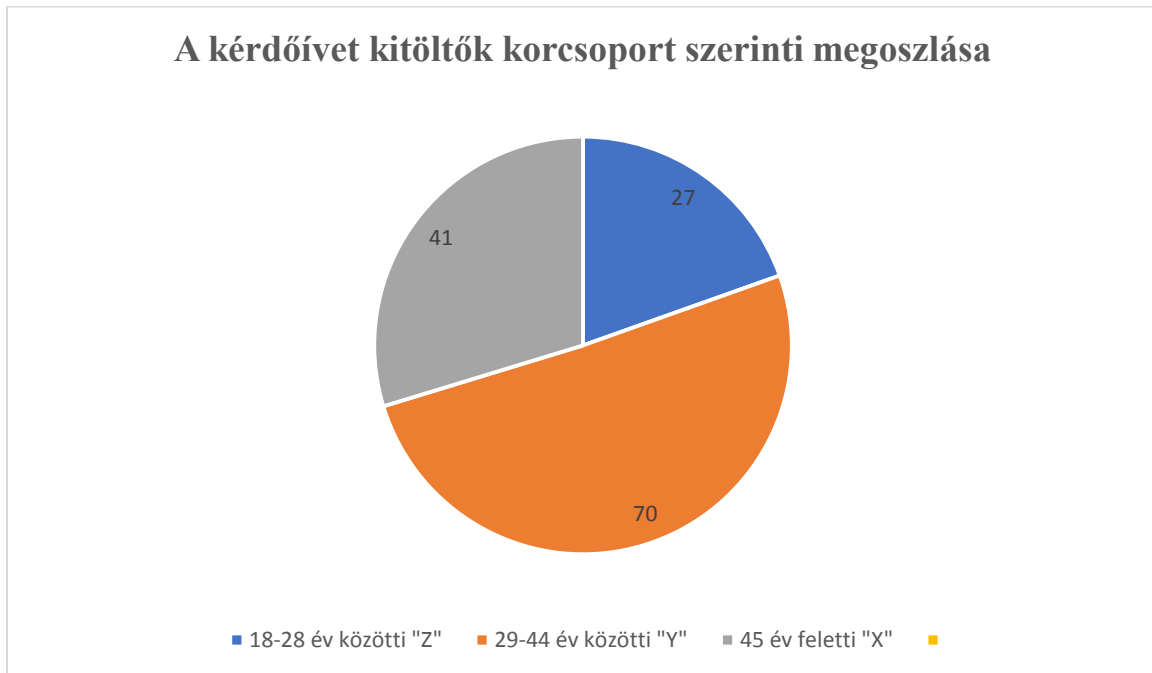
megismerésére, valamint segítettem a kvalitatív adatgyűjtést. Segítségemre voltak a kutatásom során a kutatási időszak alatt lebonyolított állásinterjúk, melyeket a munkahelyemen, a pénzügyi alosztályon alosztályvezetőként a személyzeti osztály munkatársaival együtt folytattam le. Itt a fiatal interjúalanyok munkahellyel szembeni elvárásairól és bérigényeikről sikerült tájékozódnom. A kutatás idején a munkavégzésem során minden alkalmat megragadtam, hogy a körülöttem lévő fiatal kollegákkal személyesen beszéljek arról, hogy hogy érzik magukat a szervezetnél, melyek azok a körülmények melyeken szerintük változtatni lehetne. Folyamatosan monitoroztam a munkavégzésük során a hangulatukat, igyekeztem a körülöttem lévő fiatal, vagy újonnan belépő kollegák attitűdjét követni. Munkavégzésemet segítette, hogy a büntetés-végrehajtási intézmény, ahol dolgozom, egy 2023. január 01-jén újonnan létrehozott országos hatáskörű szerv, ahova a dolgozói állomány egy része átszervezéssel került korábbi büntetés-végrehajtási szervektől, azonban közel 20 %-a hiányzott a személyi állománynak. A hiányzó 20 % munkaerő szinte teljes egészében Budapestre került felvételre. A kutatásom szempontjából ez nagyon jó lehetőség volt az intézetbe érkező új kollegák beilleszkedési folyamatának figyelemmel kísérésére. A kvalitatív adatgyűjtés időszaka kiváló módja volt annak, hogy megismerjem a kutatásba bevont kollegák attitűdjét, véleményét, munkahellyel kapcsolatos elvárásaikat. Az adatgyűjtés során célom az volt, hogy minél részletesebben feltérképezzem a fiatal munkavállalóink elképzelését a munka világáról, a belső motivációjukról, a vezetőikkel és munkatársaikkal való kapcsolatáról.

### **3.4 A kérdőívet kitöltők adatai**

A kérdőívem első kérdése a kitöltő nemére vonatkozott. A kérdést 138 válaszadóból 136 válaszolta meg. A kapott eredmény szerint a válaszadók 50,7% nő, míg 49,3% férfi. Arra számítottam, hogy valamivel több lesz a férfi kitöltő, tekintve, hogy egy fegyveres szervhez várhatóan több férfi szeretne csatlakozni, de a kapott eredmény alapján elmondható, hogy a válaszadók között egyensúlyban volt a nők és a férfiak aránya.

A kapott eredmény valósághűen tükrözte a szervezetben kialakult nemek arányát, melynek alapján elmondható, hogy a korábbi időszakokhoz képest kiegyenlítődni látszik a nemek aránya a büntetés-végrehajtásban. A női munkavállalók nem rettennek el a rendvédelemre jellemző parancsuralmi rendszertől, szigortól és a fegyelmezett munkavégzéstől, a fokozott fizikai és pszichés terheléstől.

## 1. ábra: A kérdőívet kitöltők korcsoport szerinti megoszlása



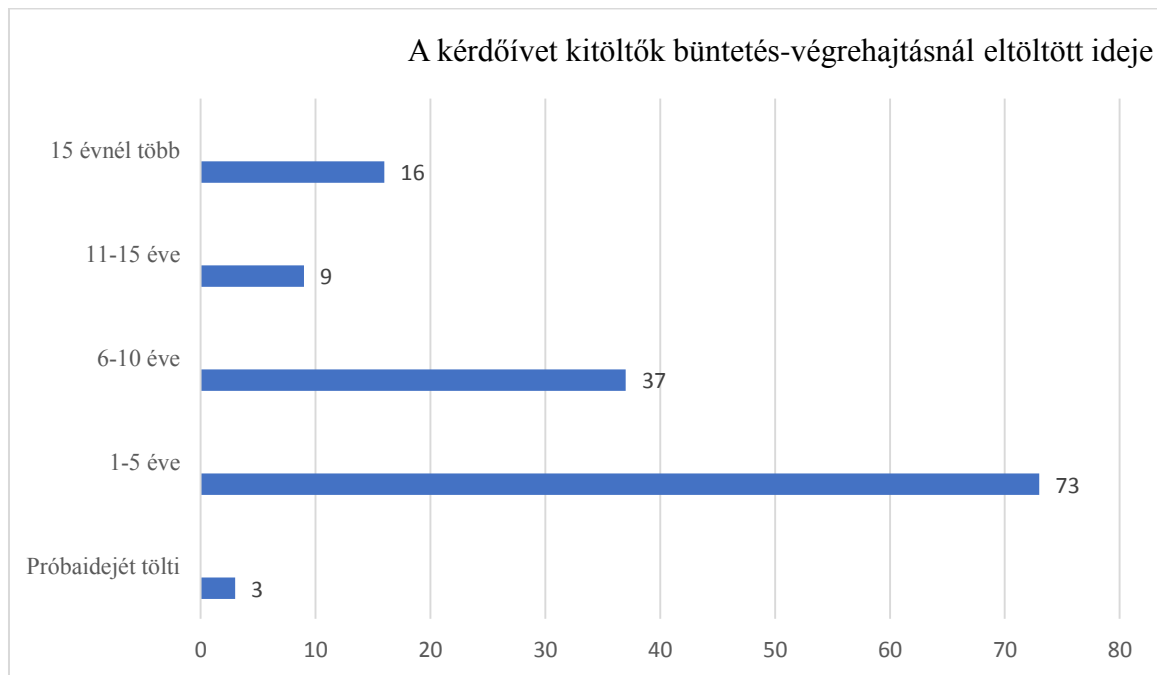
Forrás: saját szerkesztés

A második kérdés a válaszadók életkorára vonatkozott. A kérdésre, ahol három válaszadási lehetőséget adtam meg mind a 138 válaszadó jelölt meg választ. A válaszadók a kutatás célcsoportjaiba tartozó Z generációs 18-28 év közötti korú, az Y generációs 29-44 év közötti korú, valamint a 45 év feletti X generációs válaszokat jelölhették meg a kérdőíven.

A válaszadók több, mint fele 51%-a 70 fő az Y generációba tartozott a megadott válaszok szerint. A második az X generációs 45 év feletti korosztály, mely 30%-ot képviselt 41 fő jelölte meg, míg a 18-28 év közötti fiatalok közé a Z generációba 27 fő válaszadó sorolta magát.

A kérdőív harmadik kérdése a kitöltő iskolai végzettségére vonatkozott, ahol három válaszadási lehetőséget adtam meg. 137 válaszadó adott választ a kérdésre, ebből a Szakiskola/Szakk munkásképző végzettséget senki nem jelölte meg válaszként. A válaszadók 65,7%-a 90 fő a válaszadóknak Gimnázium/Szakközépiskolai végzettséget, míg 34,3 %-a 47 válaszadó a Főiskola/Egyetemi végzettséget jelölte meg. A válaszok megfelelő arányban tükrözték a szervezet személyi állományának összetételét, melynek nagyobb részét a középfokú végzettségű állományi tagok alkotják.

## 2. ábra A kérdőívet kitöltők a büntetés-végrehajtásnál eltöltött ideje



Forrás: saját szerkesztés

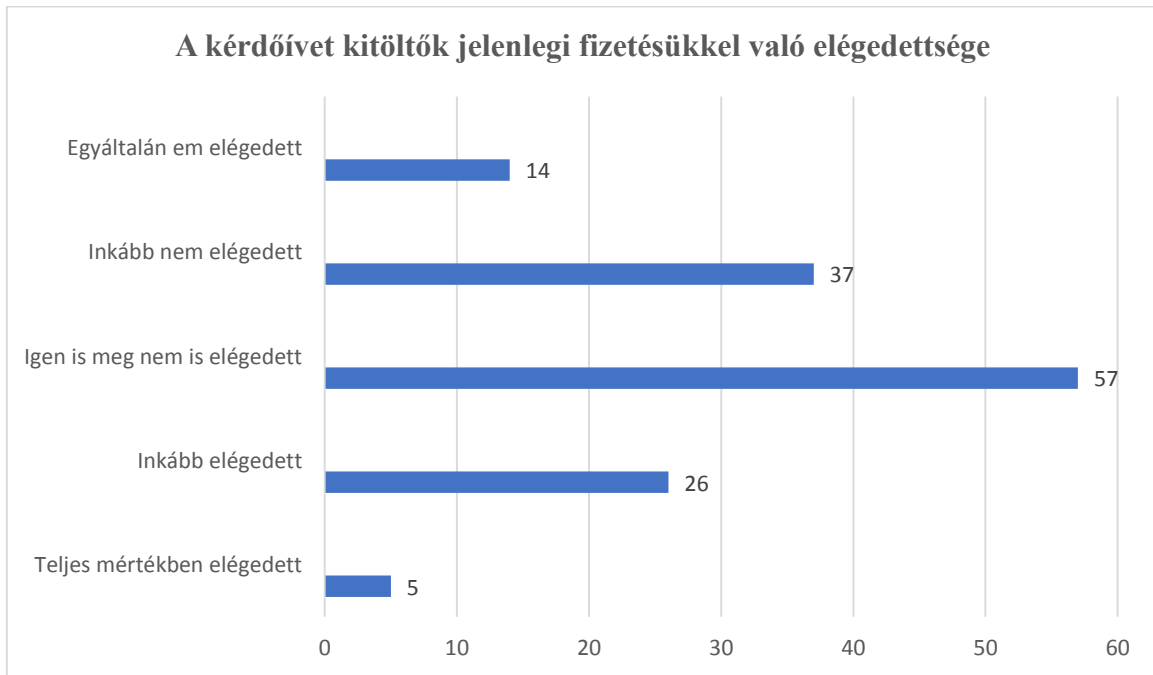
A negyedik kérdés a válaszadók büntetés-végrehajtásnál eltöltött idejére vonatkozott, ahol öt válaszadási lehetőséget adtam meg. A válaszadók közül 3 fő próbaidejét töltötte, 73 fő 1-5 éve, 37 fő 6-10 éve, 9 fő 11-15 éve, valamint 16 fő 15 évnél több ideje dolgozott a büntetés-végrehajtási szervezetnél. Össességében a válaszadók 81,8 %-a, azaz 113 fő 10 éven belüli jogvisztonnyal rendelkezett, mely biztató volt a kutatás eredményessége, pontossága szempontjából. A válaszadók nagy többsége kevés szolgálati idővel rendelkezett, mely azt jelentette, hogy a kutatás szempontjából ők még a beilleszkedési szakaszban vannak. A kutatásom során fontos volt a szervezeti kultúrára vonatkozó véleményük a szervezetnél eltöltött rövid idejük során kialakult tapasztalataik alapján.

## 4. A kérdőíves kutatás eredménye és értékelése

### 4.1. A jövedelmek, juttatásokkal való elégedettség témaköre

A következőkben a személyi állomány jövedelmek, juttatásokkal való elégedettségmérésnek eredményeit fogom ismertetni a kitöltött kérdőívek adatainak elemzése alapján.

### 3. ábra A kérdőívet kitöltők jelenlegi fizetésükkel való elégedettsége

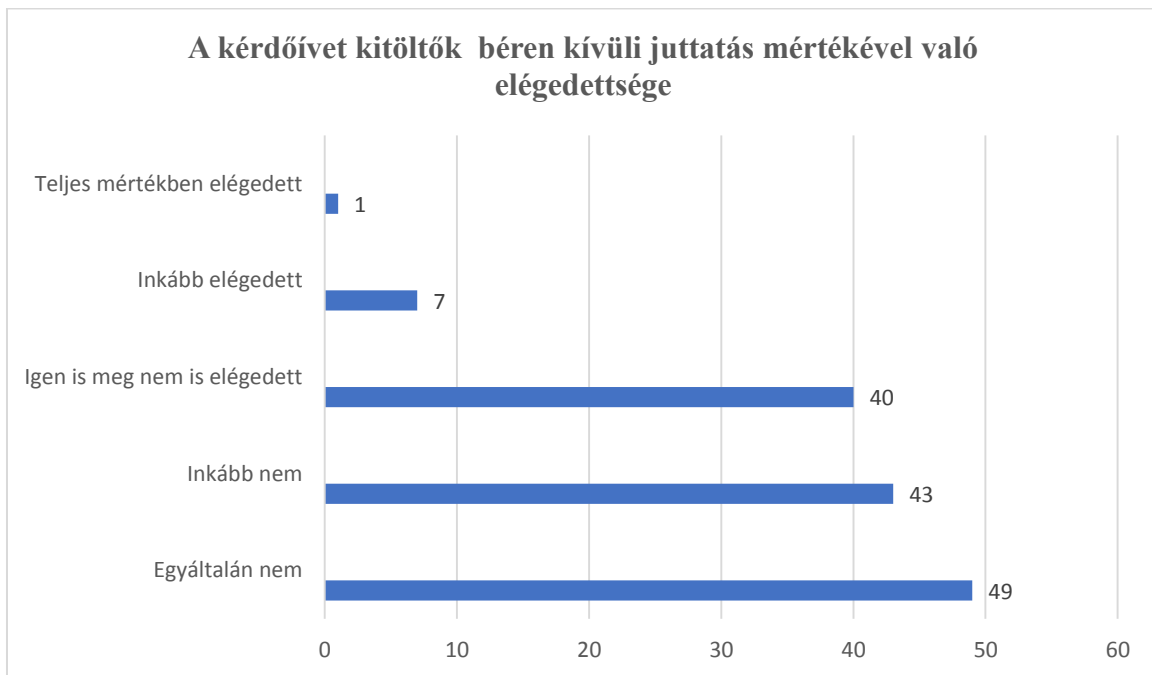


Forrás: saját szerkesztés

A fenti diagram a válaszadók jelenlegi fizetésükkel való elégedettsége kapcsán feltett kérdésre adott válaszok eredményét prezentálja. A 137 válaszadó közül 3,6 % azaz 5 fő teljes mértékben, 18,8 % azaz 26 fő pedig inkább elégedett jelenlegi fizetésével, míg 41,3 % 57 fő semleges választ adott, azaz elégedett is meg nem is. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 9, az Y generáció közül 20, míg az X generációhoz tartozók közül 8 válaszadó, összesen 37 (10%) inkább nem volt elégedett fizetésével, míg a Z generációhoz tartozó válaszadók közül 3, az Y generáció közül 5 és az X generációhoz tartozók közül 6 válaszadó, összesen 14 egyáltalán nem volt elégedett fizetésével a kapott válaszok elemzése alapján.

A kutatás szempontjából elmondható, hogy a válaszadók 22 % -a összesen 31 válaszadó elégedett fizetésével, mely a kutatás szempontjából nem megnyugtató. A maradék 78 % válaszadó tekintetében, akik a megadott válaszaik alapján igenis meg nem is, vagy nem elégedettek fizetésükkel, ha ez az állapot tartósan megmarad, akkor várhatóan a büntetés-végrehajtási pálya elhagyását eredményezheti esetükben.

**4.ábra A kérdőívet kitöltők a béren kívüli juttatás mértékével való elégedettsége**



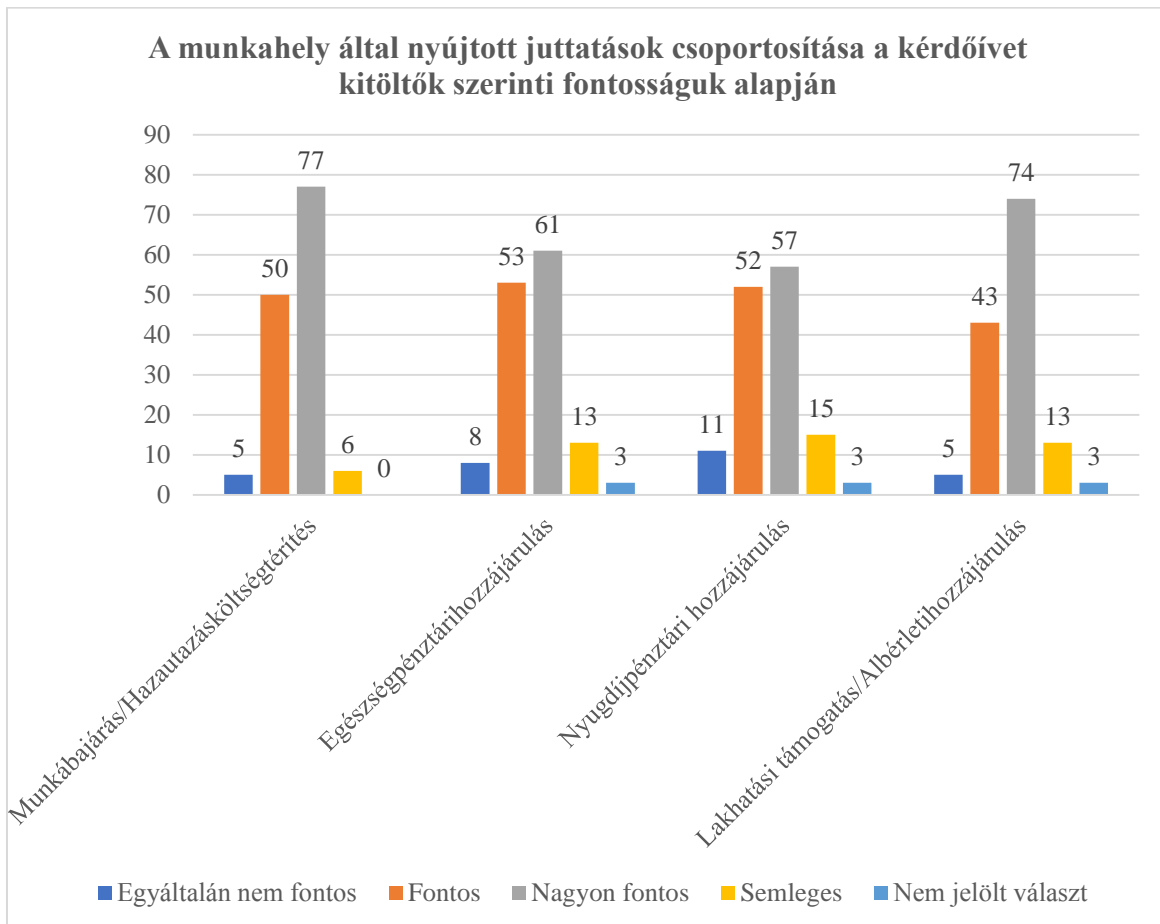
Forrás: saját szerkesztés

A fenti diagram a jövedelmekhez, juttatásokhoz tartozó kérdéskörön belül válaszadók a **béren kívüli juttatás mértékével való elégedettséget** prezentálja. Mind a 138 fő jelölt be választ, akik közül 1 fő teljes mértékben, 7 fő pedig inkább elégedett a béren kívüli juttatás mértékével.

40 fő a semleges, azaz igen is meg nem is elégedett választ jelölte meg, 43 fő inkább nem, 49 fő pedig egyáltalán nem elégedett. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 7, az Y generáció közül 28, míg az X generációhoz tartozók közül 14 válaszadó, összesen 49 egyáltalán nem volt elégedett a béren kívüli juttatások mértékével. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 7, az Y generáció közül 24, míg az X generációhoz tartozók közül 12 válaszadó, összesen 49 inkább nem volt elégedett a béren kívüli juttatások mértékével a kapott válaszok elemzése alapján.

Az eredményből egyértelműen látszik, hogy 8 válaszadótól eltekintve, aki 5,8 %-ot képviseltek csupán, a maradék 28,9 % semleges, míg 65,3 % nem vagy inkább nem elégedett a büntetés-végrehajtás által nyújtott béren kívüli juttatás mértékével. Ebből arra lehet következtetni, hogy a büntetés-végrehajtás által nyújtott béren kívüli juttatások összegével nem elégedettek a dolgozók, a juttatások nem segítik a munkavállalók szervezetbe történő integrálását, akár pályaelhagyást is eredményezhet a juttatás alacsony mértéke.

**5. ábra A munkahely által nyújtott juttatások csoportosítása a kérdőívet kitöltők szerinti fontosságuk alapján**



Forrás: saját szerkesztés

A fenti diagram a válaszadók a munkahely által nyújtott juttatások fontossági sorrendjük alapján történő csoportosítását prezentálja. Mind a 138 válaszadó jelölt be választ, akik közül 92 %, azaz 127 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak a munkába járás/hazautazás költségtérítést. A válaszadók 84,7 %-a, azaz 117 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak a lakhatási támogatást/albérleti hozzájárulást, 82 %-uk pedig, azaz 114 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak az egészségbiztosítást. A nyugdíjbiztosításra adott támogatást 78,9 %, összesen 109 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók fontosnak tartják a felsorolt költségtérítéseket és juttatásokat, így vélhetően szívesebben kötelezik el magukat olyan szervezetnél, ahol van lehetőség igénylésükre.

Összeségében elmondható, hogy mind a négy felsorolt térítés/juttatás fontos a munkavállalók számára, így ezek az elemek segítik az elköteleződésüket amennyiben van lehetőség a munkahelyen ezek igénylésére.

A kérdéskörhöz kapcsolódóan következő kérdésem arra kereste a választ, hogy a válaszadók számára mennyire fontos az előmenetel, az előrelépés lehetősége. 16 fő válaszadó semleges választ adott a 138 főből, 9 fő az egyáltalán nem fontos választ jelölte meg. 67 fő válaszadó számára fontos, 47 fő részére nagyon fontos. A kapott eredményből látható, hogy a válaszadók 82 %-a számára fontos előmenetel, az előrelépés lehetősége. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 13, az Y generáció közül 28, míg az X generációhoz tartozók közül 6 válaszadó, összesen 47 számára nagyon fontos az előmenetel. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 11, az Y generáció közül 32, míg az X generációhoz tartozók közül 24 válaszadó, összesen 67 válaszadó számára pedig fontos az előmenetel a kapott válaszok elemzése alapján.

Erre a szervezetnek fontos figyelnie és a lehetőségeket mérlegelnie szükséges. Számos a tárgykörben folytatott tudományos kutatás rámutatott arra, hogy azoknak a dolgozóknak, akiknek van igényük az előre lépésre, de ha nem tudnak a beosztásukból kimozdulni hamarabb, mint arra a jogszabályi környezet lehetőséget biztosít, kiégnek. A kiégés a munkavégzésre negatív hatással van, frusztrációt és depressziót okoz, mely egészségügyi problémákat okozhat és a pálya elhagyásához vezethet. ahhoz, hogy a büntetés - végrehajtás kedvezőbb előmeneteli feltételek biztosíthatson a szolgálati törvény előmeneteli rendszerre vonatkozó szakaszainak felülvizsgálatára és módosítása szükséges. Az előírt minimum tíz éves időintervallum csökkentésére lenne szükség ahhoz, hogy rövidebb időn belül kisléptékekben, de lehetőség nyílna a pályakezdő tiszthelyettesek, tisztek számára az előmenetelre.

A kérdőívem jövedelmekkel, juttatásokkal való elégedettség témakörrel kapcsolatos utolsó kérdése arra kereste a választ, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a büntetés-végrehajtás szervezetén belül az ösztönzési, jutalmazási rendszerrel. A 138 főből egy fő jelölte meg a teljes mértékben elégedett, 10 fő az inkább elégedett választ. 42 fő válaszadó igenis meg nem is volt elégedett. 47 fő inkább nem elégedett, 38 fő egyáltalán nem elégedett az ösztönzési, jutalmazási rendszerrel 138 fő válaszadó közül. A Z generációhoz tartozó válaszadók közül 8, az Y generáció közül 21, míg az X generációhoz tartozók közül 9 válaszadó, összesen 38 válaszadó egyáltalán nem volt elégedett a jutalmazási rendszerrel. A Z

generációhoz tartozó válaszadók közül 8, Y generáció közül 23, míg az X generációhoz tartozók közül 16 válaszadó, összesen 47 egyáltalán nem volt elégedett a jutalmazási rendszerrel a kapott válaszok elemzése alapján.

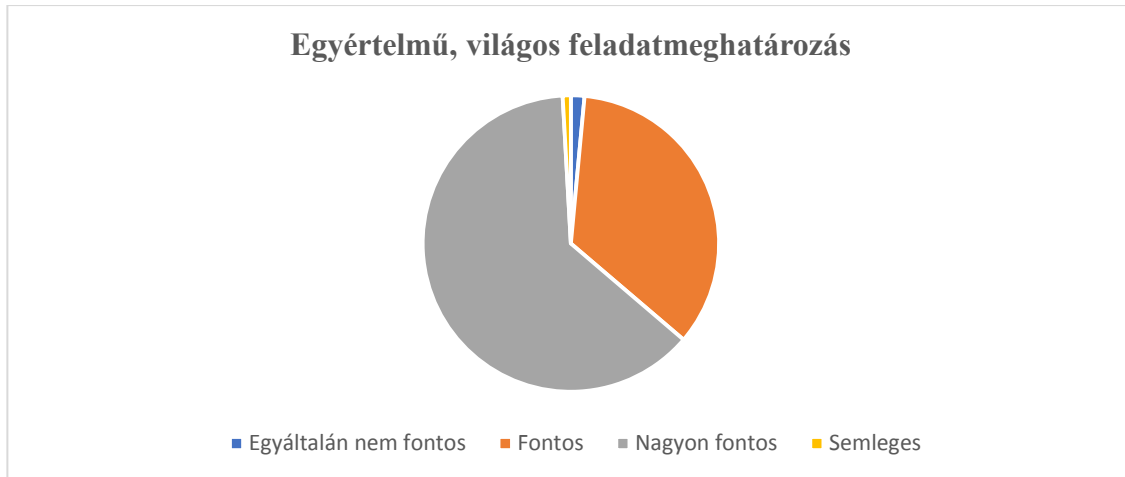
A kapott eredmény nem megnyugtató, mivel 11 fő kivételével a maradék 127 válaszadó igenis meg nem is, valamint nem elégedett a jutalmazási rendszerrel. Ez az eredmény világosan rámutat arra, hogy a szervezet jutalmazási rendszere nem erősíti az állomány elköteleződését, ha nem változik a rendszer több dolgozó esetében a pálya elhagyásához vezethet. Az eredmény arra is rámutat, hogy a válaszadók közül az Y generáció fejezte ki leginkább elégedetlenségét, mely esetükben a pálya elhagyásának veszélyét jelentheti a szervezetre nézve. Az előmeneteli rendszerhez hasonlóan a szolgálati törvény jutalmazási rendszerre vonatkozó jogszabályi előírásait szükséges felülvizsgálni a jutalmazási és elismerési formák és a vonatkozó feltételrendszer vonatkozásában.

## **4.2. A válaszadók szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdései**

A kérdőív következő kérdése arra kereste a választ, hogy a büntetés-végrehajtási szervezeten belül a munkáltatói juttatások/költségtérítések igénylésének adminisztrációját, a szükséges dokumentumok benyújtását mennyire tartották egyszerűnek vagy bonyolultnak a válaszadók. Ez a kérdés a büntetés-végrehajtási szakos levelezős hallgatók javaslatára került a kérdőívbe. A hallgatók szerint kifejezetten nehezíti és a munkahelyi hétköznapokat az egyes költségtérítések, juttatások kérelmezésére rendszeresített nyomtatványok kitöltésének bonyolultsága, s körülményes azok eljuttatása a szakterülethez ügyintézésre. A kérdőíven 138 fő válaszadó közül 39 fő inkább egyszerűnek, 87 fő inkább bonyolultnak míg 12 fő nagyon bonyolultnak tartotta az adminisztrációs folyamatokat. Ez a kutatás szempontjából fontos, mert jellemzően a kor mai embere inkább azokat a helyzeteket preferálja amikor gördülékenyen, rövid idő alatt tudnak elintézni ügyeket, hozzásegítve magukat ezáltal a megvalósítandó célhoz, legyen az jelen kérdéskör kapcsán egy egyszerű munkába járás költségtérítés vagy egy albérlési támogatás intézése. A fiatalabb munkavállalók a körülményes ügyintézés a türelem és kitartás hiánya miatt nem preferálják. Ez egy idő után különösen az Y és Z generációk esetében a korosztálybéli sajátosságok miatt a munkahely elhagyásához vezethet. A büntetés-végrehajtásnak az egyes ügyintézési folyamatok egyszerűsítése és adminisztrációs terhek csökkentése érdekében szükséges lenne az ügyintézés elektronikussá, papírintéssé tétele, a már bevezetésre

került digitalizált programok és elektronikus lehetőségek továbbfejlesztése, bővítése a használatukhoz szükséges különböző digitális, okoseszközök biztosítása mellett.

**6. ábra A munkakörük/feladatkörük ellátásához a feladatok egyértelmű meghatározásának fontossága a kérdőívet kitöltők szerint**



Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábra a kérdéskörben soron következő kérdésre adott válaszok alapján azt prezentálja mennyire fontos a válaszadók számára, hogy a munkakörük/feladatkörük ellátásához a feladatokat egyértelműen meghatározzák számukra.

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy ez nagyon jelentős a munkavállalók számára a szervezetnél. 3 fő válaszadó semleges választ adott a 138 főből, 2 fő válaszadó részére egyáltalán nem fontos. 47 fő részére fontos, míg 85 fő számára nagyon fontos az egyértelmű feladatmeghatározás. A kérdőívre adott válaszokból az következik, hogy a munkavállalók számára fontosak az egyértelmű, világos feladatmeghatározások. Vélhetően a válaszadók számára biztonságot nyújt, ha jól értelmezik a feladatszabást, s ezáltal a végrehajtás is jobb színvonalon történik meg, melyet pozitív visszajelzés, elismerés. Az egyértelmű feladatszabás vezetői hatáskör, ezért a közvetlen vezetők nagyban befolyásolják a beosztottaik teljesítményét, eredményességét, ha az operatív, napi feladatokat világosan érthetően határozzák meg. Fontos szempontnak tartom azt is, hogy visszakérdezze a vezető, hogy megértették-e, megfelelően értelmezték-e az általa meghatározott feladatot. A vezetői állománynak mindezekre együtt érdemes fokozott hangsúlyt és figyelmet fordítania.

A kérdőív 11. kérdése a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy a válaszadók számára mennyire fontos az, hogy munkahelyen a vezetőjük (szolgálati előljáró) szakmailag támogató legyen. A megadott 4 válaszlehetőség közül senki nem jelölte meg az egyáltalán nem fontos választ. 3 fő válaszadó semleges választ adott a 138 főből. 30 fő válaszadó számára fontos, 105 fő részére nagyon fontos választ jelölte meg. Az eredmény alapján megállapítható, hogy a válaszadók számára 97 %-ának fontos, hogy a vezetőjük, szolgálati előjárójuk támogató legyen. A kapott eredmény, a szinte teljesen egyhangú válasz egyértelművé teszi és a szervezetnél eltöltött idő alatt szerzett tapasztalataim szerint is azt mutatják, hogy az állomány számára fontos és szüksége van a vezetői támogatásra, a vezető szakmai segítségére. A kérdésre adott válaszok alapján egyértelműen megállapítható, hogy a vezetői gondoskodás, a pozitív és támogató vezetői jelenlét szükséges és nagymértékben erősítheti az állomány szervezeti elköteleződését. Ehhez azonban szükséges csökkenteni a szervezeten belül a vezetői állomány leterheltségét. A vezetők adminisztratív, ellenőrzési és egyéb vezetői feladatai, valamint azok dokumentálása sok időt igényel, melynek következtében a vezetői támogató jelenlét rutinszerűvé, felszínessé válik, vagy teljesen elmarad, mely nemcsak közép és hosszútávon, hanem már rövidtávon is negatív hatást eredményez a munkaerő elköteleződése és pályán tartása tekintetében.

A kérdőív 12. kérdése a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy a válaszadók számára mennyire fontos a „munkahelyi összetartozás”, a csapatszellem. 8 fő válaszadó semleges választ adott a 138 főből, 1 fő az egyáltalán nem fontos választ jelölte meg. 49 fő válaszadó számára fontos, 80 fő részére nagyon fontos a csapatszellem. A csapatszellem, azaz az összetartozás, a szervezeti kultúra. Mindezek a válaszadók 93 %-a számára fontosak, tehát a büntetés-végrehajtás szervezete vezetői állományának erre kiemelt figyelmet kell fordítania, a megfelelő vezetői intézkedésekkel támogatnia kell, hogy a szervezet tagjai érezzék a munkahelyi közösség összetartását. Ez lehet az állomány elköteleződését leginkább befolyásoló tényező, ezért a munkáltatónak erre érdemes és szükséges is befektetni az anyagi és erkölcsi szellemi tőkét.

A kérdőív következő kérdése a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy mennyire fontos számukra a „munkahelyi önmegvalósítás”. 22 fő válaszadó semleges választ adott a 138 főből, 8 fő az egyáltalán nem fontos választ jelölte meg. 74 fő válaszadó számára fontos, 35 fő részére nagyon fontos. Az eredményből egyértelműen kirajzolódik, hogy a

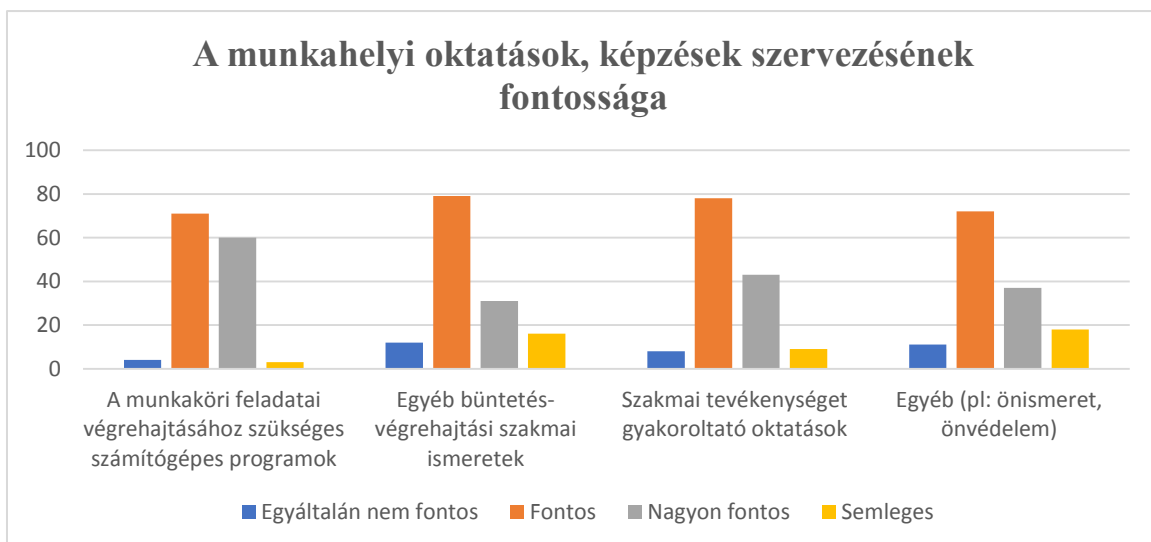
válaszadók 74 %-a számára fontos az önmegvalósítás, melyre a büntetés -végrehajtás szervezetének is érdemes oda figyelnie. Szükséges az egyéni célokat összehangolni a szervezet céljaival, s ehhez az egymás közti folyamatos kommunikáció vezethet, ennek érdekében a munkafolyamatok kiszolgálása és végrehajtása mellett szükséges időt teremteni. A szervezet felsővezetése részéről az egyirányú célkitűzéseket különböző egyeztetések és megbeszélések kell, hogy kísérjék, hogy a hierarchiában alatta lévő állomány elképzelései, igényei és céljai is megismerésre kerüljenek. A szervezeti és egyéni célok összehangolása egymáshoz történő közelítése a szervezet céljainak megvalósítását eredményesebbé, az szervezet tagjait pedig elégedettebbé teszi.

A következő kérdés a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy a válaszadók számára mennyire fontos a munka és a magánélet egyensúlya. A 138 válaszadó közül senki nem jelölte az egyáltalán nem fontos választ és 1 fő jelölte meg csupán a semleges választ. A válaszadók közül 31 fő számára fontos, 106 fő számára nagyon fontos a munka és a magánélet egyensúlya. Az eredményből egyértelmű, hogy az egyik legfontosabb szempont a szervezet tagjai számára a munka és a magánélet egyensúlya. Ennek megteremtése kiemelten fontos a szervezet szempontjából a munkaerő megtartását segítő körülmények kialakítása során. Erre a szervezetnek kiemelt figyelmet fordítania, a korosztálybeli sajátosságokat tekintve különösen az Y és Z generációhoz tartozó munkavállalóknál erős erre az igény. Az Y és Z generációnak azonban a büntetés -végrehajtás fegyveres és rendvédelmi jellegéből fakadó jogszabályokban meghatározott speciális feltételeit el kell, hogy fogadja. A munkavállalók részéről történő törvényi feltételeknek való megfelelés és azok elfogadása mellett a munkáltatónak a szolgálati feladatok időbeosztását a törvényi előírások betartása mellett úgy kell kialakítania, hogy azok mellett a magánélet, családi élet tervezhetővé váljon. Ennek megghiúsulása esetén a korosztálybeli sajátosságokat tekintve az Y és a Z generáció tagjai idő előtt el fogják hagyni a szervezetet, mely már a személyi állomány fluktuációjával kapcsolatos statisztikai adatokból is megerősíteni látszik.

A következő, témakörhöz kapcsolódó kérdés arra kereste a választ, hogy a válaszadók számára mennyire fontos a kiszámítható, tervezhető munkaidő/munkabeosztás. A 138 válaszadó közül senki nem jelölte az egyáltalán nem fontos választ és 1 fő jelölte meg a semleges választ. A válaszadók közül 36 fő számára fontos, 101 fő számára pedig nagyon fontos a munka és a kiszámítható, tervezhető munkaidő/munkabeosztás. A kapott eredmény egyhangúan arra mutat rá, hogy a válaszadók számára szintén nagyon fontos szempont a

munkahely szempontjából a kiszámítható, tervezhető munkaidő, munkabeosztás. A válaszadók a munkájuk mellett a szabadidős tevékenységeik is legalább annyira fontosak, s ezt szintén úgy tudják tervezni, ha pontosan előre tudják és ismerik a munkahelyi időbeosztásukat. Ez a kérdéskör az előző kérdéshez hasonlóan szintén érzékenyen érintette a válaszadókat, melyből arra lehet következtetni, hogy a tervezhető munkaidőbeosztás hiánya szintén a pálya elhagyásához vezethet, amennyiben a bv. szervezet nem fordít kellő figyelmet a szolgálatok szervezésére, a kellő humánerőforrás biztosítására, megtartására. Ha a szervezetnél rendelkezésre áll a feladatok ellátásához szükséges munkaerő, akkor a feladatellátás, a munkabeosztás tervezhető, kiszámítható, mely mindkét fél számára elégedettséget okoz.

**7. ábra A munkahelyi oktatások, képzések szervezésének fontossága a kérdőívet kitöltők szerint**

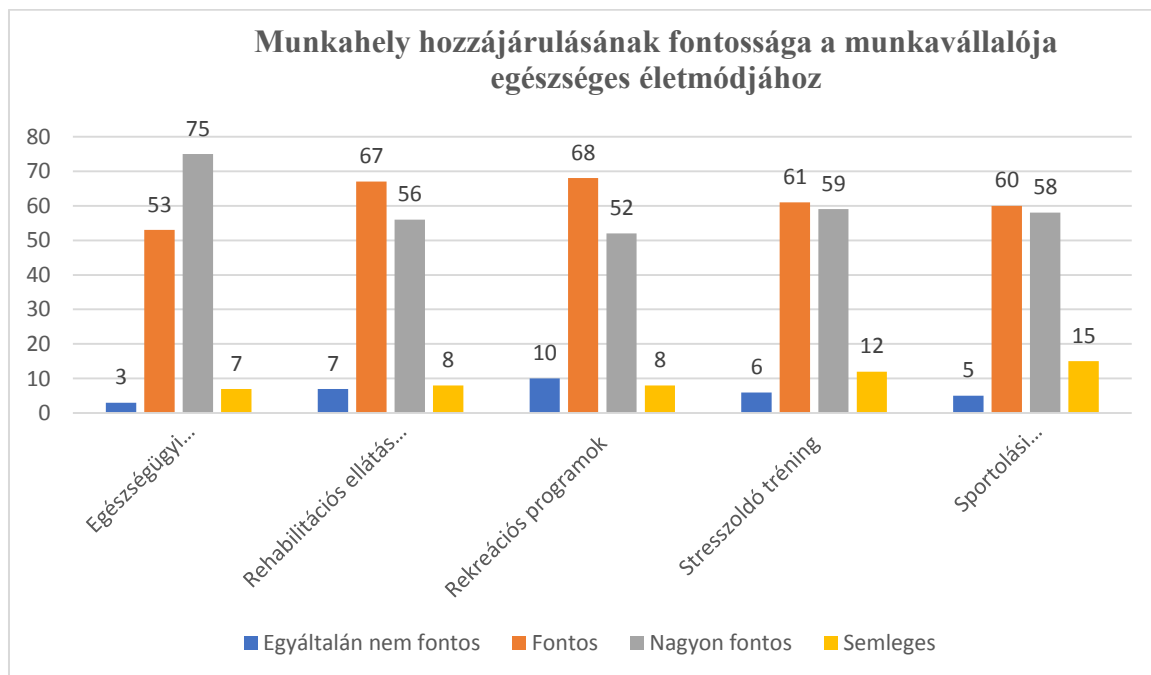


Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív témakörhöz kapcsolódó első kérdése a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy mennyire fontos számukra a munkahelyi oktatások, képzések szervezése. A 138 válaszadó közül 131 fő számára nagyon fontos a munkaköri feladatai végrehajtásához szükséges számítógépes programok, nyilvántartási rendszerek alkalmazásának oktatása. 121 fő számára nagyon fontos az egyéb büntetés-végrehajtási szakmai ismereteket tartalmazó képzés szervezése. 110 válaszadó számára nagyon fontos a szakmai tevékenységet gyakoroltató oktatások szervezése, és végül 109 fő számára nagyon fontos az egyéb (pl: önismeret, önvédelem) képzések szervezése. A kapott eredményből

egyértelműen látszik, hogy a válaszadók 78-94 %-ának fontos, vagy nagyon fontos a képzések szervezése. Igényük van mind a szakmával, mind pedig egyéb ismeretekben való fejlődésükre, s ebben a szervezetnek meg kell adni a megfelelő támogatást a képzések szervezését, azokon való részvételek biztosítását, s egyéb képzéseken való támogatást mely közös érdeke lehet mind a dolgozónak mind pedig a munkavállalónak.

**8. ábra Munkahely hozzájárulásának fontossága a munkavállalói egészséges életmódjához**



Forrás: saját szerkesztés

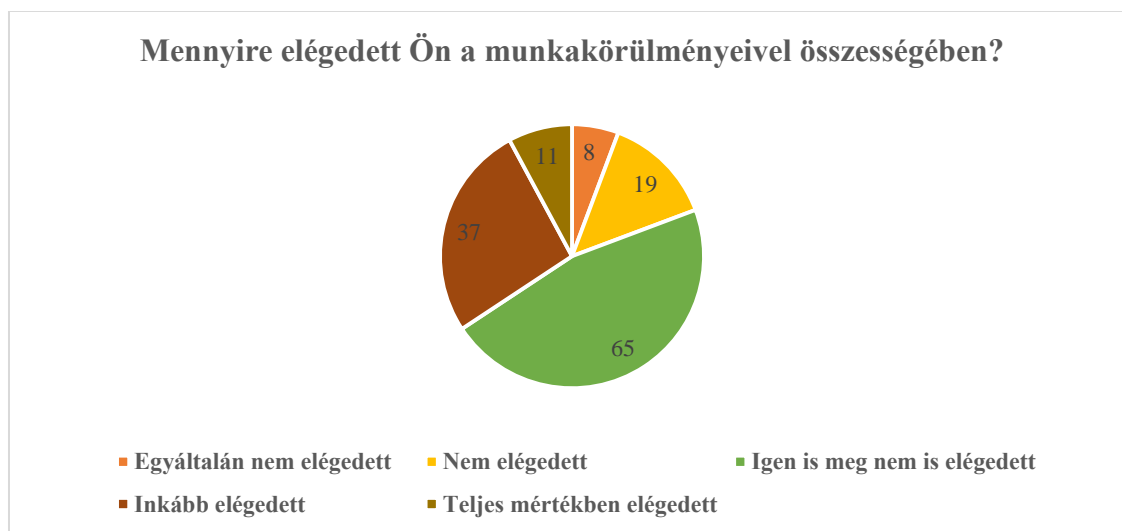
A témakörhöz kapcsolódó második kérdés a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy mennyire fontos számukra, hogy munkahelyük hozzájáruljon a munkavállalói egészséges életmódjához. A 138 válaszadóból 128 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak az egészségügyi szűrővizsgálatok végzését, 123 fő tartotta fontosnak és nagyon fontosnak a rehabilitációs ellátás szervezését. 120 fő a rekreációs programok szervezését, míg 120 válaszadó tartotta fontosnak és nagyon fontosnak a stresszoldó tréning szervezését.

Végül 118 válaszadó számára volt fontos és nagyon fontos a sportolási lehetőségek támogatását. A kapott eredmény rámutat arra, hogy a válaszadók 86-92 %-ának fontos, vagy nagyon fontos **munkahelyük hozzájáruljon a munkavállalói egészséges**

**életmódjához.** Igényük van az egészséges életmódra, s mivel a munkahelyen töltik az idejük jelentős részét, így várják a szervezettől, hogy intézkedéseivel járuljon hozzá az egészségük fenntartásához.

A szervezetnek is érdeke, hogy a kötelékében dolgozó állomány egészsége jó állapotban legyen, mert a betegségek miatti távollétek mind anyagi szempontból, mind pedig a feladatok ellátása szempontjából többlet terhet ró a szervezetre.

**9.ábra A dolgozók munkakörülményeivel való elégedettsége**



Forrás: saját szerkesztés

A témakör és egyben a kérdőív utolsó kérdése a válaszadók körében arra kereste a választ, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a munkakörülményeikkel összességében. Az adott válaszok alapján 8 fő jelölte meg az egyáltalán nem, 19 fő jelölte meg az inkább nem elégedett választ. 65 fő igen is meg nem is elégedett munkakörülményeivel. 37 válaszadó inkább elégedett, míg 11 válaszadó a teljes mértékben elégedett választ jelölte meg. A kapott eredmény nem megnyugtató abból a szempontból, hogy míg a válaszadók 19 %-a nem elégedett a munkahelyi körülményeivel, s 47 %-a igen is meg nem is, azaz semleges, nem tudja egyértelműen meghatározni véleményét, addig a válaszadók csupán alig több, mint egyharmada elégedett a munkahelyi körülményeivel összesen.

A kérdőív alapján feltett kérdések összegzéseként értelmezendő utolsó kérdésre adott válasz alapján a megkérdezettek véleményéből kiindulva a büntetés-végrehajtási szervezetben lévő munkakörülményekkel való elégedettségüket a válaszadók közel fele nem nyilvánította ki egyértelműen. Ez az eredmény arra mutat rá, hogy a dolgozók jelentős hányadánál nem elég

erős a kötelék, amely a szervezethez köti őket. A bv. szervezetnek a kérdőívben érintett témakörökben szükséges változtatásokat eszközölnie az állomány elköteleződése növelésére. Amennyiben a munkaerőpiacon a vizsgált témaköröket érintően jobb ajánlatot kapnak a szervezet dolgozói, akkor esetükben ez elvándorlásra adhat okot.

## 5. Következtetések és javaslatok

A kutatási eredmények alapján egyértelműen megállapítható, hogy a büntetés- végrehajtás által a szervezetbe belépő fiatal munkavállalók számára kínált életpálya három pilléréből kettő sorolható szorosan a szervezet munkahelymegtartó képességei közé.

Az egyik elem a lakástámogatási rendszer, melynek kapcsán elmondható, hogy 10 év elteltével is népszerű és közkedvelt a személyi állomány körében. Egy olyan elem, mely stabil és biztos támogatást nyújt a szervezet dolgozóinak a lakhatási lehetőségeinek megteremtésében. **A büntetés-végrehajtásnak javasolt a lakástámogatási rendszerét továbbra is fenntartani és a nyújtott támogatások színvonalát és minőségét fenntartani, mert a szervezet állományának elköteleződését erősíti.** Egyfajta biztonsági hálót jelent az állomány számára munkáltatójuk által biztosított lakhatási támogatási rendszer.

A másik pillér kapcsán, **az előmeneteli és illetményrendszerrel a kérdőíves kutatás eredménye alapján arra lehet következtetni, hogy nem váltotta be maradéktalanul a hozzá fűzött reményeket.** A rendszer által kínált előmeneteli lehetőségek és jövedelmet befolyásoló elemek hatásai leginkább hosszú távon érvényesülnek. Tekintettel arra, hogy a fiatalok nehezen köteleződnek el, a tíz éve kialakított életpályamodell vonatkozó elemei nem motiválóak számukra. A kutatás eredménye alapján elmondható, hogy a szervezet személyi állományának tagjai számára fontos az előmenetel, azonban az Y és Z generáció esetében generációs sajátossága miatt rövidebb idő alatt szeretnének előrébb lépni és rövidebb időn belül szeretnének magasabb illetményt. Az illetményrendszer elemeként bevezetett szolgálati időpótlék a hivatásos állomány tagját a szolgálati viszonyban eltöltött tizedik évtől kezdődően illeti meg az állomány tagját. Ez az időtartam túl sok egy fiatal számára, míg a szolgálati időpótlék mértéke az eltelt várakozási időhöz képest nem túl jelentős a munkabért érintő reálnövekedési hatását tekintve.

A szolgálati időpótlék és hivatásos pótlékkal kapcsolódóan tett javaslatok megvalósításához jogszabálmódosítás szükséges, mely a rendvédelemhez tartozó szervezeteket is érintené, ezért a tárcaszinten egységes egyeztetést igényel. **Javaslom a szolgálati időpótlék első alkalommal történő folyósításának várakozási idejének csökkentésének lehetőségét megvizsgálni.** Szükséges lenne a pótlék bevezetésének várakozási idejének a jelenlegi 10 évről akár három évre történő csökkentése, valamint a pótlék emelés öt éves gyakoriságát is javasolt lenne csökkenteni három- vagy négy évre. **Mérlegelni szükséges a pótlék mértékének az emelését is a személyi állomány elköteleződésének megerősítésére.**

Az életpályához kapcsolódóan szintén javaslom a hivatásos pótlék mértékének emelését. A személyi állomány tagjainak jelentős többletkötelezettségei vannak és a szolgálati beosztással járó többlet-igénybevétel és terhelés mellé nagymértékű stressz is kíséri. Ezzel a szervezet még inkább kifejezheti az állomány munkájának megbecsülését és társadalmi elismerését az állomány elhivatottságáért, a felelősség- és áldozatvállalásáért, tekintve, hogy a rendvédelmi pálya a civil pályához képest nagyobb elhivatottsággal, kötelezettségekkel jár.

Az ösztönzési, jutalmazási rendszerrel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok eredményéből arra lehet következtetni, hogy az ösztönzés, jutalmazási rendszerrel nem elégedett az állomány. **Javaslom az életpályára vonatkozó jogszabályok felülvizsgálatakor mérlegelni annak lehetőségét, hogy rövidebb várakozási időt követő jutalmazási elemek kerülhessenek bevezetésre, vagy a meglévő jutalmak várakozási ideje csökkentésre kerüljön.**

A harmadik pillér az egészségjára rendszer bevezetése távol áll a fiatalok munkahelyi terveitől, így az elem nincs pozitív hatással a fiatalok munkahelyi elköteleződésére.

**A kutatásom elején felállított első hipotézis, mely szerint a jelenleg kialakított életpálya modell nem vonzó a fiatal generációk számára a kutatás eredményeként levont következtetések alapján beigazolódt.**

A büntetés -végrehajtás szervezeti kultúrájára irányuló kutatásomból az következik, hogy a szervezeti kultúra több összetevőjét tekintve szükség van annak átalakítására annak érdekében, hogy csökkenjen a szervezetnél a fluktuáció, valamint a fiatalok hosszabb távú elköteleződése erősödjön, javuljon a büntetés-végrehajtás munkaerőmegtartó képessége.

A szervezetnél kialakított teljesítményértékelési rendszerre irányuló kutatás eredményeként levont következtetés, hogy a hivatásos állomány tagjai esetében a meghatározott munkaköri követelmények, valamint a kompetenciák magas száma jelentősen nehezíti a személyi állományi tag egyéni fejlődését. Egy értékelési időszak alatt (1 év) túl sok (18-20) értékelési szempontnak kell megfelelniük, mely az értékelést kedvezőtlenül befolyásolhatja, ez pedig többnyire nem erősíti a szervezeti elköteleződést, leszereléshez, felmondáshoz vezethet.

Javaslom a teljesítményértékelésre vonatkozó jogszabályok módosításának kezdeményezését, melynek során az alábbiak kerüljenek beépítésre.

**Az egy éves értékelési időszakot szükséges két féléves időszakra bontani, s az év első felében egy rövid értékelő beszélgetést tartani, ahol visszajelzést kaphatna a személyi állomány az eltelt időszak alatti teljesítményéről, elmondhatná mindkét fél a meglátásait, elvárásait, tapasztalatait.**

**Javaslom azt is, hogy a jövőben a hivatásos állomány 5 kompetencia értékelési szempontkeretébe sorolt kompetenciák közül egy-egy kompetencia kerüljön kizárólag meghatározásra.** Így részletesebben ki lehetne fejteni, melyek a még fejlesztendő kompetenciák, s melyek azok, amelyek megfelelőek. Az egyes kompetenciák fejlesztésére (pl: stressztűrés, kommunikáció, önismeret) rövid tréningek kerülhetnének szervezésre az értékelési időszak második felében, mellyel a munkáltató segítené a személyi állomány egyéni kompetenciái fejlesztését. **Fenti változtatások segíthetnék a személyi állomány tagját az önmegvalósításban, szakmailag hatékonyabban tudna fejlődni és erősíteni a munkahelyi elköteleződését.**

A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a munkáltatói juttatások/költségtérítések igénylésének adminisztrációját bonyolultnak tartják. **Javaslom a személyi állomány bevonását az eljárásrend kidolgozásába, valamint a folyamatok kiszolgálására digitális programok használatának bővítését.**

A további szervezeti kultúra összetevőre irányuló kutatási eredmények alapján következtetni lehet arra, hogy a szervezetben dolgozók számára nagyon fontos a vezetőiktől kapott egyértelmű, világos feladat meghatározás, a munkahelyi összetartozás, az önmegvalósítás, a képzések szervezése, melyekre a jövőben is kiemelt figyelmet szükséges fordítani a vezetésnek az állománymegtartó képességét növelése érdekében.

Kiemelten fontos a munka és a magánélet egyensúlya, a kiszámítható munkaidő beosztás, valamint, hogy a munkahely az egészséges életmódjukban támogató legyen. Ezekben a témakörökben a szervezet speciális jellege miatta a munkáltató és a személyi állomány részéről is fokozottabb alkalmazkodás, elfogadás szükséges, azonban a szervezeti specifikumok mellett a büntetés-végrehajtásnak a fiatal munkavállalók munkahellyel szembeni elvárásaihoz közelebb kell kerülnie.

Javaslom, hogy a kialakult létszámhiány és magas fluktuáció miatt a szervezet részéről folyamatos legyen a munkaerő felvétel, mert ennek hiányában a munka és magánélet egyensúlyának, valamint a kiszámítható munkaidőbeosztásnak a feltételeit nem fogja tudni biztosítani, mely a kollegák szervezettől való kilépéséhez fog vezetni a közeljövőben.

**A kutatásom elején felállított második hipotézis, mely szerint a fiatal munkavállalók pályán tartásához szükség van a szervezet munkaerő megtartó képességeinek átalakítására a kutatás eredményeként levont következtetések alapján beigazolódott.**

## 6. Összefoglalás

A dolgozatom célja az volt, hogy bemutassam a magyar Büntetés-végrehajtás Szervezetét, mint munkaerő piaci szereplőt. A szervezeti kultúrája ismertetése során rávilágítottam azokra a tényezőkre, összetevőkre melyeknek pozitív hatása lehet a szervezet állománymegtartó képességére, vagy gyengítik azt, ezért átalakításuk szükséges. A jelenlegi magyar munkaerőpiacon valamennyi munkáltató, így a büntetés-végrehajtás számára is nehézséget okoz a fiatalok pályán tartása. A kutatás eredményeként megállapítható, hogy a személyi állomány elköteleződését erősítő és támogató szervezeti kompetenciák fejlesztésére a büntetés-végrehajtásnak nagyobb hangsúlyt kell fektetnie.

A kutatásom eredményeként megállapítható, hogy a szervezet az állománya számára megteremtette és korszerűsítette a munkahelyi körülményeket. Számos az állomány részéről preferált munkáltatói támogatás vehető igénybe, azonban a jubileumi korba lépő életpálya modell felülvizsgálatot igényel. A kutatásom során sikerült egyértelműen rávilágítani arra, hogy a mai munkaképes korú generációk különös tekintettel az Y és Z generációkra nem gondolkodnak az életpályában, amely hosszú távra teremt és kínál lehetőségeket a szervezet tagjai számára. A fiatalok rövidebb időkeret között tervezik előmenetelüket és magasabb bérigényük van, mint azt a szervezet a jelenlegi jogszabályi lehetőségek között meg tudja számukra teremteni. A büntetés-végrehajtásnak speciális jellege megtartása mellett a megváltozott munkaerőpiaci trendekhez és a fiatal generációk munkahelyi elvárásaihoz alkalmazkodnia szükséges annak érdekében, hogy megállítsa a magas fluktuációt, mely a szervezet működésére és a megmaradó személyi állomány fizikai és mentális leterheltségére egyaránt negatív hatással van. A kutatásom során sikerült felhívni a figyelmet arra, hogy miért szükséges a szervezet munkaerő megtartó képességét erősíteni. A dolgozatomban megfogalmazott javaslatok megvalósításával a büntetés -végrehajtás jelentős lépést tehet a fiatalok pályán tartása és a munkaerő megtartása felé.

A szervezet törvényes működésének nélkülözhetetlen feltétele a humán erőforrási igényeinek kiszolgálása. Mindezek mellett megfontolandó a már Európa szinten is kiemelkedő színvonalú „okosbörtön” mintájára a robottechnika és digitalizált mechanizmusokkal vezérelt büntetés-végrehajtási létesítmények működtetése, a munkaerőpiacon tapasztalható élő munkaerő folyamatos csökkenését mutató tendencia kiküszöbölésére, amelyhez szükséges pénzforrás megteremtése újabb kihívások elé állítja a jövőben a szervezetet.

## Irodalomjegyzék

- Antal, Z., & Dobák, M. (2016). Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Bauer András, Kolos Krisztina. (2016). Márkamenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bakacsi Gyula (2019) A szervezeti magatartás alapjai,
- Bódiné dr. Beliznai Kinga: 190 éve született Csemegi Károly (KD, 2016/5., 566-571. o.)
- Csernyánszky Lajos – Horváth Tibor – Heylmann Katalin – Kabódi Csaba – Lőrincz József – Nagy Ferenc – Pallo József: Büntetés-végrehajtási jog (Büntetésvégrehajtási jog – Büntetés-végrehajtási rendszerek). Rejtjel Kiadó, Budapest, 2007.
- Prof. Dr. Hunyady György, MTA rendes tagja Dr. Malét-Szabó Erika Prof. Dr. Münnich Ákos 2019.
- Csóti, A. B. (2015). Körletmozaikok. Budapest: Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága.
- Dr. Beck-Bíró, K. (2022. Májús 2022.05.03). Profession. Forrás: Profession: <https://www.profession.hu/hrfeed/maszk-nelkul-onmegvalositas-a-munkahelyen/>
- Dr. Bognár László: A rendvédelmi szervek hivatásos állománya szolgálati viszonyát szabályozó normák a közszolgálati jogviszonyok rendszerében –\_Magyary program honlapja
- Dr. Magasvári, A. (2022). A pénzügyőri szolgálat empirikus vizsgálata az utánpótlás- és hivatáskutatások tükrében - Doktori (PhD) értekezés. Budapest: NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM.
- Dr. OSVÁTH ANDREA (2022). A KÜLÖNBÖZŐSÉG ELŐNYEI: X ÉS Z – RÉGI ÉS ÚJ GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON  
[https://epa.oszk.hu/02100/02137/00040/pdf/EPA02137\\_pum\\_2022\\_02\\_151-161.pdf](https://epa.oszk.hu/02100/02137/00040/pdf/EPA02137_pum_2022_02_151-161.pdf)
- Dr. Pauler Tivadar: Adalékok a hazai jogtudomány történetéhez. Bp., 1878, MTA
- Dr. Somfai, B. (1994. január 21). „Hivatás vagy foglalkozás?”. (B. Dr. Somfai, Előadó) Magyar Nemzet, Budapest, Pest vármegye, Magyarország.
- Erdős, I. (2015). A szakmai etikai normák formálódása mint közös tanulás. Nagyvárad– Budapest: Partium.
- Infojegyzet 2018/21. RENDVÉDELMI ÉLETPÁLYA
- Király Tibor: Criminal procedure truth and probability (Budapest, 1979)
- KORSZAKVÁLTÁS A BÜNTETÉS-VÉGREHAJTÁSBAN - A Büntetés-végrehajtás Tudományos Tanácsa kiadványa Budapest, 2015
- Consulting.

KOVÁCS G. (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, (10) 223-234. p. Krznaric, R. (2014). Hogyan találjuk meg a nekünk való munkát? Budapest: Hvg Kiadói Rt.

Lőrincz József - Mezey Barna (2019) A Magyar Börtönügy története/: <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12925>

Magos, G. (2017). Mérlegen a hivatások. A professzionalizációs paradigma. Aetas Történettudományi Folyóirat, 138-157.

<https://puskarildiko.hu/stresszhelyzet-disc-stilusok/>

Ruzsonyi, Péter (2011) *A skandináv országok büntetés-végrehajtási rendszerének elemzése*. BÖRTÖNÜGYI SZEMLE, 30 (1).

Schäffer, B. (2015). A legifjabb titánok - VEZETŐKNEK A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓKRÓL/HOGYAN VÁLNAK ELKÖTELEZETTÉ? MIVEL MOTIVÁLHATÓK? HOGYAN TARTHATÓK MEG? Budapest: Boook Kiadó.

Steigervald, K(2020) , Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást? Budapest:Partvonal kiadó

Tari, A (2023). Z generáció. Budapest: Tericum Kiadó.

Tarnai János(1899) Csemegi Károly emlékezete. In Csemegi Károly emlékezete A Magyar Jogászegylet díszülése, 1899. október 29.Jogtudományi Közlöny, 1899. XXXIV. évf. 44.szám, 313–317. p.

Varga , Z. (2017). A közigazgatás és a közigazgatási jog alkotmányos alapjai. Budapest: Dialóg Campus Kiadó .

## Táblázat és ábrajegyzék

2. táblázat	Generációk jellemzői.....	37
1. ábra:	A kérdőívet kitöltők korcsoport szerinti megoszlása.....	42
2. ábra	A kérdőívet kitöltők a büntetés-végrehajtásnál eltöltött ideje.....	43
3. ábra	A kérdőívet kitöltők jelenlegi fizetésükkel való elégedettsége.....	44
4. ábra	A kérdőívet kitöltők a béren kívüli juttatás mértékével való elégedettsége....	45
5. ábra	A munkahely által nyújtott juttatások csoportosítása a kérdőívet kitöltők szerinti fontosságuk alapján .....	46
6. ábra	A munkakörük/feladatkörük ellátásához a feladatok egyértelmű meghatározásának fontossága a kérdőívet kitöltők szerint.....	49
7. ábra	A munkahelyi oktatások, képzések szervezésének fontossága a kérdőívet kitöltők szerint.....	52
8. ábra	Munkahely hozzájárulásának fontossága a munkavállalói egészséges életmódjához.....	53
9. ábra	A dolgozók munkakörülményeivel való elégedettsége.....	54

## Szakdolgozat kérdőív

Ön egy tudományos kutatásban vesz részt, amelynek vezetője Szölgényéné Csontos Csilla, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem Gazdasági és társadalomtudományi karának végzős hallgatója.

### A vizsgálat célja

A vizsgálat célja, szakdolgozat témája keretében **a fiatal munkavállalók büntetésvégrehajtás szervezetbe történő integrálását, elköteleződését segítő, támogató körülmények és vezetői módszerek feltárása.**

### A vizsgálat menete

A vizsgálat kérdőíves formában zajlik. A kérdőívek kitöltése kb.10 percet vesz igénybe.

### Adatkezelés, részvétel

A kutatás vezetője a kutatás során keletkezett minden adatot bizalmas és anonimitást biztosító módon kezel. A kutatás során nyert adatokat összegzésre kerülnek, amelyekből egyetlen résztvevő azonossága sem állapítható meg. A vizsgálat eredményeit kizárólag kutatási célra kerülnek felhasználásra, a büntetés-végrehajtási anyagba nem kerül be, felhasználásával vélemény nem készül.

A kutatásban való részvétel teljesen önkéntes.

### Kitöltési útmutató

Kérem, a kérdéseket figyelmesen olvassa el, majd válasszon a felsorolt lehetőségek közül. Kérem, hogy a kérdőív kitöltésekor legyen őszinte.

Együttműködését előre is köszönöm!

1. **Jelölje be nemét!**

- Férfi  
 Nő

2. **Jelölje be életkorát! \***

- 18-28 év  
 között  
 29-44 év  
között  
45 év felett

3. **Jelölje be iskolai végzettségét!**

- Szakiskola/Szaktanácsképző  
 Gimnázium/Szakközépiskola  
  
Főiskola/Egyetem

4. **Jelölje meg mióta dolgozik a büntetés-végrehajtásnál? \***

- próbaidejét  
 tölti  
 1-5 éve  
 6-10 éve  
 11-15 éve  
15 évnél több

5. **Mennyire elégedett jelenlegi fizetésével?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem vagyok elégedett  
 inkább nem vagyok elégedett  
 igen is meg nem is

- inkább elégedett vagyok
- teljes mértékben elégedett vagyok

6. **Mennyire elégedett Ön a béren kívüli juttatás mértékével?**  
**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem vagyok elégedett
- inkább nem vagyok elégedett
- igen is meg nem is
- inkább elégedett vagyok
- teljes mértékben elégedett vagyok

7. **Mennyire fontos az Ön számára, hogy a munkahelye az alább felsorolt juttatásokkal támogassa munkavállalóját?**  
**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

	egyáltalán nem fontos	fontos	nagyon fontos	semleges
Munkabajárás/Hazautazás költségtérítés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egészségpénztári hozzájárulás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nyugdíjpénztári hozzájárulás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lakhatási támogatás/Albérleti hozzájárulás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ! A büntetés-végrehajtási szervezeten belül a munkáltatói juttatások/költségtérítések igénylésének adminisztrációja, a szükséges dokumentumok benyújtása az Ön meglátása szerint:**

- inkább
- egyszerű inkább
- bonyolult nagyon bonyolult

9. **Fontos -e az Ön számára, hogy munkaköre/feladatköre ellátásához a feladatokat egyértelműen meghatározzák, világosak legyenek az elvárások?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem fontos
- fontos
- nagyon fontos
- semleges

10. **Mennyire fontos az Ön számára, hogy munkahelyén vezetője (szolgálati előljárója) szakmailag támogató legyen?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem fontos
- fontos
- nagyon fontos
- semleges

11. **Mennyire fontos az Ön számára, hogy vezetője (szolgálati előljárója) elismerje, megbecsülje munkáját?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem fontos
- fontos
- nagyon fontos
- semleges

12. **Mennyire fontos az Ön számára a „munkahelyi összetartozás”, a csapatszellem?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

- egyáltalán nem fontos
- fontos
- nagyon fontos
- semleges

13. **Mennyire fontos az Ön számára a munkahelyén az önmegvalósítás?  
Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

<input type="checkbox"/>	egyáltalán nem fontos
<input type="checkbox"/>	fontos
<input type="checkbox"/>	nagyon fontos
<input type="checkbox"/>	semleges

14. **Mennyire fontos az Ön számára a Büntetés-végrehajtás szervezetén belül az előmenetel, az előrelépés lehetősége?  
Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

<input type="checkbox"/>	egyáltalán nem fontos
<input type="checkbox"/>	fontos
<input type="checkbox"/>	nagyon fontos
<input type="checkbox"/>	semleges

15. **Mennyire elégedett Ön a Büntetés-végrehajtás szervezetén belül az ösztönzési, jutalmazási rendszerrel?  
Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

16. **Mennyire fontos az Ön számára a munka-és a magánélet egyensúlya?  
Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

<input type="checkbox"/>	egyáltalán nem fontos
<input type="checkbox"/>	fontos
<input type="checkbox"/>	nagyon fontos
<input type="checkbox"/>	semleges

17. **17. Mennyire fontos az Ön számára a kiszámítható, tervezhető munkaidő/munkabeosztás?  
Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

<input type="checkbox"/>	egyáltalán nem fontos
<input type="checkbox"/>	fontos
<input type="checkbox"/>	nagyon fontos
<input type="checkbox"/>	semleges

18. **Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

**Fontos-e az Ön számára a munkahelyi oktatások, képzések szervezése az alábbi témákban:**

	egyáltalán nem fontos	fontos	nagyon fontos	semleges
Munkaköri feladatai végrehajtásához szükséges számítógépes programok, nyilvántartási rendszerek alkalmazásának oktatása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéb szakmai ismereteket tartalmazó képzés szervezése	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Szakmai tevékenységet gyakoroltató oktatások szervezése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéb (pl: önismeret, önvédelem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**

**Fontos-e az Ön számára, hogy munkahelye hozzájáruljon a munkavállalói egészséges életmódjához az alábbiak alapján:**

	egyáltalán nem fontos	fontos	nagyon fontos	semleges
Egészségügyi szűrővizsgálatok végzése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehabilitációs ellátás szervezése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekreációs programok szervezése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stresszoldó tréning szervezése	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportolási lehető ségek támogatása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egészségügyi költségek támogatása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Mennyire elégedett Ön a munkakörülményeivel összességében?**

**Kérem jelölje meg az Ön által megfelelőnek tartott választ!**


egyáltalán nem vagyok elégedett  
 inkább nem vagyok elégedett  
 igen is meg nem is  
 inkább elégedett vagyok  
 teljes mértékben elégedett vagyok