

SZAKDOLGOZAT

JOÓS PETRA NIKOLETT

Emberi erőforrások alapszak

Budapest

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Emberi erőforrások alapszak

A RENDŐRSÉGI MUNKAERŐ MEGTARTÁS ÉS ELVÁNDORLÁS HR SZEMMEL

Belső konzulens: Salgó-Nemes Károly

mestertanár

Készítette: Joós Petra Nikolett

IEWY4M

levelező

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	4
2	Szakirodalmi áttekintés	6
2.1	A rendőrség felépítése	6
2.2	A rendőrségi életpályamodell sajátosságai.....	8
2.3	A teljesítményértékelési rendszer	12
2.4	A korkedvezményes nyugdíj megszüntetése.....	15
2.5	Egyéb forrás.....	17
2.5.1	Kilépés lehetséges okai	17
2.5.2	Megtartási stratégia	18
2.5.3	Maslow-piramis, Herzberg-féle kéttényezős motivációs elmélet	19
2.5.4	USA: LAPD	21
3	Saját vizsgálat.....	23
3.1	Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása	23
3.2	A vizsgálat körülményei, helyszínének bemutatása	24
3.3	A vizsgálati módszerek és minta bemutatása	24
3.4	Az eredmények bemutatása	26
3.4.1	A demográfiai adatok elemzése	26
3.4.2	Az életpályamodell blokk elemzése	30
3.4.3	Teljesítményértékelési rendszer blokk elemzése	36
3.4.4	Korkedvezményes nyugdíj blokk elemzése	38
3.4.5	Már leszerelt hivatásosok blokk elemzése	42
4	Következtetések, javaslatok	46
4.1	Hipotézis vizsgálat.....	46
4.2	Javaslattétel.....	50

5	Összefoglalás.....	54
6	Irodalomjegyzék.....	57
7	Melléletek.....	61
7.1	1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív	61
7.2	2. sz. melléklet: Ábrajegyzék	72
7.3	3. sz. melléklet: Tábla jegyzék	73
8	Függelékek	74
8.1	Eredetiségi és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat.....	74
8.2	Konzultációs nyilatkozat	75
8.3	A dolgozat tartalmi kivonata	76

1 Bevezetés

Szakedolgozatom a Magyar Rendőrség munkaerő állományában szolgálatot teljesítő hivatásos rendőrök jelenlegi munkaügyi helyzetéről írom. Azért választottam ezt a témát, mert munkám során személyügyesként, és mint civilként is érdekel a hivatásos rendőrök helyzete, ezen belül is az, hogy miként lehetne megszünteti vagy lecsökkenteni a munkaerő elvándorlást a cégtől, illetve annak lehetőségét is szeretném megismerni, amivel a már pályát elhagyott, képzett munkaerő visszanyerhető a rendszer kereteibe.

Fentiekén túlmenően célom az, hogy a jelenlegi munkaerő elvándorlás indokait megismerjem a válaszadókon keresztül, s ezekre, mint emberi erőforrások szakos hallgató esetleges megoldási javaslatokat tegyek, amivel megkönnyíthető a még rendszerben dolgozó hivatásosok munkahelyzete. Ennek jelentősége számomra és egész Magyarország lakossága számára is fontos, mert ha nem lesz, vagy csak alig lesznek szakemberek a rendvédelemben, akkor az a társadalom esetleges összeomlásához is vezethet. Hiszen ha nincs rendőr, aki egy balesetnél helyszíneljen; ha nincs rendőr, aki felderítse a bűncselekményt és az eltulajdonított vagyont visszaadja jogos tulajdonosának, akkor az - meglátásom szerint - végzetes lehet a társadalom egészére.

Emiatt tartom kiemelten fontosnak ezt a kérdéskört, s igyekeztem a tőlem telhető legpontosabb adatok megszerzésére, s ezeket közölni és feldolgozni is szakedolgozatom folyamán, még úgy is, hogy magam nem tartozom a rendfenntartáshoz.

A modern rendészet és rendfenntartás kezdete Magyarországon a 19. század közepére datálható. Ekkor jelentek meg az első szakirodalmi és szakfolyóiratok, és ekkor kezdődött meg a rendőrség államosítása is. Ez a centralizált államosítás közel hét évtizeden keresztül zajlott, és először a főváros rendőrsége került a belügyminisztérium irányítása alá. (Borszéki & Sallai, 2023.)

A Magyar Rendőrség alapvető feladatai az alábbiak:

- „A rendőrség alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme. A rendőrség részt vesz a jogellenes bevándorlás megakadályozásában.” (Magyarország Alaptörvénye 46. cikk (1) bekezdés, 2011)
- „A rendőrség feladata az Alaptörvényben meghatározott feladatok mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, a bűncselekményből származó vagyon visszaszerzése, valamint az idegenrendészeti és menekültügyi feladatok ellátása.” (1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 1. § (1), 1994)

A rendőrség több szerv együttműködéséből tevődik össze. Ez az általános rendőri feladatokat ellátó szerv, belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv, terrorizmust elhárító feladatokat ellátó szerv és az idegenrendészeti szerv. (1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 4. § (2), 1994)

Vizsgálatom célja megismerni a munkavállalók szemén keresztül a rendőrségen belüli főbb problémákat emberi erőforrás szempontból. Ezeket megérteni és amennyiben lehetőség van rá, megoldási javaslatokat eszközölni, s ezt az érintettek elé tárni, mint javaslati lehetőségeket.

Kutatási kérdésköröm a rendőrség munkaerő állományában teljesítő hivatásos rendőrök helyzete, hozzáállása és motivációja mindennapi munkájukhoz, illetve azon szakemberek véleményének megismerése, akik már elhagyták a rendőri pályát, s más területeken kezdtek új munkát a civil szférában.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A rendőrség felépítése

A rendőrség felépítését tekintve parancsuralmi rendszerben működik, minden téren jelen van az alá-fölérendeltségi kapcsolat beosztott és vezető, illetve szervezetek között is. Az alábbiakban a rendőrség szervezeti felépítését mutatom be.

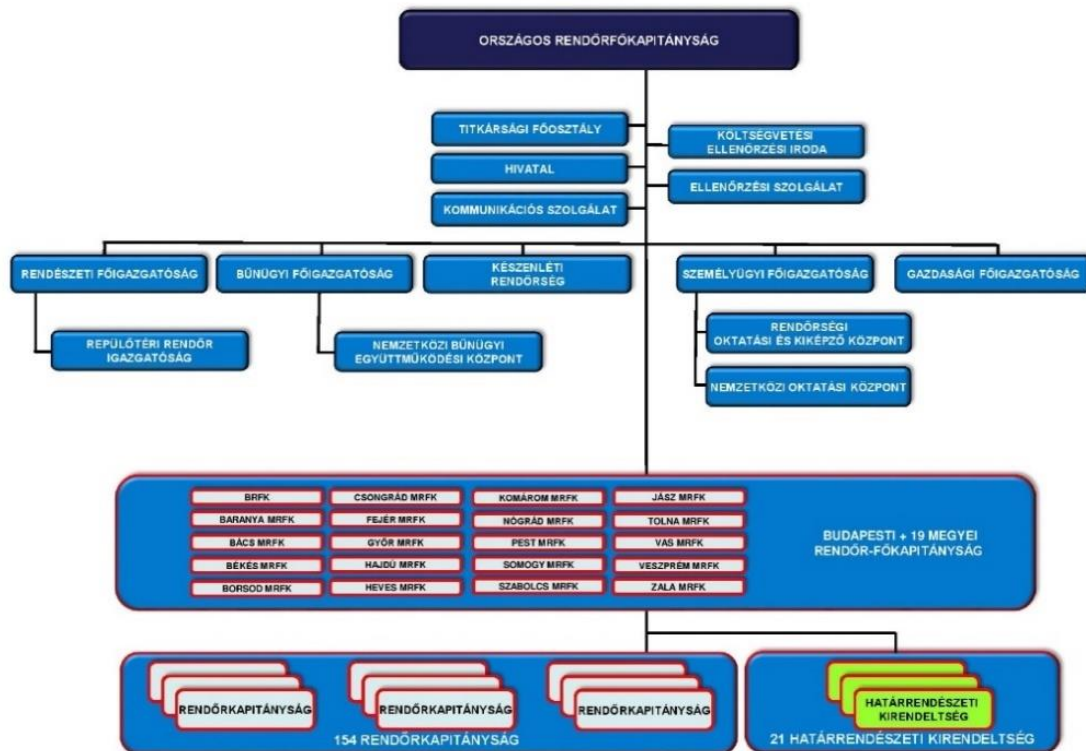
Az általános rendészeti feladatok ellátására egy központi szervet hoztak létre, ez az Országos Rendőr-főkapitányság. Ez tovább tagozódik a megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és kirendeltségekre. (A rendőrség szervezete)

Kiemelt feladatok ellátására a további szerveket hoztak létre, mint: Készenléti Rendőrség, Repülőtéri Rendőr Igazgatóság, Rendőrségi Oktatási és Kiképző Központ, Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ és Nemzetközi Oktatási Központ. (A rendőrség szervezete)

A megyei rendőr-főkapitányságok önálló feladat- és hatáskörrel rendelkeznek. Az illetékes rendőr-főkapitányság szerveként, önálló feladat- és hatáskörrel rendelkeznek a rendőrkapitányságok és a határrendészeti kirendeltségek is. (A rendőrség szervezete)

Az egész szervezet fontos elemei a feladat- és hatásköri önállósággal nem rendelkező rendőrörsök. (A rendőrség szervezete)

AZ ÁLTALÁNOS RENDŐRSÉGI FELADATOK ELLÁTÁSÁRA LÉTREHOZOTT SZERV SZERVEZETI ÉS IRÁNYÍTÁSI JOGKÖREINEK FELÉPÍTÉSE
2017. JANUÁR 01.



1. ábra Rendőrség felépítése (Forrás: *(A rendőrség szervezete)*)

Az 1. ábra alapján jól látható, hogy a rendőrség szervezeti felépítése centralizált, parancsuralmi rendszerben működik, akárcsak a Magyar Honvédség, illetve az összes többi fegyveres testület. Ezért is fontos megérteni, hogy az állami irányítás eszközei és a jogszabályi vonatkozások miatt sokkal nehezebb helyzetben van az állomány és ezzel együtt az emberi erőforrásokért felelős személyzet. Ebben a közegben nincs sok mozgástér, abból a lehetőségekből tudnak dolgozni, amiket a törvényi és rendeleti keretek lehetővé tesznek az alkalmazottak számára.

A közszférában a munkáltató az állam vagy annak valamely szerve, beleértve az önkormányzatokat is. Bármely típusú vagy szintű állami szervről van szó, közös sajátosságuk, hogy költségvetési szervek. Ez annyit jelent, hogy feladatuk ellátásához közvetlenül vagy közvetetten a költségeket a központi költségvetés biztosítja. (György, Hazafi, Merkovity, Szakács, & Szakács, 2019)

A közszolgálati szervek egyáltalán nem, vagy kevesebb önálló bevétellel rendelkeznek, mint ami a működésükhöz szükséges, szemben a magánszféra gazdasági társaságaival, akik profitorientáltak és eredményeket akarnak realizálni. Továbbá az állami szervek a köz

érdekében járnak el, ezért feladataik ellátáshoz állami impériummal rendelkeznek, vagyis kényszerrel alkalmazhatnak. (György, Hazafi, Merkovity, Szakács, & Szakács, 2019)

Például a rendőrök határozatuk vagy intézkedésük végrehajtását ki tudják kényszeríteni. Fontos rögzíteni, hogy a közszférában mind a jogok, mind a kötelezettségek számosabbak, szemben a magánszférával. Ennek oka, hogy a közfeladat ellátás többletkötelezettséget ró a közszolgákra. (György, Hazafi, Merkovity, Szakács, & Szakács, 2019)

2.2 A rendőrségi életpályamodell sajátosságai

A karrierrendszerre épülő közigazgatás előnye a magas szintű specializált szaktudás, továbbá a stabilitás és a kiszámíthatóság. Jellemzője a folyamatosság, állami és szolgálati érdekek fokozott védelme, felhalmozott tudás átadása és a politikai semlegesség a közfeladatok ellátásában. Hátránya viszont a rendszer merevsége és rugalmatlansága, ezáltal az egyén és a szervezet teljesítménye háttérbe szorul. Sajátossága még a költségvetési hatékonyság iránti érdekeltség és a motiváció hiánya. A gazdasági válság utáni recesszió hatására a jogszabályban rögzített és a költségvetési megszorítások folyamatosan csökkentették a juttatási és illetményrendszert, emiatt ez a szektor nem tudta tartani a lépést a munkaerőpiaccal, kevésbé vonzóvá vált a karrierrendszer. Egyenesági következmény lett a szektor eróziója, a köztisztviselő kar előregedése és elnöiesedése. (Vári, A rendőri életpályamodell és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága, 2018)

Fenti hivatkozás is jól kiemeli, miszerint a centralizált és a központiség egyben a szervezet hátráltató tényezője is, legalábbis juttatási és motivációs kereteiben. Mivel a jogszabályok és rendeletek világosan megfogalmazzák a karrier utakat és lehetőségeket, ezért ez a típusú karrierút már nem opció a fiatalabb generációnak, mint például az Y, vagy a Z generáció fiataljainak. Ezen generációkra már sokkal inkább jellemző az önálló döntéshozatal, a megfelelő karrier megtalálása, a rendszeres és minőségi visszajelzés a vezetés részéről, a folyamatos tanulás iránti igény, a technológiai fejlődés, s ezzel együtt hamarabb döntenek úgy, hogyha számukra a rendszer nem kínál egyértelmű és rendszeres előrelépési lehetőséget, sem fejlődést, akkor elhagyják az adott munkahelyet és máshol keresnek jobb lehetőségeket maguknak.

Az egyik legfontosabb, hogy a rendőrség céljaihoz, értékrendjéhez és szabályrendszeréhez kell megtalálni azt az embertömeget, akik most és a jövőben is alkalmazkodni tudnak a rendőrség közegébe, a rendőri identitásba, amely már önmagában a

megtartás és az utánpótlás egyik kulcsmomentuma. Egyébként maga a rendőri létszámhiány nem magyar sajátosság, világszerte küzdenek ezzel a jelenséggel, amit a vödör metafórával szoktak szemléltetni. Ezek alapján a vödör teljes tartama maga az állományigény, ami a feltöltött és a hiányzó állományra oszlik meg. A hiányzó állomány a hiányzó újoncokból, leszerelőkől, továbbá az állományhoz kapcsolódó pufferből tevődik össze. (Politikai szándék és döntések befolyásolják az állomány számát, feltöltöttségét.) Ezért a rövid és hosszútávú cél megfogalmazódik, mivel a rendőri pályára kerülés még nem nevezhető sikeresnek a rendőrség szempontjából, a pályán meg is kell tartani az állományt. (Farkas & Malkócs, 2022)

Tekintettel Farkas és Malkócs (2022) elemzésére, tovább görgetve a generációs sémákat, jól kirajzolódik, hogy a mostani fiatalabb generációnak igénye van a fejlődésre, a tanulásra, mindazonáltal az elismerésre, aminek nem csak anyagi vonzata van. Jómagam is ezen generációhoz tartozom (Y generáció), így saját bőrömön érzem ennek fontosságát, hogy a közszféra felzárkóztatásával a versenyszférához adjon reális jövőképet és reális karrierutat a mai fiatalság számára.

Az életpályamodell sarokpontjainak meghatározása azért nehézkes, mert a rendvédelmi szervezetnek nincs a társadalom által elfogadott központi, területi és helyi stratégiája, ezen belül hiányzik a működési, humánstratégia és a szervezeti is. Emiatt nem keletkezett a rendszerben hatékonysági tartalék, mert a személyzeti gazdálkodás mindig az aktuális helyzetre reagált, szűkös mozgástere nem engedte a távolabbi kihívásokra való felkészülést. Hiányzik a mai napig a rendszerből a létszámgazdálkodás, mobilitáspolitiká, karriertervezés. A rendészeti stratégia célja megteremteni a nyilvános toborzást és a belső utánpótlást, a vezető kiválasztást és a képzési rendszert, a munkakörökhöz igazodó értékeket és a teljesítményt tükröző javadalmazási rendszert, ezáltal megalkotni a teljesítményalapú karrierutat. Kutatások és megfigyelések támasztották alá, hogy a legtöbb helyen nem a szervezetstratégiai és humánstratégiai célokhoz igazodva alakítják a személyzeti tevékenységeket, hanem az azonnali és rövidtávú igények kielégítése valósult meg. Ennek következménye mind a mai napig az állomány körében „meg nem emésztett” döntés a korkedvezményes nyugdíj lehetőségének felszámolása. Ez a döntés tartós bizalmi károkat okozott az állomány körében. Ezért sem lehet beszélni a rendőrség körében hosszútávú vagy stratégiai alapú munkaerő-tervezésről és létszámgazdálkodásról. (Vári, A rendőri életpályamodell és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága, 2018)

Vári (2018) véleményére hivatkozva fontos lenne a rendészetben kialakítani a megfelelő humánstratégiát, s ezzel együtt elkezdni újjáépíteni a rendvédelem körét. Meglátásom szerint szükséges lenne kiiktatni a mindenkorai politikai stratégiákat a rendvédelemből, ezzel együtt a

közszféra más, bizonyos területeiről, és inkább magára a szervezetek integritására, jövőképre szükséges fókuszálni. Megalkotni az utánpótlást, a még a rendszerben lévők meghallgatását és megismerését a karrierút tekintetében, ez alapján pedig összeállítani azt a humánstratégiát, ami nem a rövidtávú célokat valósítja meg, hanem valóban hosszútávra és előrelátóan gondolkodik a rendvédelem jövőjét illetően.

A rendvédelmi életpálya három fő alappilléren nyugszik, ezek az előmeneteli- és illetményrendszer, a lakhatási támogatás és az egészségkárosodási járadékrendszer. Az új típusú illetményrendszer 2015. július 1-től lépett életbe az új Hszt. elfogadásával. Az illetmény rendszer az alapilletményből, egyéb pótlékokból és a teljesítményjuttatásból áll. Szolgálati pótlék a szolgálati viszonyban eltöltött tízedik évtől elérhető. Hivatásos pótlék az esküben vállalt többletkötelezettségek és szolgálati beosztással járó többlet-igénybevétel és terhelés ellentételezéseként jár. A hivatásos állomány tagja az előző évi egyéni teljesítményértékelési eredményétől függően évente két alkalommal, tavasszal és ősszel egyenlő mértékű teljesítményjuttatásban részesülhet. (B. Müller, 2018)

„Az elmúlt évek szakszervezeti tapasztalata azt mutatja, hogy bár a teljesítményjuttatás választható bérelem, általában a kiváló minősítettek szinte mindig részesülnek benne, míg a jóra vagy megfelelőre értékelték esetében a parancsnok mérlegelési jogkörébe tartozik a juttatás kifizetése.” (B. Müller, 2018)

A rendvédelmi életpályamodell három alappillére adott, azonban jól kirajzolódik Müller (2018) bemutatójából, hogy bár megvannak a keretek és lehetőségek, ezek mégsem tartják olyan erősen a rendszerben a hivatásosokat, mi több, a korkedvezményes nyugdíj elvétele a rendvédelemben dolgozók esetében bizalmatlanságot szült az új életpályamoddellel és a szervezet egészével kapcsolatban. Továbbá a teljesítményértékelési rendszerben elérhető bérelemet a szakszervezetek visszajelzése alapján a kiválóan minősítettek mindig megkapják, addig egyéb esetben már a parancsnok dönt ennek adhatóságáról, s ez újabb bizalmatlanságot szül a meglévő rendszerrel kapcsolatban.

A második pillér az egészségkárosodási ellátás biztosítása. Ez az elem azt a célt szolgálja, hogy a rendvédelemben dolgozónak segítségen nyújtson a szolgálat során bekövetkező baleset vagy betegség miatti hivatásos szolgálatra vagy beosztásra való alkalmatlanság során. Ennek a kiegészítésnek a folyósításához alapfeltétel a tovább foglalkoztatás vállalása. Ez a konstrukció azt a célt szolgálja, hogy a dolgozónak felajánlott, egészségi állapotának megfelelő munkakörben, de jövedelemcsökkenés nélkül dolgozhasson tovább. Ez alól kivételt képez az

az eset, amikor a hivatásost olyan mértékű egészségkárosodás érte, hogy miniszteri felmentést kaphat a tovább szolgálási kötelezettsége alól. Ez esetben a szolgálati törvény szerint egészségkárosodási járadékra lesz jogosult és így elhagyhatja a rendőrség kötelékét. (B. Müller, 2018)

Fenti második alappillér lényeges eleme a tovább foglalkoztatás egészségkárosodás esetén is. Érdekesség, hogy ugyanez a Magyar Honvédség rendszerében is elérhető. Nem egy olyan esetről hallani, ahol szolgálat közben szerzett sérülés után a katona már nem tudja ellátni katonai beosztását, ezért honvédelmi alkalmazotti státuszba kerül, ezzel tovább foglalkoztatva őt a rendszerben, de a katonai beosztása szerinti illetményre lesz jogosult. Ebben a helyzetben mind a munkáltató (rendőrség, honvédség, stb.), mind pedig a munkavállaló kölcsönösen jól járnak.

A harmadik és egyben utolsó pillér a lakhatási támogatás biztosítása. A Hszt.-ben több támogatási forma is elérhető, a szolgálati lakástól a lakbértámogatáson át, egészen a saját tulajdonú lakás megszerzéséig nyújtott munkáltatói támogatásig. Felmérések azt mutatják, hogy a rendvédelemben dolgozók körében leginkább használt lakás vásárlására vagy felújítására van igény, viszont ennek költségvonzata sokkal magasabb, mint a meghatározott éves költségkeret. Ezért a szakszervezetek a rendőrség esetében javaslatot tettek arra 2018-ban, hogy a maximális összeg megemelésre kerüljön az emelkedő ingatlanárak miatt. (B. Müller, 2018)

A munkahelyi elégedettség, elhivatottság és az elismerés rendkívül fontos tényező egy munkahelyen. A kutatók szerint a munkahelyi elégedettség az alábbi tényezőkkel függ össze:

- A munka összetettsége
- Anyagi juttatások
- Általános munkakörülmények
- Elismerés
- Lehetőség a képességek és a tehetség kiaknázására
- A munka fontosságának és elismertségének tudata
- A munkahelyi kapcsolatok minősége
- A munkatársak elégedettsége

- A döntésekbe való beleszólás lehetősége
- A felelősség mértéke
- A munka mennyisége.

Fentiekből megállapítható, hogy a munkahelyi elégedettség szintjét nagymértékben befolyásolja, hogy a munkatársak milyen mértékben érzik a munkahely megbecsülését, mennyire elkötelezettek a cég vagy a szervezet iránt. (Chapman & White, 2012)

2.3 A teljesítményértékelési rendszer

„[...] a költségvetési szféra közszolgálati foglalkoztatás jogi rendszerében betöltött jelentőségét elsősorban az adja, hogy az EU és az OECD tagállamok köz- és versenyszektorai közötti, továbbá a tagállamokon belüli versenyképességi és/vagy eredménykötelezettségi kritériumok/mutatók javítása, a kormányzati döntéssorozatok hatékonysága/ eredményessége nagymértékben függ az államszervezet/közigazgatás kormányzati és szervezeti szintű, valamint **a közszolgálati alkalmazottak egyéni teljesítményétől.**” (Varga-Mészáros & Lóczy, 2015)

Varga-Mészáros és Lóczy (2015) hivatkozására tekintettel jól kirajzolódik, hogy egy szervezet belső felépítésében az egyéni teljesítőképesség egyre fontosabbá válik, ami hozzájárul az egész szervezet zavartalan működéséhez és a kitűzött célok megvalósításához.

„Motivációs rendszer: A motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia befektetésre irányuló akarat. A motivációs rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezethez és hatékonyságát. A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés háttérében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem.” (Varga-Mészáros & Lóczy, 2015)

A Kormányzati Személyzeti Stratégia tartalmazza az új foglalkoztatási elveket, mely meghatározza az új életpályák és életpályák fejlesztését, céljait és irányait is. Fontos, hogy a hatékony kormányzati/közigazgatási személyzetpolitika fejlesztőközpontú legyen. Az elmúlt évtizedben elsősorban finanszírozási oldalról közelítették meg a kérdést, a közszolgálat fejlesztése szabályozás centrikussá vált, emiatt a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás hiánya volt a jellemző. Emiatt számos HR funkció kidolgozása elmaradt, és ezzel együtt több jogintézmény bevezetése okozta a jogalkalmazói problémákat. Ezen problémákba tartozik az

egyéni teljesítményértékelés rendszere, a módszertan megalapozása, az értékelés és a jogkövetkezmények kapcsolata, a TÉR és a díjazás. (Varga-Mészáros & Lóczy, 2015)

Az új Kormányzati Személyzeti Stratégia alapján, bár fejlesztésre került a humán terület a rendvédelemben, azonban számos HR funkció kidolgozása elmaradt, illetve a hosszútávú stratégiai célok és előrelátás ebben a helyzetben sem nyert teret, ami pedig megalapozhatná az életpályamodell optimalitását a jelenlegi keretek között a rendvédelem körében. Ezek alapján következik, hogy bár van teljesítményértékelés, díjazás és értékelés, mégsem elégséges ez az optimális munkaerő megtartáshoz.

„111. § (1) A hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményeknek való megfelelését évente egy alkalommal értékelni kell (a továbbiakban: egyéni teljesítményértékelés).” (2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2015)

A hivatásos szolgálatot teljesítőket évente egy alkalommal mérik, ez az egyéni teljesítményértékelési rendszer.

„112. § (1) A tárgyévet lezáró egyéni teljesítményértékelés – az értékelt képességeinek és szolgálatteljesítéssel összefüggő személyes tulajdonságainak értékelését, valamint a szolgálati beosztás ellátására való alkalmasságára, további fejleszthetőségére és előmenetelre vonatkozó következtetést is tartalmazó – szöveges indokolással kiegészítve adja az értékelt tárgyévra szóló minősítését. A minősítés értékelési szintje megegyezik az egyéni teljesítményértékelés szintjével.” (2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2015)

Év végén mindenképp szükséges a teljesítményértékelés minősítése, ezt szöveges formában kapja meg az érintett, kiegészítve minden olyan elemmel, mely az egyén teljesítményére vonatkozik, például: fejleszthetőség, előmenetel, beosztás ellátása.

„115. § (1) A tervezett szolgálati beosztásba történő kinevezés előtt az állományilletékes parancsok megvizsgálja, hogy a hivatásos állomány tagja rendelkezik-e a szolgálati beosztás ellátásához szükséges képzettséggel, megfelel-e az alkalmassági követelményeknek, és megállapítja a fizetési fokozat megállapításakor figyelembe vehető szolgálati idejét, valamint a besorolás alapján viselhető rendfokozatot. A szolgálati beosztásba kinevezni – jogszabály eltérő rendelkezése hiányában – csak azt lehet, aki megfelel a szolgálati beosztás betöltésére előírt feltételeknek és a szolgálati beosztás besorolási osztályához rendelt követelményeknek.” (2015.

évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2015)

A Hszt. szerint csak azt lehet más beosztásba kinevezni, aki rendelkezik a beosztáshoz szükséges képzettséggel és megfelel az alkalmassági követelményeknek. Ezek alapján meghatározzák a fizetési fokozatát a figyelembe vehető szolgálati idő mértékével, továbbá a viselhető rendfokozatot is a besorolás alapján. Már itt is jól kirajzolódik, hogy az előrelépési lehetőségek korlátozottak, nem egyenesen arányos a szolgálatot teljesítő képességeivel, továbbá a fizetési besorolása is a szolgálatban eltöltött évek után jár, nem pedig a teljesítmény után.

„120. § (1) 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.” (2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2015)

A Hszt. alapján biztosítani kell a hivatásos állomány részére az előmeneteli lehetőségeket, mind fizetési fokozatban és rendfokozatban is, azonban ez nem egyenértékű a szolgálatot teljesítő képességeivel és eredményeivel.

„121. § (1) A besorolás szerinti besorolási kategóriához tartozó fizetési fokozatban előre kell sorolni a hivatásos állomány tagját, ha a fizetési várakozási idő eltelt, a jogszabályban meghatározott továbbképzési kötelezettségét teljesítette és a várakozási idő éves egyéni teljesítményértékeléseinek átlaga legalább megfelelő teljesítményfokozatú.” (2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 2015)

Érdekesség, hogy az előrelépési lehetőségek során türelmi időt határoz meg a Hszt., ennek értelmében csak akkor léphet előre a hivatásos állomány tagja, amikor a rendfokozatának megfelelő várakozási idő eltelt, és közben teljesítette az új rendfokozatához szükséges továbbképzési kötelezettségeit és az egyéni teljesítményértékelési rendszerben legalább megfelelő minősítést kapott. Nagyon sokrétű és összetett az előre jutási lehetőség a rendvédelemben, de ugyanez igaz a Magyar Honvédség munkaerő állományára is, hasonlóan jár el a Hjt. a katonák esetében.

2.4 A karkedvezményes nyugdíj megszüntetése

2011. november 28-án az Országgyűlés elfogadta a korhatár előtti öregségi nyugdíjak megszüntetésére, a korhatár előtti ellátás és a szolgálati járandóságról szóló 2011. évi CLXVII. törvényt. Ennek értelmében 2011. december 31-ét követő naptól nem állapítható meg korhatár előtti öregségi nyugdíj. (TÁJÉKOZTATÓ a korhatár előtti ellátásról, az átmeneti bányászjáradékról és a balettművészeti, 2011)

A 2011-es tájékoztatóra tekintettel már 2011-2012-es években is nagy port kavart mind a rendvédelemben dolgozók, mind egyéb olyan hivatások körében a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése, akik speciális munkát láttak el (például: bányászok, tűzoltók, táncművészek, stb.) Ez a rendelkezés azt a cél szolgálta, hogy minél több aktív, munkaképes korú ember dolgozzon, s maradjon a rendszerben, ezzel együtt pedig csökkentsék a nyugdíjjal kapcsolatos terheket és kifizetéseket, ne boruljon fel a törékeny egyensúly.

Németországban a nyugdíj korhatár 67 év, levonásokkal együtt 63 évesen mehetnek nyugdíjba a civilek. A szövetségi rendőrök esetében 63 évesen nyugdíjba mehetnek mindenféle levonás nélkül, szemben az egyszerű polgárok 67 éves nyugdíjkorhatárával. Ez a rendszer figyelembe veszi a rendőri hivatás speciális terheit. (Pension & Altersvorsorge für Polizisten, 2023)

Érdekesség, hogy Németországban bár magasabb a nyugdíjba vonulási korhatár, mint Magyarországon, mégis figyelmet fordítottak arra, hogy a speciális munkaköröket ellátó emberek, mint például a rendőrök, már 63 éves korukban nyugdíjba vonulhassanak. Ennek oka, hogy a rendőri hivatás során fokozott terhelésnek (mind mentális, pszichikai, mind testi) vannak kitéve a hivatásos szolgálatot teljesítők. Ide nem sorolandó a katonai szolgálatot teljesítők köre.

Angliában két nyugdíjelosztási csoport van. Aki 2006 áprilisa előtt szerelt fel, a rendszer lehetővé teszi számára, hogy akár már tényleges 25 év szolgálati idő és 50. életévük betöltése után nyugdíjba vonulhassanak. Míg aki 2006 áprilisa után szerelt fel, azokra sokkal szigorúbb szabályozás vonatkozik. Esetükben legalább 35 év szolgálati idővel kell rendelkezni. Ha valaki karkedvezménnyel szeretne nyugdíjba menni, akkor csak 55 éves kora betöltése után és minimum 35 év szolgálati időt kell magáénak tudni. (INFORÁDIÓ Kft., 2011)

Ausztriában, Angliával szemben szigorúbbak, alap esetben 65 év a nyugdíjkorhatár, de a rendvédelemben dolgozók ténylegesen 55-57 év között mehetnek el nyugdíjba. Ilyen esetben mindig figyelembe veszik a tényleges rendvédelemben eltöltött szolgálati időt.

Romániában a rendvédelemben és a nemzetbiztonságnál dolgozók esetében több kedvezményt ad a nyugdíjtörvény. Ennek függvényében a rendvédelemben dolgozók férfiak és nők esetében egységes, ez 60 év; míg a civil szektorban a férfiak 65 évesen, a nők pedig 63 évesen mehetnek nyugdíjba. Ezen kívül a rendvédelemben dolgozóknak egytől tizenhárom évig terjedő nyugdíjazási kedvezményt biztosít a jogszabály, attól függően hány évet szolgáltak ebben a munkakörben, viszont a kedvezményekkel csökkentett korhatár nem lehet 45 évnél alacsonyabb. Illetve fontos megemlíteni, hogy azért volt szükség a nyugdíjtörvény egységesítésére a civil szférával, mert a korábbi jogszabályok méltánytalanul magas nyugdíjat biztosítottak a kedvezményben részesülőknek, szemben a civilekkel, illetve így fenntartható vált a nyugdíjrendszer Romániában. (Mikor mehetnek nyugdíjba más országokban a rendvédelmiek?, 2011)

2011-ben Romániában szigorították a nyugdíjkorhatáron a rendvédelemben és a nemzetbiztonságnál dolgozók esetében. A cél az volt, hogy közelítsék a civil és rendvédelmi szférát annak érdekében, hogy ne legyen méltánytalanság a rendszerben és ezzel stabilabbá tehesék a nyugdíjellátást. Ettől függetlenül továbbra is él a korkedvezményes nyugdíj lehetősége a rendvédelemben dolgozók körében, viszont a tényleges nyugdíjba vonulási életkor nem lehet 45 évnél kevesebb.

Az Egyesült Államokban 67 év a nyugdíjkorhatár, 20 év szolgálat után a fizetésük felével, 30 év szolgálati idő után a fizetésük 75 százalékával mehetnek nyugdíjba. A fegyveres erőknél viszont 20 év után kérhető a nyugállományba vonulás. Itt az öregségi fizetés a szolgálati időtől, elért rendfokozattól és kitüntetésektől függ. Érdekesség, hogy a katonák esetében nincs nyugdíj, mivel elvben bármikor visszarendelhetők. Saját kategóriájukban azok kapják a legnagyobb nyugdíjat, akik 70 évesen vonulnak vissza a szolgálattól. Franciaországban hasonló a helyzet a katonák esetében, ők általában 45-46 évesen kérik a nyugdíjazásukat, mivel számukra nem létezik nyugdíjkorhatár, pontosan úgy, mint az Egyesült Államokban. (Mikor mehetnek nyugdíjba más országokban a rendvédelmiek?, 2011)

Az Egyesült Államokban 2011-ben a tényleges nyugdíjkorhatár 67 év volt és 20 év szolgálati idő után kérhették a nyugdíjazást a rendőrök, viszont ebben az esetben csak a fizetésük felével mehetek el nyugdíjba. Ha 30 év szolgálati idő után kérték ugyanezt, akkor már a fizetésük 75%-val mehetnek el nyugdíjba.

Megemlítendő itt, hogy Amerikában és Franciaországban a katonákra nem vonatkozik a nyugdíjkorhatár, esetük elég speciális, mert bármikor berendelhetők az állomány körébe. Így

ezért a legtöbb esetben, általában 45-46 éves korukban kérik a nyugdíjazásukat a katonák, számukra az elért rendfokozat, a szolgálati idő és a kitüntetések adják meg a nyugdíj folyósításának összegét. Ténylegesen azok kapják a legmagasabb nyugdíjat, akik 70 éves korukban vonulnak vissza az aktív szolgálattól.

2.5 Egyéb forrás

2.5.1 Kilépés lehetséges okai

A munkavállalók megtartásának stratégiáján akkor tud változtatni egy cég, ha tudja, mégis min kell változtatni. Ezért fontos, hogy őszinte kilépő interjúkat folytassanak le a HR szakemberek az elmenő állománnyal, s ezzel pontosabb visszajelzést tudjanak adni a vezetés számára, mégis milyen szempontok menték szükséges változtatni a vállalati kultúrán és belső felépítésén. Világszerte a munkavállalók az alábbi leggyakoribb indokokat jelölték meg távozásuk okaként, akár egyszerre többet is:

- korlátozott karrierlehetőség
- nincs munka-magánélet egyensúly
- nem elegendő a fizetés és juttatás
- nem kapnak elismerést
- túlhajszoltak, úgy érzik kihasználják őket
- nincs kihívás a munkájukban
- elégedetlenek a vezetéssel
- változtatni akarnak, új területen próbálnák ki magukat
- illetve nem tudnak azonosulni a vállalat kultúrájával. (Pataki-Magyar, 2021)

Fentiek alapján úgy gondolom, hogy kifejezetten fontos egy vállalat, vagy akár a közszféra esetében lefolytatni az őszinte kilépő interjúkat, felmérni a még szolgálatot teljesítőket annak érdekében, hogy a humánerőforrás pontos képet kapjon a visszajelzések alapján, milyen esetekben, mit és hogyan szükséges változtatni annak érdekében, hogy a még rendszerben lévők maradjanak, illetve még hatékonyabbá váljon a toborzás, fejlesztés.

2.5.2 Megtartási stratégia

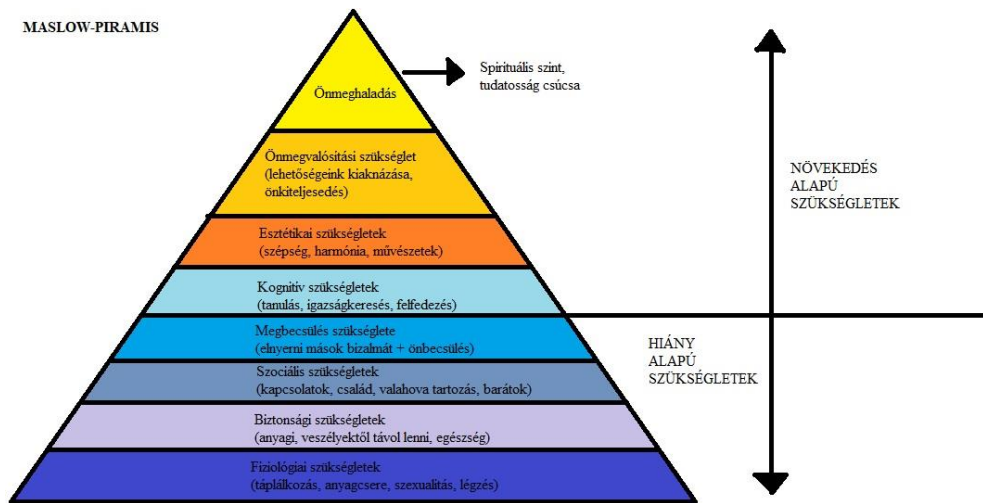
A képzett és tapasztalt munkavállalók kilépésük után hatalmas űrt hagynak egy vállalatban, az új munkaerő betanítása és toborzása pedig tetemes költségekkel jár, bizonyos szektorokban pedig különösen nehéz megfelelően képzett szakembereket találni. Emiatt kiemelten fontos a már meglévő állomány elégedettsége, és ezzel együtt a szakemberek megtartása. Ezért a munkavállalói felmondások megelőzhetőek lehetnének az elégedettség növelésével, azonban ehhez megfelelő stratégiát kell kialakítani, de előtte fel kell ismernünk, miért döntenek úgy a távozók, hogy kilépnek a vállalat kötelékéből.

A legfontosabb szempontok a fentiek alapján:

- Végezzünk anonim felmérést.
- Tartsunk kilépő interjúkat.
- Legyünk kapcsolatban a véleményvezérekkel.
- Szervezzünk rendszeres elégedettségi felmérést.
- Menedzseljük a rossz vezetőket.
- Figyeljünk a visszatérő problémákra.
- Vizsgáljuk meg a vállalati kultúrát.
- Értékeljük az elköteleződést.
- Olvassunk a sorok között.
- Értékeljük a folyamatokat. (Így tartsuk meg a legjobbakat: így mérsékelhetjük a fluktuációt. 1. rész, 2021)

A beidézett hivatkozás is jól tükrözi, milyen összetett és sokrétű probléma az állomány rendszerben tartása, megfelelő motiválása, illetve az, hogy a távozók milyen indokok miatt döntöttek a távozás mellett. Meglátásom szerint ez a probléma kifejezetten élesen látszódik a közsférában, azon felül is a rendvédelemben dolgozók körében.

2.5.3 Maslow-piramis, Herzberg-féle kéttényezős motivációs elmélet



2. ábra Maslow-piramis (Forrás: saját készítésű ábra)

Abraham Maslow 1943-ban a *Theory of Human Motivation* könyvében tárta a nyilvánosság elé elméletét, majd tovább fejlesztette 1954-ben megjelent *Motivation and Personality* című könyvében. A piramis 8 szintből áll: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, szociális vagy más néven társas szükségletek, elismerés szükséglete, kognitív szükséglet, esztétikai szükséglet, önmegvalósítás szükséglete és végül a spirituális szükséglet. Az első négy szükséglet a hiányalapú szükségletek közé sorolandók, ezek ösztönösek és a létezés alapvető szükségletei. Míg a következő négy szükséglet már a növekedésalapú szükségletek közé sorolandók, Maslow szerint ezek a szükségletek fokozzák a motivációt.

Ezen elméletet mindig a helyén kell kezelni, figyelembe kell venni a kulturális és társadalmi normákat, környezetet. (Mi a Maslow-piramis és hogyan alkalmazható?, 2022)

Maslow szerint, ha a szükségleteket alulról felfelé fokozatosan kielégítjük, akkor elérjük azt, ami egy embernek fontos. Elérjük a kívánt célokat, karrierutat, viszont ebben az esetben Maslow nem vette figyelembe, hogy az ember bizonyos szükségleteiről képes lemondani valamely nagyobb cél érdekében. Emiatt sem állja meg a helyét teljes mértékben, viszont mindenképpen figyelembe vehető a megfelelő társadalmi és kulturális keretek között.

1. táblázat Herzberg kéttényezős modellje (Forrás: (Dajnoki, Ujhelyi, & Filep, 2021))

Motivátorok	Higiénés tényezők
előrelépési lehetőségek	vezető minősége (ideális felettes)
kihívást jelentő feladatok	munkahelyi légkör
maga a munka (szakmai érdeklődés)	fizetés (alapbér, béren kívüli juttatások)
elismerés (és dicséret)	munkakörülmények (pl: rugalmas munkaidő)
megbecsülés és tisztelet	munkahely biztonsága
felelősség (önálló munkavégzés)	

Herzberg kéttényezős modellje alapján a hajlandóságot kiváltó tényezők az elégedettség kialakulásához járulnak hozzá, hiányuk viszont nem feltétlenül jelent elégedetlenséget, a higiénés tényezők esetében pedig nem okoznak a munkával kapcsolatos elégedettséget, viszont az elégedetlenséget megszüntetik. Herzberg modellje alapján például a fizetés korrekciójával csökken az elégedetlenség, de a motiváció maga nem növekszik egyenesen arányosan. A modern munka világában sok esetben előfordul, hogy alacsonyabb szinten a fizetés mértéke a fő motiváció, Herzberg szerint ez viszont higiénés tényező és semmiképp sem motivátor, csak bizonyos szintig lehet vele csökkenteni az elégedetlenséget. (Dajnoki, Ujhelyi, & Filep, 2021)

Herzberg modellje már sokkal árnyaltabb képet fest a higiénés tényezők és motivátorok mentén a motiváció megtalálásában. Ezt a modellt már sokkal inkább figyelembe lehet venni a rendvédelemben dolgozók körében, de természetesen más területeken is, s kutatásom is inkább erre a témára épült fel.

2.5.4 USA: LAPD

Az Amerikai Egyesült Államokban, azon belül is a Los Angeles-i Rendőrség kötelékében az alábbi a belső ranglétra.

A jelentkezők elvégzik a 6 hónapos képzést a Rendőrakadémián. Már itt is fontos, hogy csak azok a jelentkezők maradhatnak a rendszerben, akik kiválóan teljesítenek, nagyon nagy a lemorzsolódás az akadémiákon (ebből több is van országszerte). Ebben az esetben egyébként előnnyel indulnak azok a jelentkezők, akik már teljesítettek katonai szolgálatot. Az akadémián büntetőjogot, spanyol nyelvet, jelentésírást tanulnak, továbbá a taktikai, lőfegyveres kiképzés, fizikai állóképesség és önvédelem is a képzés részét képezi. Érdekesség, hogy az akadémiái képzés teljesen ingyenes, a jelentkezők már az első naptól megkapják a teljes havi fizetésüket, nem csak az akadémia elvégzése után. (Career Ladder, 2019)

A 6 hónapos képzés után rendőr I. fokozatban kezdik meg munkájukat valamely területen, a próbaidő ebben az esetben 18 hónap. Az I-es fokozat sikeres teljesítése után automatikusan rendőr II. fokozatba lépnek a jelöltek. Ezen idő alatt is még mindig próbaidős tisztnek számítanak a jelentkezők, nem teljes értékű rendőrök, illetve egy helyszíni kiképzőtiszt felügyelete alatt teljesítenek szolgálatot. A II. fokozatban már sokkal többretű munkát kell elvégezniük, terepen és az irodában egyaránt. (Career Ladder, 2019)

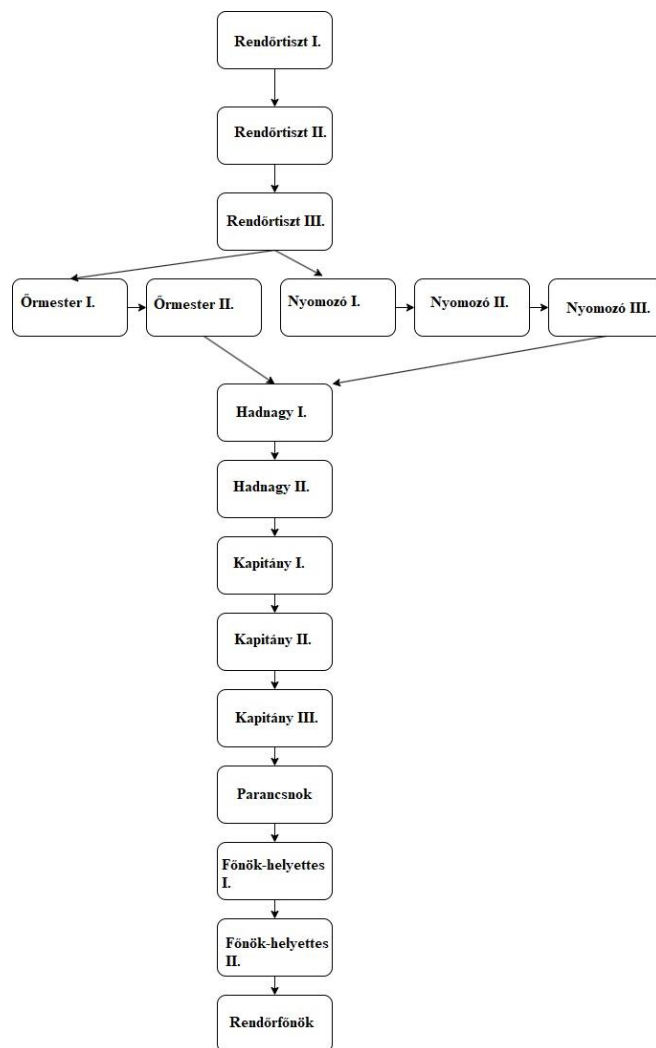
A rendőr II. fokozatban eltöltött 3 év után léphet csak tovább a jelölt rendőr III. fokozatba. Az ebben a beosztásban alkalmazott tisztek esetében már nincsen kiszabva próbaidő. A rendőr III. beosztásból két irányba léphetnek tovább: vagy őrmesterek lesznek vagy nyomozók. (Career Ladder, 2019)

Őrmester I-II. fokozatváltás esetén csak interjú szükséges, míg nyomozó I. beosztásba helyezés esetén kell nyomozói vizsgát és interjút is tenni. (Career Ladder, 2019)

Nyomozó esetében három fokozat van. Két év őrmesteri vagy nyomozói munka után lehet tovább lépni hadnagy I. fokozatba - aki olyan, mintha egy nagyvállalat másodsztintű vezetője lenne -, ezek után léphet hadnagy II fokozatba. Ebben az esetben már az LAPD különböző szakosodott egységeit vezetik, mint szakaszvezető. Egy év hadnagyi szolgálati idő és sikeres vizsga után léphet tovább kapitány I. fokozatba (százados), majd később kapitány II., végül később III. fokozatba. (Career Ladder, 2019)

A következő lépcsőfokra a századosi próbaidő letelte után, sikeres kapitányi vizsga és interjú teljesítése után van lehetőség. A parancsnoki beosztás olyan, mint egy nagyvállalat regionális alelnöki pozíciója. Felügyeli és irányítja a járőrök tevékenységét, koordinálja a nyomozók munkáját, felügyeletet gyakorol a közlekedésrendészet felett, kapcsolatot tart a civil vezetőkkel és közösségi csoportokkal. (Career Ladder, 2019)

Egy év parancsnoki beosztásban eltöltött idő után előléptethető főnök-helyettes I. beosztásba. Ezek után pedig később főnök-helyettes II. beosztásba helyezhető. Végezetül a rendőrfőnök beosztás a legmagasabb fokozat a rendőrségi szervben belül. Fizetését tárgyalás útján és a tapasztalatai alapján határozzák meg. Ő felel a rendőrkapitányság tervezéséért, hatékony igazgatásáért és működtetéséért, amit a rendőrségi biztosok tanácsának felügyelete alatt végez. (Career Ladder, 2019)



3. ábra US LAPD rendfokozat (Forrás: saját készítésű ábra)

3 Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Kutatásom célja volt megismerni a Magyar Rendőrség munkaerő állományában teljesítő hivatásos rendőrök munkaügyi helyzetét, előmenetelét, karrierjét; továbbá a már pályát elhagyott hivatásos rendőrök jelenlegi hozzáállását a Magyar Rendőrséghez, azon belül is a visszatérés lehetőségeit felmérni.

A téma körbejárása már a törvényi keret és annak változásai kapcsán is felvetett egy komoly kérdést, nevezetesen az állományból való elvándorlást, az aktív tagok megtartásának lehetséges eszközeit, módjait. Ennek elsődleges eszközei voltak többek között az életpályamodell, a teljesítményértékelési rendszer, valamint a mára már kivezetett korkedvezményes nyugdíj lehetősége, amely megszűnésével az aktív tagok tovább tarthatók a rendszeren belül. (B. Müller, 2018)

Kutatásom fő fókuszába három olyan kérdés került, amelyek egymástól nem elválaszthatók, emiatt egységben kell őket szemlélni, megérteni és vizsgálni, és amelyek nagyban meghatározzák az állomány jelenlegi helyzetét, valamint hozzájárulhatnak a bővítéshez, a meglévő tagok megtartásához. Evégett hipotéziseim az alábbiak szerint alakulnak:

Első hipotézisem: A jelenleg hatályos rendvédelmi életpályamodell állománymegtartó hatású.

Ebben a témakörben arra kerestem a választ, vajon a hatályban lévő életpályamodell valóban állomány megtartó hatással bír-e a jelenleg hivatásos rendőrként dolgozók körében, illetve ők maguk miként érznek az életpályamodell adta lehetőségekkel kapcsolatban. Milyen lehetőségeket kínál számukra a karrierjükben az életpályamodell, és az életpályamodell adta célokkal mennyire tud azonosulni a hivatásos állomány.

Második hipotézisem: A teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb szintű besorolás megszerzése motiváló hatású.

Ebben a témakörben arra kerestem a választ, hogy a teljesítmény értékelés valóban motiváló hatással bír-e az állományra, vagy épp ellenkezőleg, demotiválja őket a munkájuk során.

Harmadik hipotézisem: A korkedvezményes nyugdíj megszüntetése negatívan befolyásolta a munkaerő megtartását a rendvédelemben.

Ebben a témakörben arra kerestem a választ, hogy a 2011-ben megszüntetésre került korkedvezményes nyugdíj lehetősége milyen hatással volt a hivatásos állomány munkateljesítményére, továbbá ennek a kedvezménynek a megszüntetése miként befolyásolta őket a pályán maradásban, vagy épp a pálya elhagyásában.

3.2 A vizsgálat körülményei, helyszínének bemutatása

Kutatásom a Magyar Rendőrség munkaerő állományában dolgozó hivatásos szolgálatot teljesítő rendőröket célozta meg; illetve a már pályát elhagyott, régebben leszerelt munkavállalókat.

Elfogadom Steinar Kvale álláspontját, noha ő alapvetően az interjú technikáról ír könyvében: nem szabad feltenni a "hogyan" kérdést, amíg a "mit" és a "miért" kérdésekre nem áll rendelkezésre válasz. Kutatásom emiatt lett kérdőívvel készített. (Kvale, 2005)

Országos szintű szervezet lévén az online kérdőív kitöltése során minden régióból érkeztek válaszok, így bár széles spektrumból kaphattam eredményeket, azonban ennek eredményei a kutatást kitöltő alanyokra értelmezhetők csupán. Az alacsony mintavételi szám miatt semmiképp sem tekinthető reprezentatívnak.

3.3 A vizsgálati módszerek és minta bemutatása

Kutatási módszeremnek kvantitatív technikát választottam (kérdőív). Választásom fő oka a kutatásom jellegével indokolható, ugyanis a problémák feltárása, leírása áll a fókuszában. Egy esetleges későbbi, mélyebb vizsgálat kvalitatív kutatási módszert igényel, mint például a fókuszcsoport vagy a mélyinterjú.

A mintavétel módjául jelen dolgozat anyagi- és időbeli keretei miatt a véletlen mintavétel, valamint az állomány teljes lekérdezése is kivitelezhetetlen lenne. Emiatt az alanyokat az interneten, egy általuk nagy arányban látogatott oldalon keresztül, valamint ismerősi ajánlásokon keresztül értem el, amely megkeresési formákból adódóan a kutatási eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, azok csakis a vizsgált alanyokra érvényesek. Az ismerősi

ajánlások alatt természetesen nem a hólabda technikát értem, hanem az egyszerűen elérhető alanyok kiválasztása mellett döntöttem. (Bella, 2018)

Kérdőívem lekérdezéséhez elsősorban nominális változókat használtam. Nominális mérési szintű egy változó akkor, ha elemei kölcsönösen kizárják egymást, attribútumaira a teljesség igaz – ilyen többek között a vallási hovatartozás, vagy a születési hely. A skálák esetében ordinális változókat használtam, ezek egymáshoz viszonyítva a vizsgált tulajdonság tekintetében egymáshoz képest kisebbek, avagy nagyobbak, azonban a két érték közötti távolság nem definiálható, és nem egyforma – jó példa erre a fizikai értelemben vett keménység. Ezen kérdéseimnél a lehetséges válaszok száma minden esetben páros, így a középső (tartózkodó) érték nem választható – így a kérdőívet kitöltőknek el kell döntenie, hogy az adott kérdés esetében melyik irány jellemző rájuk inkább. Intervallum, illetve arányskála mérési szintű változókkal nem dolgoztam. (Babbie, 2008)

A kutatásom eredményeinek feldolgozásához SPSS matematikai-statisztikai programot is használtam, amellyel a kérdőív lekérdezéséhez használatos program által automatikusan generált grafikonon túl kívánom az elemzési keretet tágítani, lehetőséget kínálva például az egyes válaszok közötti kapcsolatok feltárására, amelyekre máskülönben csak bonyolult számítások útján lehet eljutni. Választásom amiatt esett az SPSS programra, mert meglátásom szerint rendkívül sokoldalú, éppen úgy alkalmas adatbázis kezelésre, mint matematikai, statisztikai műveletek és tesztek elvégzésére, az adatok vizualizálására, ugyanakkor a program felülete könnyen kezelhető és az egyes eredmények is könnyedén értékelhetők. (Ács, Oláh, Karamánné Pakai, & Raposa, 2014)

Tekintettel arra, hogy az egyes kérdések esetében a válaszok eloszlásáról a diagrammok már rendelkezésre álltak, így az SPSS programon belül kizárólag a keresztábra (crosstabs) funkciót használtam, mivel a gyakoriság (frequencies) alkalmazására a lekérdezőszoftver sajátosságai miatt nem volt szükség. Az asszociációs kapcsolat elemzése legegyszerűbben a keresztábra segítségével végezhető el. Az egyes keresztábrák elkészítésével együtt elvégeztem a chí-négyzet (chi-square) próbát, amely azonban a dolgozatban szereplő valamennyi esetben azt mutatta, hogy a vizsgált változók nem korellálnak egymással. (Ács, Oláh, Karamánné Pakai, & Raposa, 2014)

3.4 Az eredmények bemutatása

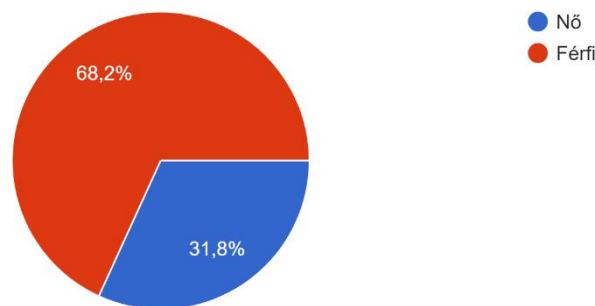
Az online kérdőívet Google Űrlap segítségével készítettem. A kérdőívet összesen 132 fő töltötte ki. A kitöltés során nem merült fel informatikai probléma, ami befolyásolni tudta volna a kapott eredményeket.

A minta szűkössége, a mintavétel sajátosságai, valamint jelen szakdolgozat terjedelmi korlátai miatt az egyes kérdésekre kapott válaszok közötti korreláció nem került vizsgálatra, így az esetlegesen együtt mozgó értékek esetében nem megállapítható, hogy a látszólagos korreláció mennyiben tekinthető valódinak, avagy függ egy jelen kutatásban feltáratlanul maradt harmadik változótól vagy körülménytől. (Simon, 2006)

Az ebben a fejezetben található ábrák mind saját forrásból származnak.

3.4.1 A demográfiai adatok elemzése

Kérem jelölje az Ön nemét!
132 válasz

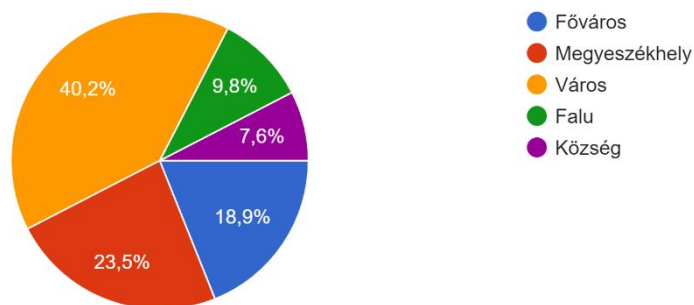


4. ábra Válaszadók neme szerinti eloszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

A 132 fő válaszadóból 68,2 % volt férfi, míg a válaszadók 31,8 % nő. Ebben a pontban megfigyelhető, hogy a válaszadók esetében a férfiak aránya messze nagyobb, mint a nőké a rendvédelemben szolgálatot teljesítők és a már leszereltek körében. Itt még a két típus vizsgálati típus együtt halad.

Kérem jelölje az Ön lakóhelyének típusát!

132 válasz



5. ábra Kitöltők megoszlása lakóhely alapján (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

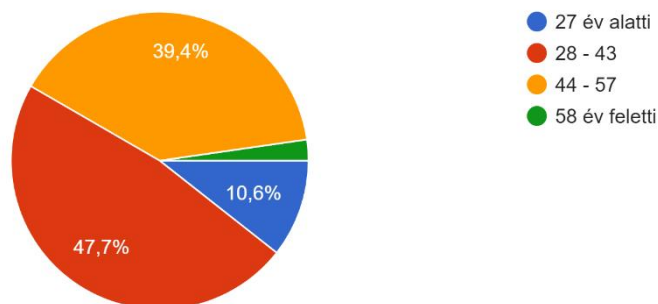
A második kérdésben a kitöltők lakóhely szerinti megoszlása alapján 40,2 % városban él (53 fő); 23,5 % valamely megyeszékhelyen (31 fő); 18,9 % a fővárosban (25 fő); 9,8 % faluban (13 fő); és 7,6 % él valamely községben (10 fő).

A harmadik kérdésben a szolgálati hely és a lakóhely egyezőségére voltam kíváncsi. A válaszadók 53 % (70 fő) ott teljesít szolgálatot, ahol él; míg a válaszadók 34,1% jelölte (45 fő), hogy nem ott teljesít szolgálatot, ahol lakik.

Továbbá a válaszadók 12,9 % jelezte, hogy már nem teljesít szolgálatot (17 fő).

Kérem jelölje az Ön életkorát!

132 válasz



6. ábra Életkor szerinti megoszlás (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

A generációs megoszlás még árnyaltabb képet fest a válaszadók körében a negyedik kérdés során. Ezek alapján a válaszadók 47,7 % (63 fő) tartozik a 28-43 év közötti „Y” generációba, ez egy nagyon nagy arány a többi korosztályhoz képest.

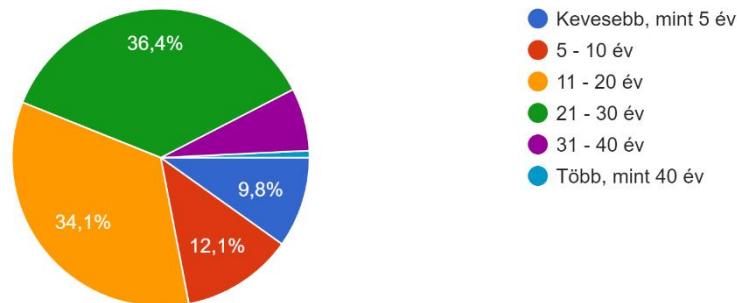
39,4 % (52 fő) tartozik a 44-57 év közötti „X” generációba, itt az egyel idősebb generáció is csak pár fővel van lemaradva az Y generációtól.

10,6 % (14 fő) tartozik a „Z” generációba; és a válaszadók csupán 2,3 % (3 fő) tartozik a „Baby boomer” generációba.

Az ötödik kérdésben a válaszadók iskolai végzettségük szerint az alábbi eloszlásban szerepelnek. 51,5 % rendelkezik egyetemi vagy főiskolai végzettséggel; 25 % gimnáziumi vagy szakgimnáziumi végzettséggel; és 23,5 % pedig szakközépiskolai végzettséggel.

Mennyi szolgálati időt tudhat magáénak?

132 válasz



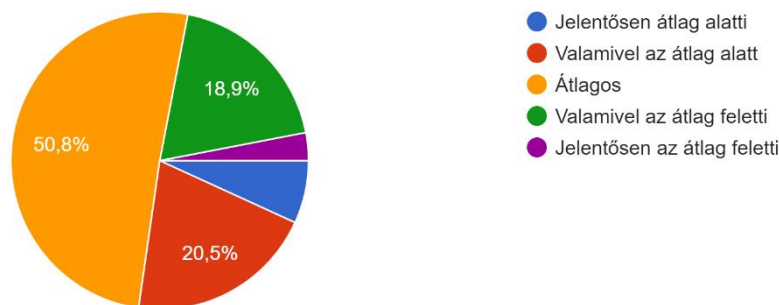
7. ábra Szolgálati idő megoszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

A hatodik kérdésben a válaszadók szolgálati idő szerinti megoszlása az alábbiak szerint alakult. 36,4 % (48 fő) rendelkezik 21-30 év szolgálati idővel; 34,1 % (45 fő) 11-20 év szolgálati idővel, 12,1 % (16 fő) 5-10 év szolgálati idővel; és 9,8 % (13 fő) kevesebb, mint 5 évvel.

A válaszadók csupán 6,8 % (9 fő) rendelkezik 31-40 év szolgálati idővel. Illetve a válaszadók 0,8% (1 fő) rendelkezik több, mint 40 év szolgálati idővel.

Jelenleg Ön hogy ítélné meg anyagi helyzetét?

132 válasz



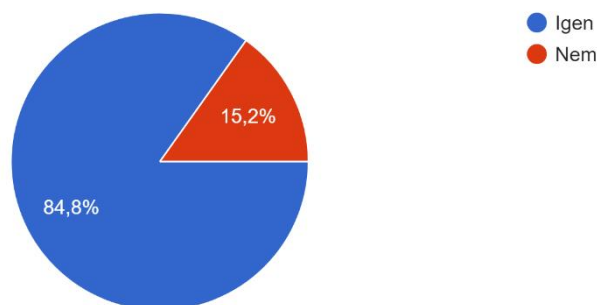
8. ábra Anyagi helyzet megítélése (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

A hetedik kérdésben a válaszadók saját bevallásuk szerinti anyagi helyzetük az alábbiak szerint oszlanak meg. 50,8 % (67 fő) átlagosnak ítéli meg az anyagi helyzetét, 20,5 % (27 fő) szerint valamivel az átlag alatti az anyagi helyzete. 18,9 % (25 fő) szerint valamivel az átlag feletti az anyagi helyzete; 6,8 % (9 fő) szerint jelentősen az átlag alatti az anyagi helyzete; és csupán a válaszadók 3% (4 fő) ítélte úgy, hogy jelentősen az átlag feletti az anyagi helyzete.

A nyolcadik kérdésben a válaszadók visszajelzése alapján több, mint 84,8 % (112 fő) jelenleg az állomány aktív tagjához tartozik; míg a maradék 15,2 % (20 fő) már nem aktív tagja a rendőrség kötelékének.

Ön az állomány aktív tagja?

132 válasz



9. ábra Aktív/nem aktív állomány százalékos megoszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)

3.4.2 Az életpályamodell blokk elemzése

Ebben a témakörben csak azokat a kitöltőket kérdeztem, akik jelenleg aktív tagjai a Magyar Rendőrség munkaerő állományának és jelenleg is hivatásos rendőrként dolgoznak, de nem határvadászok és nem tartoznak a büntetés-végrehajtás állományába.

Kérem jelölje az Ön életkorát! * Ön mennyire érzi úgy, hogy a motiváció megtartásában segíti Önt a rendőrségi életpályamodell?
Crosstabulation

Count		Ön mennyire érzi úgy, hogy a motiváció megtartásában segíti Önt a rendőrségi életpályamodell?					Total
			Egyáltalán nem	Inkább igen	Inkább nem	Teljes mértékben	
Kérem jelölje az Ön életkorát!	27 év alatti	5	7	0	3	1	16
	28 - 43	7	38	4	15	0	64
	44 - 57	7	32	3	11	0	53
	58 év feletti	3	0	0	0	0	3
Total		22	77	7	29	1	136

10. ábra Életkor és motiváció megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A blokk első kérdésében arra voltam kíváncsi, hogy a jelenleg hatályos életpályamodell mennyire segíti a munkavállalót a motivációja megtartásában. A kérdés alapján a válaszadók 68,8 % érzi úgy, hogy egyáltalán nem motiválja őt a jelenleg hatályos életpályamodell, 25,9 % érzi úgy, hogy inkább nem motiválja és csupán 5,4 % érzi úgy, hogy inkább motiválja őket az életpályamodell.

Érdekes megfigyelni, hogy az aktív állományban dolgozók, tehát a 28 - 43 év és a 44 - 57 év közöttiek körében egyáltalán nem, vagy inkább nem segíti a motiváció megtartásában az életpályamodell. Csupán a válaszadók elenyésző százaléka jelezte, hogy inkább igen, segíti őket a motiváció megtartásában a jelenleg hatályos rendőrségi életpályamodell.

Kérem jelölje az Ön életkorát! * Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál?
Crosstabulation

Count		Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál?					Total
			Egyáltalán nem	Inkább igen	Inkább nem	Teljes mértékben	
Kérem jelölje az Ön életkorát!	27 év alatti	5	6	0	4	1	16
	28 - 43	7	37	5	15	0	64
	44 - 57	7	34	0	12	0	53
	58 év feletti	3	0	0	0	0	3
Total		22	77	5	31	1	136

11. ábra Életkor és előrelépési lehetőségek megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

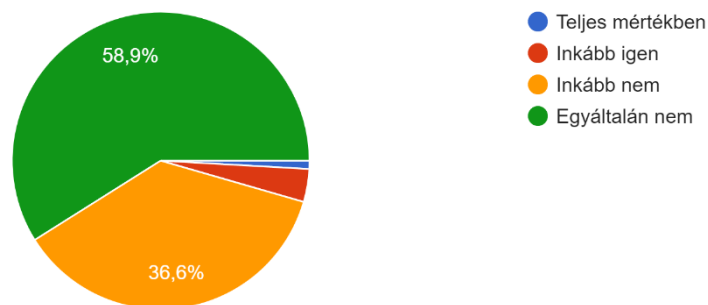
A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók szerint a jelenleg hatályos életpályamodell kedvező előre lépési lehetőségeket kínál-e. A válaszadók 68,8 % érzi úgy, hogy egyáltalán nem kínál kedvező előre lépési lehetőségeket az életpályamodell; 27,7 % szerint inkább nem kínál kedvező lehetőségeket; és 3,6 % jelölte azt, hogy inkább igen, kedvező lehetőségeket kínál a modell.

A válaszadók korszerinti megoszlása alapján jól kirajzolódik, hogy a 28-43 év és a 44-57 év közötti korosztály - tehát az aktív állomány - szerint egyáltalán nem vagy inkább nem kínál kedvező előrelépési lehetőségeket a jelenleg hatályos rendvédelmi életpályamodell.

A harmadik kérdésben arra szerettem volna kitérni, hogy a válaszadók mennyire tartják fontosnak, hogy az életpályamodell keretén belül lakhatási támogatásra és egészségkárosodási járadékra is jogosult legyen. 62,5 % gondolta úgy, hogy számára nagyon fontos a fenti két lehetőség; 23,2 % inkább fontos, hogy jogosult legyen; 8,9 % inkább nem volt fontos ez a két lehetőség; végül a válaszadók 5,4 % szerint egyáltalán nem fontos, hogy lakhatási támogatásra és egészségkárosodási járadékra is jogosult legyen.

Ön hogy érzi, az életpályamodell kellően rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket?

112 válasz

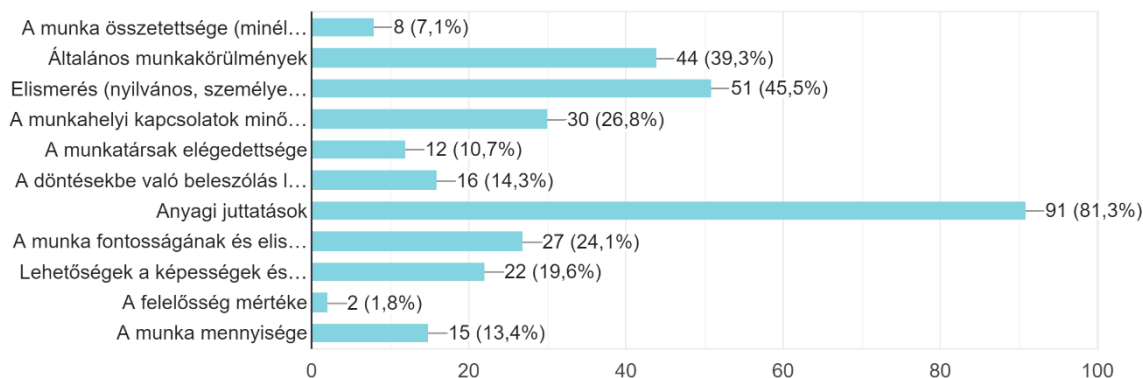


12. ábra Életpályamodell rugalmassága (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A negyedik kérdésben arra kerestem a választ, hogy a válaszadók szerint mennyire kezeli rugalmasan a jelenleg hatályos életpályamodell az egyes élethelyzeteket. 58,9 % szerint egyáltalán nem kezeli rugalmasan az életpályamodell az egyes élethelyzeteket; 36,6 % szerint inkább nem kezeli rugalmasan. Míg 3,6 % szerint inkább rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket; és csupán a válaszadók 0,9 % szerint teljes mértékben rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket a rendvédelmi életpályamodell.

Ön hogy érzi, mi motiválhatná Önt a jobb munkavégzésre? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

112 válasz



13. ábra Motiváció a munkavégzés során (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

Az ötödik kérdésben arra kerestem a választ, hogy a válaszadók szerint mely lehetőségek megléte motiválhatná az egyéneket a jobb munkavégzésre. Ebben a kérdésben a válaszadók maximum három vagy kevesebb lehetőséget jelölhettek meg.

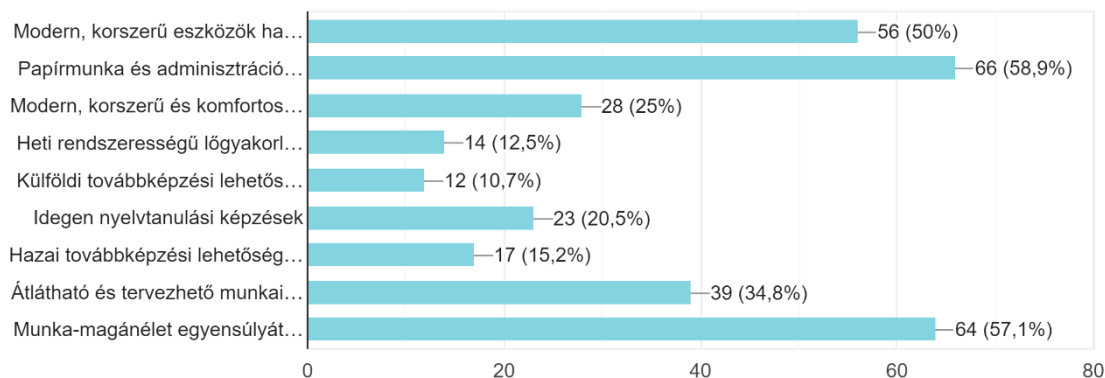
Válaszuk alapján 81,3 % szerint a megfelelő anyagi juttatások a legfontosabbak; 45,5 % az elismerés (ez lehet nyilvános, személyes vagy írásbeli is); 39,3 % az általános munkakörülmények; 26,8 % a munkahelyi kapcsolatok minősége; 24,1 % a munka fontossága és elismertségének tudata.

Míg a válaszadók 19,6 % volt fontos a lehetőség a képességek és a tehetségek kiaknázására; 14,3 % a döntésekbe való beleszólás; és 13,4 % a munka mennyisége is fontos volt.

A továbbiakban 7 % és 13 % között mozgott a válaszadók körében a munka összetettsége (minél komplexebb feladatok megoldása) és a munkatársak elégedettsége, továbbá a felelősség mértéke.

Ön hogy érzi, mely lehetőségek javítanák/könnyítenék meg a munkavégzést és a munkakörülményeit? (Az alábbi állítások közül maximum hármát válasszon!)

112 válasz



14. ábra Munkakörülmények (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A hatodik kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy mely lehetőségek javítanák/könnyítenék meg a munkavégzést és a munkakörülményeket a válaszadók szerint. Ebben a kérdésben a válaszadók maximum három vagy kevesebb lehetőséget jelölhettek meg.

Ezek alapján a válaszadók 58,9 % a papírmunka és az adminisztráció csökkentése jelentené a legfontosabb változást; 57,1 % a munka-magánélet egyensúlyát figyelembe vevő munkaidőbeosztás; 50 % a modern, korszerű eszközök használata; 34,8 % az átlátható és tervezhető munkaidő beosztás és munkakör. 25 % a modern, korszerű és komfortos irodai eszközök és közeg megléte; 20,5 % fontos az idegen nyelvi képzés lehetősége; 15,2 % szerint a hazai továbbképzési lehetőségek bővítése is fontos volt. 12,5 % a heti rendszerességű lögyakorlatok; és csupán a válaszadók 10,7 % jelölte, hogy fontos a külföldi továbbképzéseken való részvétel.

Továbbá ebben a blokkban érdemes volt azt is megvizsgálni, hogy az életpályamodell adta lehetőségek milyen kapcsolatban állnak annak rugalmasságával. A 15-ös ábra ezt jól szemlélteti.

A visszajelzések szerint az életpályamodell egyáltalán nem, vagy nem kínál előrelépési lehetőségeket, ezzel együtt nem kezeli rugalmasan az egyes élethelyzeteket. Ebből kitűnik, hogy amire készítették az életpályamodell, arra jelenleg nem alkalmas a válaszadók visszajelzései alapján. Viszont ezzel együtt meg kell jegyezni, hogy a két kérdés között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat chí-négyzet alapján.

Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál? * Ön hogy érzi, az életpályamodell kellően rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket? Crosstabulation

Count		Ön hogy érzi, az életpályamodell kellően rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket?				Total
		egyáltalán nem	inkább nem	inkább igen	teljes mértékben	
Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál?	Egyáltalán nem	55	20	1	1	77
	Inkább nem	10	19	2	0	31
	Inkább igen	1	3	1	0	5
	Teljes mértékben	0	0	0	1	1
Total		66	42	4	2	114

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	77,856 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	28,985	9	,001
Linear-by-Linear Association	22,513	1	,000
N of Valid Cases	114		

a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Gamma	,671	,106	4,370	,000
	Spearman Correlation	,413	,088	4,796	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,446	,117	5,279	,000 ^c
N of Valid Cases		114			

a. Not assuming the null hypothesis.

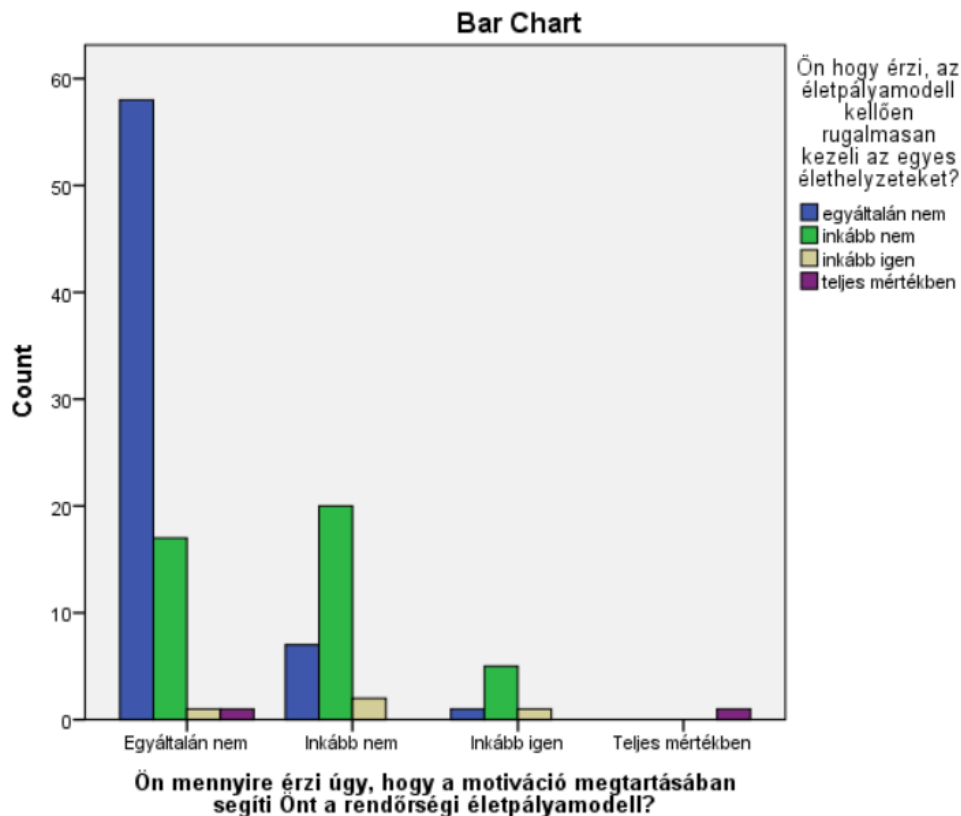
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

15. ábra Életpályamodell és rugalmasság (Forrás: saját készítésű ábra)

Illetve itt fontos az is, hogy az életpályamodell mennyire segíti a motiváció megtartásában a hivatásos rendőrt, ezzel együtt pedig az életpályamodell mennyire kezeli rugalmasan az egyes élethelyzeteket.

Ezt a 16-os ábra szemlélteti, ezek alapján jól kirajzolódik, hogy az állomány megítélése szerint egyáltalán nem rugalmas az életpályamodell, nem is segíti őket a motivációjuk megtartásában, viszont a két kérdés között ismét nincs szignifikáns kapcsolat chí-négyzet próba alapján.



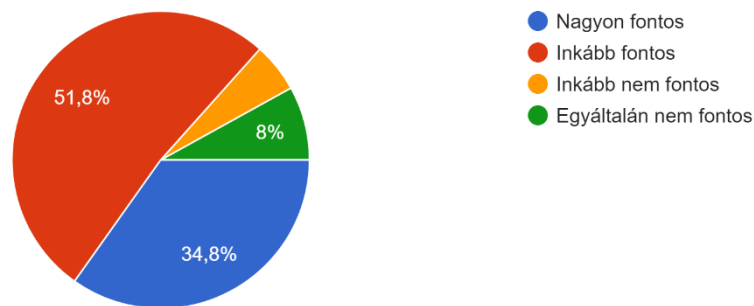
16. ábra Motiváció és rugalmasság összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra)

3.4.3 Teljesítményértékelési rendszer blokk elemzése

Ebben a kérdéskörben a jelenleg hatályos teljesítményértékelési rendszer sajátosságaira próbáltam válaszokat találni.

Mennyire tartja fontosnak, hogy munkája minőségéről rendszeres visszajelzést kapjon feletteseitől?

112 válasz



17. ábra Minőségi visszajelzés (Forrás: saját készítésű ábra)

Kérem jelölje az Ön életkorát! * Mennyire tartja fontosnak, hogy munkája minőségéről rendszeres visszajelzést kapjon feletteseitől?
Crosstabulation

Count		Mennyire tartja fontosnak, hogy munkája minőségéről rendszeres visszajelzést kapjon feletteseitől?				Total
		Egyáltalán nem fontos	Inkább fontos	Inkább nem fontos	Nagyon fontos	
Kérem jelölje az Ön életkorát!	27 év alatti	5	0	6	1	16
	28 - 43	7	3	29	4	64
	44 - 57	7	6	23	1	53
	58 év feletti	3	0	0	0	3
Total		22	9	58	6	136

18. ábra Életkor és visszajelzés megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A blokk első kérdésében arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók mennyire tartották fontosnak, hogy munkájukról rendszeres visszajelzést kapjanak feletteseiktől. Ezek alapján 51,8 % inkább fontos volt, hogy megkapja a rendszeres visszajelzést; 34,8 % nagyon fontos volt ugyanez; 8 % egyáltalán nem volt fontos; és 5,4 % inkább nem volt fontos ez a visszajelzési forma.

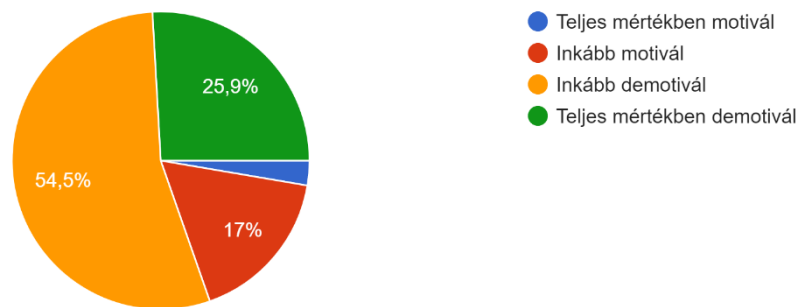
Az életkori sajátosságokat figyelembe véve a válaszadók közül ismét az aktív korosztály, közülük is a 28 - 43 év közöttieknek (Y generáció) nagyon fontos vagy inkább fontos, hogy

rendszeres visszajelzést kapjanak munkájuk minőségéről a vezetőiktől. Mögöttük nem sokkal lemaradva pedig a 44 – 57 év közöttieknek (X generáció) is kiemelten fontos, hogy munkájukról rendszeres, minőségi visszajelzést kapjanak vezetőiktől.

A második kérdésben azt szerettem volna megtudni, hogy a válaszadókat mennyire motiválja munkájuk során a legmagasabb besorolási szint elérésének lehetősége a teljesítményértékelési rendszerben. 36,6 % egyáltalán nem motivált ez a lehetőség; 15,2 % csak kicsit motivált; 14,3 % inkább vagy nagyon motivált; 11,6 % nem motivált és 8 % egyáltalán nem motivált ez a lehetőség.

Ön hogy érzi, ha nem éri el a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, az hogyan hat a munkájára?

112 válasz



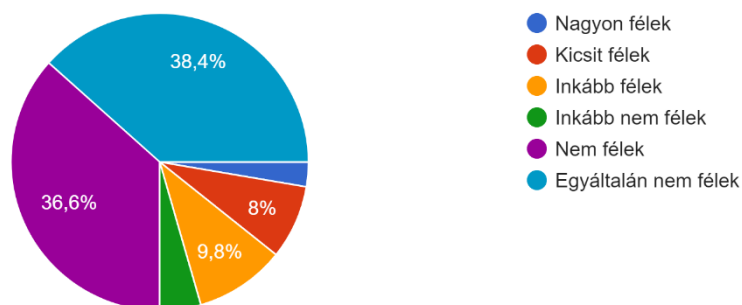
19. ábra El nem ért besorolási szint és munka összefüggése (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A harmadik kérdésben arra kerestem a választ, hogy ha a válaszadók nem érik el a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, akkor az hogyan hat a munkájukra. A válaszadók 54,5 % szerint inkább demotiválja őket ez a lehetőség; 25,9 % teljes mértékben demotiválja; míg 17 % inkább motiválja; végül 2,7 % pedig teljes mértékben motiválja ez a lehetőség.

A negyedik kérdésben arra voltam kíváncsi, ha valaki eléri a legmagasabb besorolási szintet, az hogyan hat a munkájára. A válaszadók 30,4 % inkább motiválta ez a helyzet arra, hogy jól végezze a munkáját; 23,2 % nagyon motiválta; 20,5 % egyáltalán nem motiválta; 15,2 % nem motiválta; és csupán a válaszadók 10,7 % volt az, akit inkább nem motiválta ez a helyzet.

Ha Ön elérte a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, akkor mennyire fél az esetleges leminősítéstől?

112 válasz



20. ábra Leminősítés lehetősége (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

Az ötödik kérdésben arra kerestem a választ, hogyha valaki elérte a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, akkor vajon mennyire fél az esetleg későbbi leminősítéstől. A válaszadók 38,4 %-a egyáltalán nem fél a leminősítés lehetőségétől; 36,6 %-a nem fél a leminősítéstől; 9,8 %-a inkább fél a leminősítéstől; 8 %-a kicsit fél; 4,5 %-a inkább nem fél; és csupán a válaszadók 2,7 %-a fél nagyon a leminősítéstől.

3.4.4 Korkedvezményes nyugdíj blokk elemzése

Ebben a blokkban arra kerestem a választ, hogy a válaszadók miként állnak hozzá a korkedvezményes nyugdíj kérdéséhez, őket mennyire befolyásolta a munkaválasztás során, illetve, hogy éreztek, mikor megszüntették ezt a fajta kedvezményt.

A blokk első kérdésében arra kérdeztem rá, hogy a válaszadók, amikor ezt a hivatást választották, mennyire befolyásolta őket a korkedvezményes nyugdíj elérhetősége.

A válaszadók 57,1 %-a nagyon befolyásolta a döntés meghozásában; 15,2 % egyáltalán nem befolyásolta, mert már nem volt elérhető, mikor ezt a hivatást választották maguknak; 9,8 % nem befolyásolta; 8 % kicsit befolyásolta; 5,4 % inkább befolyásolta; és csupán 4,5 % inkább nem befolyásolta a döntés meghozatalakor a korkedvezményes nyugdíj lehetősége.

Kérem jelölje az Ön életkorát! * Amikor Ön ezt a hivatást választotta, mennyire befolyásolta a döntését az elérhető karkedvezményes nyugdíj? Crosstabulation

Count

		Amikor Ön ezt a hivatást választotta, mennyire befolyásolta a döntését az elérhető karkedvezményes nyugdíj?							Total
		Egyáltalán nem befolyásolt, mert már nem volt elérhető	Inkább befolyásolt	Inkább nem befolyásolt	Kicsit befolyásolt	Nagyon befolyásolt	Nem befolyásolt		
Kérem jelölje az Ön életkorát!	27 év alatti	5	8	1	0	0	2	0	16
	28 - 43	7	7	2	4	5	36	3	64
	44 - 57	7	2	3	1	5	27	8	53
	58 év feletti	3	0	0	0	0	0	0	3
Total		22	17	6	5	10	65	11	136

21. ábra Életkor és karkedvezményes nyugdíj elérhetősége (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)

A 18. ábrán jól kirajzolódik, hogy átlagosan a 27 év alatti korosztály, vagyis a Z generáció tagjainak már nem volt elérhető a karkedvezményes nyugdíj, mikor a rendvédelmi hivatást választották maguknak. Ezzel szemben a 28 – 43 év közöttieket (Y generáció) és a 44 – 57 év közöttieket (X generáció) jellemzően nagy mértékben befolyásolta a döntésük során az akkor még elérhető karkedvezményes nyugdíj lehetősége, mikor a rendőri hivatás mellett köteleződtek el. Habár vannak átfedések a generációk választásai között, a táblázatból az egyértelműen kiolvasható, hogy amennyiben a karkedvezményes nyugdíj elérhető lehetőség, annak kimutatható befolyásoló ereje van a pályára lépők bevonásában.

A második kérdés esetében arra voltam kíváncsi, hogy ha most váltanának munkahelyet a válaszadók, akkor mennyire befolyásolná a döntésüket, hogy a karkedvezményes nyugdíj már nem elérhető. A válaszadók 55,4 % nagyon befolyásolná; 10,7 % egyáltalán nem befolyásolná vagy inkább befolyásolná a döntés meghozatalakor; 8,9 % nem befolyásolná; 8 % kicsit befolyásolná; és csupán a válaszadók 6,3 % inkább nem befolyásolná a döntés meghozatalakor, hogy már nem elérhető a karkedvezményes nyugdíj.

A harmadik kérdés során arra próbáltam választ találni, hogy a válaszadók szerint indokolt lenne-e újra bevezetni a karkedvezményes nyugdíj lehetőségét a hivatásos rendőröknél, és ha igen, hány év szolgálati időtől.

A válaszadók 45,5 % gondolja úgy, hogy vezessék be újra a karkedvezményes nyugdíj lehetőségét és 25 év szolgálati idő után elérhető legyen az állomány részére; 42 % szintén vissza akarja hozni a karkedvezményes nyugdíjat, de 30 év szolgálati idő után lehessen csak igénybe venni. 6,3 % szerint szintén vissza kellene hozni, de 35 év szolgálati idő után; míg a válaszadók 5,4 % gondolja úgy, hogy vissza kellene hozni a karkedvezményes nyugdíjat, de 20 év

szolgálati idő után. A válaszadók csupán 0,9 % mondta azt, hogy nem kellene újra bevezetni a karkedvezményes nyugdíj lehetőségét.

Hallott-e Ön olyanról, aki a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése miatt számolt le?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	101	74,3	88,6	88,6
	Nem	13	9,6	11,4	100,0
	Total	114	83,8	100,0	
Missing	System	22	16,2		
Total		136	100,0		

22. ábra Karkedvezményes nyugdíj (Forrás: saját készítésű ábra)

A negyedik kérdés esetében azt vizsgáltam, hogy az aktív dolgozók körében hallottak-e olyan személyről, aki a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése miatt lett pályaelhagyó.

A válaszadók 88,4 % igennel felelt; míg a maradék 11,6 % nem ismer olyat, aki a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése miatt hagyta el a rendvédelmi köteléket.

Az ötödik, a blokk egyben utolsó kérdésénél azt vizsgáltam, hogy a karkedvezményes nyugdíj negatívan befolyásolta-e a munkavállalók teljesítményét. A válaszadók 32,1 %-át egyáltalán nem befolyásolta; 22,3 % ezzel szemben nagyon befolyásolta.

21,4 % esetében inkább nem befolyásolta, 14,3 %-át inkább befolyásolta, míg a maradék 9,8 %-ot csak kicsit befolyásolta negatívan a karkedvezményes nyugdíj.

Ebben a témakörben vizsgáltam azt is, hogy milyen a karkedvezményes nyugdíj elérhetőségének és azoknak a kapcsolata, akik ennek a lehetőségnek a megszüntetése miatt számoltak le. Ezt az alábbi ábra jól szemlélteti.

Az ábra alapján jól kirajzolódik, hogy több olyan emberről hallottak a hivatásosok, akik a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése miatt léptek ki a testülettől, ezzel együtt sokukat befolyásolta a karkedvezményes nyugdíj lehetősége, mikor felszereltek a testülethez. Vagyis ebből kitűnik, hogy mennyire fontos motivátor volt annak idején a karkedvezményes nyugdíj lehetősége, mikor még elérhető volt 2011 előtt.

Ha Ön most váltana munkahelyet, mennyire befolyásolná a döntésében, hogy a karkedvezményes nyugdíj már nem elérhető?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem befolyásolna	12	8,8	10,5	10,5
	Nem befolyásolna	10	7,4	8,8	19,3
	Inkább nem befolyásolna	7	5,1	6,1	25,4
	Inkább befolyásolna	13	9,6	11,4	36,8
	Kicsit befolyásolna	9	6,6	7,9	44,7
	Nagyon befolyásolna	63	46,3	55,3	100,0
	Total	114	83,8	100,0	
Missing	System	22	16,2		
Total		136	100,0		

23. ábra Munkahely és karkedvezményes nyugdíj összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra)

Illetve itt még az is fontos, hogy az állomány visszajelzései alapján, amennyiben most váltanának munkahelyet befolyásolná-e őket a döntésükben a karkedvezményes nyugdíj lehetősége, ezzel párhuzamosan az életpályamodell rugalmasan kezeli-e az egyes élethelyzeteket. Ezek alapján kitűnik, hogy az életpályamodell nem kínál kedvező előrelépési lehetőségeket, miközben az állomány, amennyiben most váltana munkahelyet, igenis fontos döntési szempont lenne számukra, hogy már nem elérhető a karkedvezményes nyugdíj.

Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál? * Ha Ön most váltana munkahelyet, mennyire befolyásolná a döntésében, hogy a karkedvezményes nyugdíj már nem elérhető? Crosstabulation

Count

		Ha Ön most váltana munkahelyet, mennyire befolyásolná a döntésében, hogy a karkedvezményes nyugdíj már nem elérhető?						Total
		Egyáltalán nem befolyásolna	Nem befolyásolna	Inkább nem befolyásolna	Inkább befolyásolna	Kicsit befolyásolna	Nagyon befolyásolna	
Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál?	Egyáltalán nem	9	4	5	6	4	49	77
	Inkább nem	3	5	1	5	5	12	31
	Inkább igen	0	1	1	2	0	1	5
	Teljes mértékben	0	0	0	0	0	1	1
Total		12	10	7	13	9	63	114

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,700 ^a	15	,184
Likelihood Ratio	18,710	15	,227
Linear-by-Linear Association	1,551	1	,213
N of Valid Cases	114		

a. 18 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

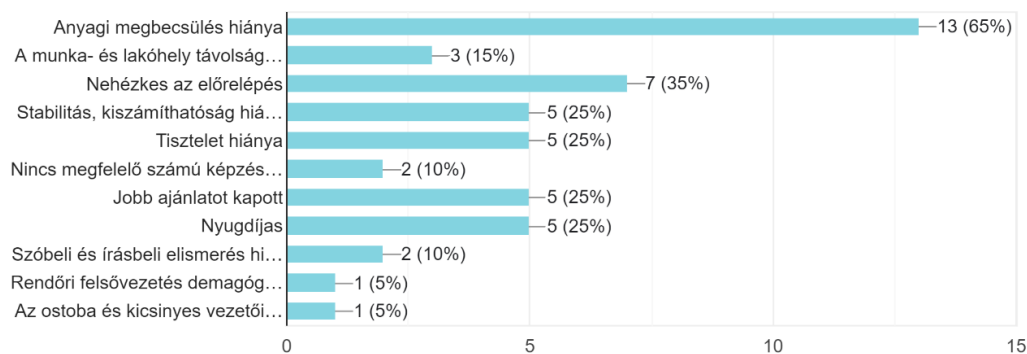
24. ábra Életpályamodell és karkedvezményes nyugdíj összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra)

3.4.5 Már leszerelt hivatásosok blokk elemzése

Ebben a témakörben azon volt hivatásos személyek válaszait kutattam, akik már leszereltek a rendőrség kötelékéből, s hogy mely indokok vezettek ennek a nehéz döntésnek a meghozatalára. Továbbá kutattam azt is, milyen lehetőségek meglétékor térnének vissza ezek a pályát elhagyott személyek a rendőrség kötelékébe. Ebben a kérdésben a válaszadók maximum három vagy kevesebb válaszlehetőséget jelölhettek meg.

Az első kérdésben arra kerestem a választ, mely indokok vezettek ahhoz, hogy a válaszadók már nem a szervezet tagjai. Ennél a kérdésnél a válaszadók maximum három, vagy kevesebb lehetőséget jelölhettek meg, illetve lehetőséget kaptak egyéni vélemény megformálására is.

Mely indokok vezettek ahhoz, hogy már nem a szervezet tagja? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)
20 válasz



25. ábra Kilépési indokok (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)

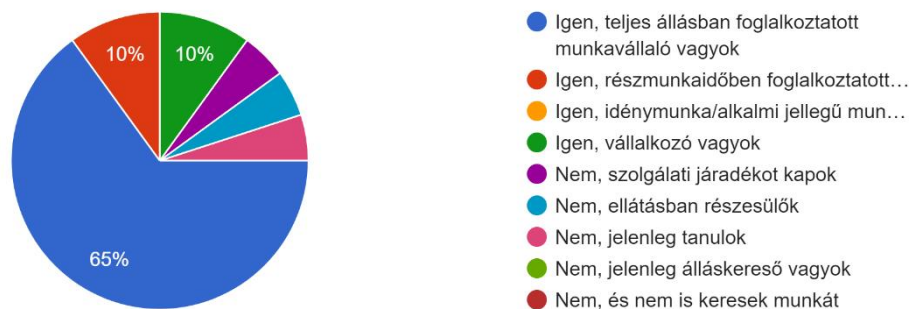
Fentiek alapján 65 % szerint az anyagi megbecsülés hiánya vezetett a leszereléshez, 35 % a nehézkes előre lépési lehetőségeket jelölte meg.

A stabilitás, kiszámíthatóság és tisztelet hiányát, jobb ajánlatot kapott és a nyugdíjas lehetőséget a válaszadók egyenlő arányban jelölték meg. 15 % a munka-lakóhely távolsága, az áthelyezés nehézségei vezettek a döntés meghozatalához; 10 % a szóbeli és írásbeli elismerés hiányát, illetve a nem megfelelő számú képzési lehetőséget jelölte meg.

A válaszadók elenyésző arányban (5%) választották az egyéb opciót leszerelésük okaként, ahol indoklásképpen az alábbi válaszok születtek: „a rendőri felsővezetés demagóg, szakmaiatlan döntései” és az „ostoba és kicsinyes vezetői hozzáállás”.

Ön jelenleg dolgozik?

20 válasz



26. ábra Foglalkoztatás eloszlása (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)

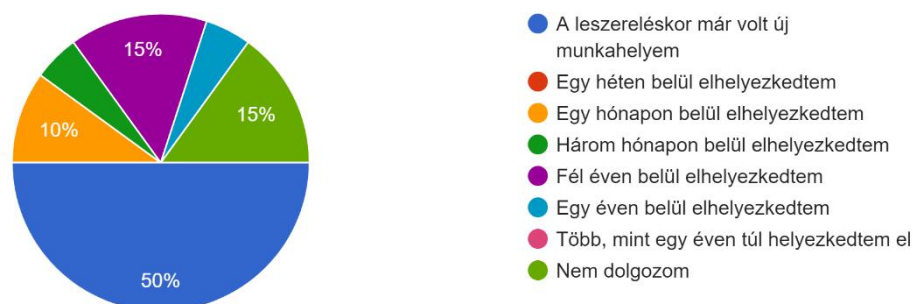
A második kérdésem a válaszadók jelenlegi munkavégzésére vonatkozott. Ezek alapján 65 % teljes állásban foglalkoztatott munkavállaló; 10-10 % dolgozik részmunkaidőben vagy vállalkozóként. A válaszadók azonos része (5 %) részesül szolgálati járadékban, ellátásban, illetőleg tanul.

A harmadik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók mely szektorban/szektorokban helyezkedtek el a leszerelésük után. 15-15 % jelölte, hogy az IT/telekommunikációban tudott elhelyezkedni, vagy nem dolgozik jelenleg; a válaszadók azonos része jelölte (10 %) az építőipart, gyártás, termelést, beszerzést, logisztikát és a bank, biztosítás szektort.

Továbbá a válaszadók azonos része jelölte (5 %), hogy az értékesítés, kereskedelem, egészségügy, gyógyszeripar, gyermek- vagy szociális gondozásban dolgozik, illetve tanul, főiskola mellett dolgozik.

Mennyi időbe telt elhelyezkednie?

20 válasz



27. ábra Kilépés utáni elhelyezkedési idő (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)

A negyedik kérdésben arra irányult, hogy mennyi időbe telt a leszerelés után elhelyezkednie a már pályát elhagyott hivatásosoknak. A válaszadók 50 % jelölte, hogy már volt új munkahelye a leszereléskor; 15-15 % jelölte, hogy fél éven belül helyezkedett el vagy nem dolgozik; 10 % egy hónapon belül talált új munkahelyet; 5-5% pedig három hónapon, illetve egy éven belül helyezkedett el új munkahelyén.

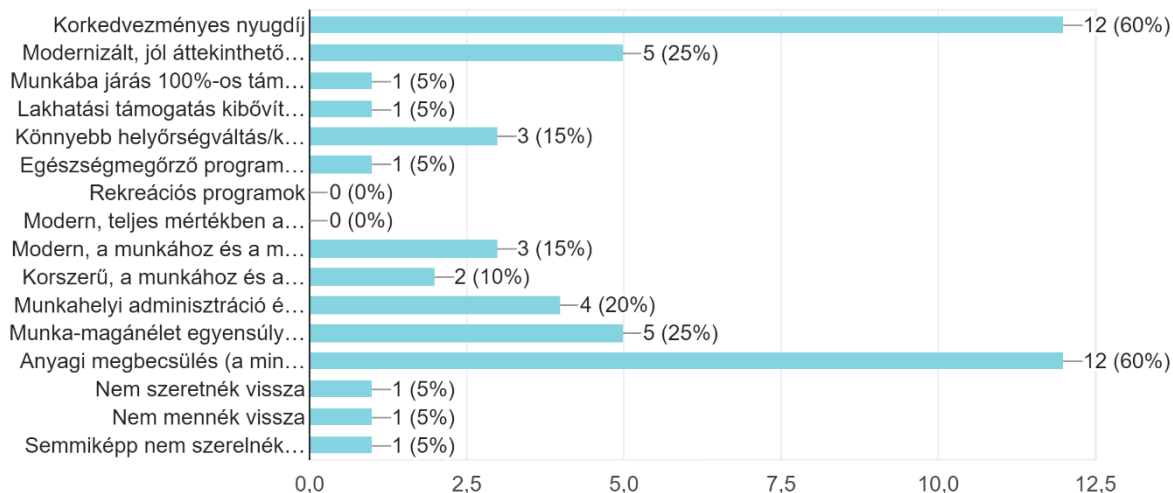
Az ötödik kérdésem arra irányult, hogy a válaszadók megítélése szerint mennyire volt nehéz elhelyezkedniük a leszerelés után. 35 % szerint már volt új munkahelyük a leszereléskor; 25 % egyáltalán nem volt nehéz elhelyezkednie; 15-15 % inkább nem volt nehéz elhelyezkedni vagy nem dolgozik; és csupán 5-5 % nagyon vagy inkább nehéz volt elhelyezkednie.

A hatodik kérdésben kíváncsi voltam arra, hogy ahol jelenleg dolgoznak a válaszadók, az vajon a leszerelési első munkahelyük-e. A válaszadók 45 % nem azon a munkahelyen dolgozik, ahova elhelyezkedett a leszerelést követően. Ezzel szemben 40 százalékuk még mindig ott dolgozik, ahova ment a leszerelést követően. Illetve 15 % jelölte, hogy jelenleg nem dolgozik.

A hetedik kérdésnél azokra a válaszadókra voltam kíváncsi, akik még nem helyezkedtek el, pontosan mióta keresnek új munkahelyet a leszerelést követően. Válaszaik alapján elmondható, hogy több mint a válaszadók 60 %-a egy hete keres új munkát, 30 % nem dolgozik, 5-5 % pedig fél éve vagy egy éve keres új munkahelyet.

Amennyiben a törvényi keretek engednék, mely lehetőségek meglétekor térne vissza a rendőrség kötelékébe? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

20 válasz



28. ábra Visszatérési lehetőségek (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)

A nyolcadik, s egyben utolsó kérdésem arra irányult, hogyha a törvényi keretek lehetővé tennék, mely lehetőségek meglétekor térnének vissza a rendőrség kötelékébe a már pályát elhagyott munkavállalók. Ebben a kérdésben a válaszadók maximum három vagy kevesebb lehetőséget jelölhettek meg. A válaszadók 60-60 %-a jelölte, hogy a korkedvezményes nyugdíj és az anyagi megbecsülés (a mindenkor aktualitásokat figyelembe vevő munkabér megállapodás) esetén térne vissza a kötelékbe. 25-25 % jelölte, hogy a modernizált, jól áttekinthető életpályamodell (gyorsabb előre lépési lehetőségek) és munka-magánélet egyensúlyára törekvő munkaidő beosztás esetén térne vissza a rendvédelembe.

További 20 % jelölte, hogyha csökkenne a munkahelyi adminisztráció és a papírmunka; 15 % a könnyebb helyőrségváltás/kapitányságvált, valamint a modern, a munkához és a munkavállalóhoz szabott védelmi eszközök biztosítása esetén térne vissza.

A válaszadók elenyésző arányban (5%) választották a 100%-os munkába járási támogatás, a lakhatási támogatás kibővítését; továbbá azt, hogy nem térnének vissza a rendőrség kötelékébe.

4 Következtetések, javaslatok

4.1 Hipotézis vizsgálat

Első hipotézisem: A jelenleg hatályos rendvédelmi életpályamodell állománymegtartó hatású.

A szakirodalom vizsgálata alapján kitűnt, hogy a cél az volt az új típusú életpályamoddellel, hogy kedvező előrelépési és fejlődési lehetőségeket kínáljon a rendvédelemben dolgozók körében, azonban a vizsgálat során kiderült, hogy jelen állapotában a rendvédelmi életpályamodell nem állománymegtartó hatású. A kérdőív erre vonatkozó kérdései magas arányban hoztak elutasító válaszokat: a válaszadók 68,8 % érzi úgy, hogy egyáltalán nem kínál kedvező előrelépési lehetőségeket, az életpályamodell egyes élethelyzetekre való rugalmassága tekintetében 36,6 % inkább nem, 58,9 % egyáltalán nem (95,5% összesen) válasz érkezett. Mindezek ismeretében kimondható, hogy az állomány megtartásában a kérdőívet kitöltők álláspontja alapján elsősorban nem ennek van szerves, kimagasló szerepe.

Habár az életpályamodell nyújtotta kedvező előrelépési lehetőségek és a modell egyes élethelyzet tekintetében vett rugalmassága nem mutat kapcsolatot a chí-négyzet teszt alapján (lásd 15. ábra), az elmondható, hogy mind a két kérdés esetében negatív válaszok dominálnak (lásd 16. ábra).

Ön mennyire érzi úgy, hogy a motiváció megtartásában segíti Önt a rendőrségi életpályamodell?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem	77	56,6	67,5	67,5
	Inkább nem	29	21,3	25,4	93,0
	Inkább igen	7	5,1	6,1	99,1
	Teljes mértékben	1	,7	,9	100,0
	Total	114	83,8	100,0	
Missing	System	22	16,2		
Total		136	100,0		

29. ábra Motivációs eloszlás (Forrás: saját készítésű ábra)

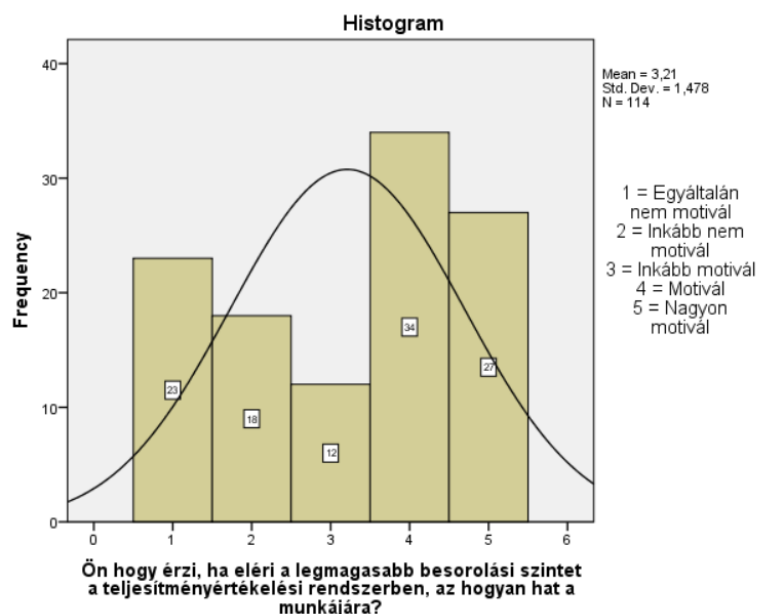
Mivel a kérdőívet kitöltők körében a motiváció megtartásában nem segíti az ennek fenntartására létrehozott modell (92,9% - 67,5 % egyáltalán nem, 25,4 % inkább nem), ezért úgy gondolom, hogy az első hipotézisem a válaszadók visszajelzései alapján egyértelműen megdőlt. Természetesen ahhoz, hogy átfogóbb képet kaphassak az állomány egészének

véleményéről, országos szintű, reprezentatív felmérésre és/vagy interjúk sorozatára lenne szükség.

Második hipotézisem: A teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb szintű besorolás megszerzése motiváló hatású.

Második hipotézisemet arra alapoztam, hogy a kifejlesztett teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb besorolás megszerzése motiváló hatással bír a hivatásos állományra. A kifejlesztett rendszer célja az volt, hogy rendszeres visszajelzést adjon az állománynak a teljesítményükről, de ebben a körben itt fontos megemlíteni, hogy nem csak az egyéni teljesítményt mérték, hanem a kapitányságok teljesítményével vetették össze az egyéni teljesítményeket.

Ez jelentős torzítást eredményezhet az egyes személyekre vetített értékelésében, ráadásul összezavarhatja az állomány tagjait, hogy pontosan mire vonatkozóan értékelik őket. Kimondható, hogy a saját teljesítmény-visszajelzésre kiugróan magas igényük van (50,9 % inkább fontos, 36 % nagyon fontos). Az értékelési rendszer intézményi és jogi sajátosságaiból adódóan az esetleges torzítás meglétét, annak mértékét jelen kérdőív nem tudta feltárni, emiatt nem megállapítható, hogy az egyes alkalmazottak mennyire érezhetik, hogy nincsenek kellő befolyásuk a saját teljesítményük megítélésére.



30. ábra Teljesítményértékelés (Forrás: saját készítésű ábra)

Ön hogy érzi, ha eléri a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, az hogyan hat a munkájára?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Egyáltalán nem motivál	23	16,9	20,2	20,2
	Nem motivál	18	13,2	15,8	36,0
	Inkább nem motivál	12	8,8	10,5	46,5
	Inkább motivál	34	25,0	29,8	76,3
	Nagyon motivál	27	19,9	23,7	100,0
	Total	114	83,8	100,0	
Missing	System	22	16,2		
Total		136	100,0		

31. ábra Teljesítményértékelési szám adatok (Forrás: saját készítésű ábra)

A teljesítményértékelési blokk kérdéseire adott visszajelzések alapján elmondható azonban, hogy azok, akik nem érik el a legmagasabb besorolást, ezt demotiválóan élik meg (54,5% inkább demotivál, 25,9% teljes mértékben demotivál). A besorolás elérésének lehetőségét 44,7 % tartotta motiválónak, ez a kérdés megosztja a válaszadókat.

Kimondható, hogy amennyiben elérték a legmagasabb besorolást, az többnyire motiválóan hatott a munkájukra (53,5 %), azonban a többi kérdésben tapasztalható kiugróan magas arányoktól ez az érték jelentősen elmarad, így vélelmezhető, hogy ez önmagában nem tekinthető kellő motivációs tényezőnek.

Kiemelendő ugyanakkor, hogy a minősítés elvesztésétől való félelem elenyésző. A válaszok közötti ellentmondás feloldása egy lehetséges pszichológiai tanulmány alapja lehet.

Az adatok tükrében megállapítható, hogy a teljesítményértékelési rendszer önmagában nem motiváló hatása a hivatásos rendőrök körében.

Harmadik hipotézisem: A korkedvezményes nyugdíj megszüntetése negatívan befolyásolta a munkaerő megtartását a rendvédelemben.

Ebben a blokkban arra kerestem a választ, hogy a 2011-ben megszüntetésre került korkedvezményes nyugdíj hogyan és milyen irányba befolyásolta az állományt és annak megtartását. A kormány célja a nyugdíj megszüntetésével az volt, hogy a még aktív korúakat a rendszerben tartsák, ezzel kiegyensúlyozzák a nyugdíjak esetében a kifizetéseket és ne boruljon fel az egyensúly.

Igazolást nyert, hogy a korkedvezményes nyugdíj megszüntetése negatívan befolyásolta a munkaerő megtartását a rendvédelemben, 74,6 %-ot befolyásolná ez, ha most kellene hivatást

választania (lásd 23. ábra), valamint 88,6 % hallott már olyan személyről, aki a karkedvezményes nyugdíj kivezetése miatt számolt le (lásd 22. ábra).

A karkedvezményes nyugdíj lehetőségének elvétele valóban negatív hatást fejtett ki a válaszadók körében, int a válaszokból kiderült, sokuk amiatt választotta ezt a hivatást, mert a belépésük pillanatában még elérhető volt a karkedvezményes nyugdíj: 66,3 % mondta ugyanis, hogy a választásban ez valamilyen mértékben szerepet játszott.

Mindezek tükrében úgy vélem, hogy ez a hipotézisem igazolást nyert a válaszadók körében. A későbbi, esetlegesen reprezentatív, országos szintű méréshez célszerű lehet előzetesen interjúk kutatást végezni, hogy minél pontosabb, a problémafelvetésre minél jobban reflektáló, érvényes kérdéseket lehessen megfogalmazni.

Továbbá fontos megemlíteni azt is, hogy habár a már leszerelt hivatásos rendőrökre a hipotéziseim nem terjedtek ki, azonban a komplex megértéshez szükségszerű volt az ő megkérdezésük is.

Ebben a blokkban arra kerestem a választ, hogy mik voltak a leszerelés sarkalatos okai, illetve mik azok a lehetőségek, amiknek a meglétekor a szakemberek visszatérnének a rendőrség kötelékébe. Természetesen itt is volt olyan, aki egyértelműen jelezte, hogy már nem szeretne visszatérni, de a válaszadók többsége több okot is megjelölt a lehetséges visszatérése motivátoraként, lehetséges jövőbeli okaként.

A leszerelés okai között sarkalatos pontként szerepelt az anyagi megbecsülés hiánya (65 %), ezt a még hivatásos állomány is jelölte, mint egyik fő probléma (81,3 %). A nehézkes előrelépést is jelölték a leszereltek (35 %). Ez az első hipotézisemmel is összhangban van, amit a még a rendszerben dolgozó hivatásosok is jelöltek, mint második problémaforrás. A leszereltek között többen jelölték a stabilitás, kiszámíthatóság hiányát, illetve a tisztelet hiányát is (5 % - 5 %).

Érdekes megemlíteni, hogy ezeket a még jelenleg hivatásosként dolgozók is probléma forrásként élték meg a válaszaik alapján. Ezek alapján egyébként jól kirajzolódik, hogy akik már leszereltek, azok okai összhangban vannak a válaszadók között azokkal, akik még a rendvédelemben dolgoznak.

Ön szerint indokolt lenne-e a korkedvezményes nyugdíj ismételt bevezetése? Ha igen, hány éves szolgálati viszony után?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen, már 20 év szolgálati idő után	7	5,1	6,1	6,1
	Igen, már 25 év szolgálati idő után	52	38,2	45,6	51,8
	Igen, már 30 év szolgálati idő után	47	34,6	41,2	93,0
	Igen, már 35 év szolgálati idő után	7	5,1	6,1	99,1
	Nem	1	,7	,9	100,0
	Total	114	83,8	100,0	
Missing	System	22	16,2		
	Total	136	100,0		

32. ábra Korkedvezményes nyugdíj - szolgálati idő (Forrás: saját készítésű ábra)

Ezzel szemben a visszatérés elsődleges lehetséges motivátora a válaszadók szerint a korkedvezményes nyugdíj újbóli bevezetése, amely minden egyéb válaszlehetőséget maga mögé szorított (60 %). A harmadik hipotézisem eköré a kérdés köré összpontosult, s ez is úgy tűnik, teljesen összhangban van azzal, amit a hivatásosok jelöltek. Szerintük is fontos lenne újból visszavezetni a korkedvezményes nyugdíj lehetőségét, akár olyan formában is, hogy nem a korábban alkalmazott 20 év szolgálat után mehetnek nyugdíjba, hanem a szükséges ledolgozott időt megemelve (kiugróan magas, 99,1% jelölte, hogy szükséges lenne, amelyből csupán 6,1% ragaszkodott a korábbi, 20 év szolgálati jogviszonyhoz. Mindössze 0,9% nem tartja szükségszerűnek a korkedvezményes nyugdíj visszavezetését). Ilyen módon hosszabb időt töltenének a pályán, azonban újra lehetőség lenne ennek a kedvezménytípusnak az igénybevételére, amely új egyensúlyi állapotot hozhatna el - ismételten vonzóvá téve a hivatást.

4.2 Javaslatétel

Fenti eredményekre tekintettel úgy gondolom, hogy az első hipotézisem során felmerült probléma megoldására mindenképp a rendvédelmi életpályamodell felülvizsgálatára lenne szükség. A felülvizsgálatot pedig mindenképp úgy kell megtenni, hogy a jelenleg hivatásosként dolgozó rendőröket is bevonjuk a felülvizsgálatba, hagyva lehetőséget az esetleges javaslatok megtételére.

Második hipotézisemmel kapcsolatban szintén javasolnám a teljesítményértékelési rendszer felülvizsgálatát azzal együtt, hogy több hangsúlyt kapjanak az egyéni

teljesítményértékelési értékek, illetve ezzel párhuzamosan az ehhez kapcsolódó javadalmazást is szükséges megreformálni. Ezek alapján ne csak a kiváló minősítést elért állomány tagjai kapják meg ennek a bérelemnek az összegét, hanem arányosítva, kiválótól lefelé is részesüljenek az állomány tagjai a bérelemből, ezzel is ösztönözve őket a még hatékonyabb munkavégzésre és a kiváló besorolás elérésére.

Harmadik hipotézisemmel kapcsolatban azt javaslom, hogy a rendszerbe ismét vezessék vissza a korkedvezményes nyugdíj lehetőséget, természetesen figyelembe véve a nyugdíj kifizetésének terheit is. Vagyis ezek alapján ne húsz év tényleges szolgálati idő után mehessen el a hivatásos rendőr nyugdíjba, hanem ahogy a válaszadók is jelezték, ez legyen inkább huszonöt-harminc év tényleges szolgálati idő. Így tovább maradnának a munkaképes korú szakemberek a rendszerben, s így mérséklődnének a nyugdíjakkal kapcsolatos kifizetések és ezzel csökkenthetők lennének az állam terhei is.

Ezek után javasolnám, hogy a még rendszerben levő hivatásosokat kérdezzék meg a véleményükről, mit gondolnak, mivel segíthetnék a szervezet fejlesztését, az esetleges hibák kijavítását, vagy a rendszer könnyebbé tételét. Itt értem ez alatt azt, hogy a megmaradt munkaerőt milyen eszközökkel tartásák a rendszerben, például az anyagi megbecsülés fontossága, s bár Herzberg szerint ez higiénés tényező és nem motivátor, mindenképp fontos erről is szót ejteni.

Korszerű, a versenyszférával vetekedő, vagy legalább azt megközelítő bérezés meglátásom szerint adhatna egy olyan biztos alapot, amivel benntarthatók a rendszerben a szakemberek, mindamellettt hozzájárulnának a toborzás megkönnyítéséhez. Ezzel lehetőséget nyithatnának arra, ami még a 2010-es évek előtt is jelen volt, ami a 2. és 3. táblázatban is látszik: a túljelentkezők közül szakmai szempontok alapján szűrhetővé válnának azok, akik valóban alkalmasak erre a hivatásra, akik hosszútávon is elhivatottak és lojálisak, valamint akik a szakmai hivatástudat által megköveteltekhez méltón teljesítményorientáltak.

2. táblázat 2010-es jelentkezési adatok (Forrás: felvi.hu)

Év	Kar kód	Szak, szakpár	KMF	Jelentkezők/Összesen
2010/Á	RTF	bűnügyi igazgatási-bűnügyi szakirány	ANA	1215

3. táblázat 2022-es jelentkezési adatok (Forrás: felvi.hu)

Év	Kar kód	Szak, szakpár	KMF	Jelentkezők/Összesen
2022/Á	NKE	bűnügyi igazgatási [bűnügyi nyomozó]	ANA	150

A KSH adatai szerint Magyarországon a bruttó átlagkereset a tavaly decemberi 581.900,- Ft-ról a KSH számítási módszerének megváltoztatása miatt 2023. februárjában jelentősen mérséklődött: mindössze csupán 531.200,-Ft volt. (GYORSTÁJÉKOZTATÓ, Keresetek, 2023. február, 2023) (GYORSTÁJÉKOZTATÓ, Keresetek, 2022. december, 2023)

Ezen összeg azonban továbbra is magasabb, mint a pályakezdők fizetése, amely a kérdőívben kapott válaszokból is kirajzolódó elégedetlenséget eredményezheti: „A jelentős változást jól érzékelteti a pályakezdő illetmények növekedése, hiszen 2022. szeptember 1-jével a tiszthelyettesek az eddigi 267 000 forint helyett 384 000 forintos, a pályakezdő tisztek az eddigi 393 000 forint helyett 510 000 forintos illetménnyel kezdenek meg pályafutásukat.” (Tovább emelkedik a rendőrök és a katonák fizetése, megállapították a határvadászok bérét is, 2022)

Meglátásom szerint az angol jog egyes részelemeit felhasználva, és a magyar sajátosságokra tekintettel, körültekintően eljárva akár számos olyan pozitív példa átvehető mind humán erőforrás, mind rendvédelem szempontjából, amelyek hosszútávon jelentősen javítanák az állomány létszámbéli és morális mutatóit.

Itt érdemes megemlíteni, hogy a magyar rendőrségi rendfokozatok az alábbiak szerint épülnek fel:

- első szint: őrmester, törzsőrmester, főtörzsőrmester,
- második szint: zászlós, törzszászlós, főtörzszászlós,
- harmadik szint, ahol elvárás a szakirányú egyetemi, főiskolai végzettség: hadnagy, főhadnagy, százados,
- negyedik szint: őrnagy, alezredes, ezredes,
- ötödik szint: dandártábornok, vezérőrnagy, altábornagy. (Rendfokozatok)

Már a szakirodalomban leírt USA példa és itt leírtakból is látszódnak a lényeges különbségi elemek, továbbá az is fontos, hogy míg hazánkban, ha valaki egyetemi végzettséggel pályázza meg a rendőri beosztást, úgy magasabb rendfokozattal indul, szemben

azokkal, akik esetlegesen a ranglétra legalján kezdik meg munkájukat a rendőrség keretein belül. Talán ez is egy olyan lehetőség, amit érdemes lenne megfontolni a humánerőforrás szakembereinek és a jogalkotónak is.

Illetve ebben a részben fontos megemlíteni, hogy - ellenben a Magyar Honvédséggel, ahol rendfokozat és fizetési fokozat után kapják a katonák a fizetésüket -; a rendőrségen belül nem rendfokozat, hanem betöltött beosztás szerint kapják a rendőrök a fizetésüket. Vagyis hiába van valakinek magasabb rendfokozata, ha mellette például nem osztályvezető, akkor sokkal alacsonyabb a fizetése, szemben egy ugyanolyan rendfokozatot betöltő, de osztályvezetői beosztásba helyezett rendőrrel.

A Los Angeles-i rendőrség példáját tudom hozni erre, ami a szakirodalomból is már egyértelműen látható, hogy mennyivel könnyebb az előrelépési lehetőség, viszont ezzel arányosan nő a felelősségi kör és a teendők listája. Mégis lehetőséget biztosítanak arra, hogy aki tud és akar is, az teljesítsen, fokozatosan lépkedjen előre a ranglétrán, ezzel együtt nőjön az egzisztenciális megbecsülése is, mind anyagi, mind érzelmi értelemben.

Emiatt mindenképp érdemes lenne átvenni vagy az USA, vagy valamely más európai rendőrségi szerv munkaerő-megtartásra és előrelépési lehetőségekre irányuló kezdeményezéseit, a pozitív és bevált tapasztalatokat és mintákat annak érdekében, hogy Magyarországon elkötelezett, elhivatott és teljesítményorientált szakemberek alkothassák a rendőrség munkaerő állományát.

5 Összefoglalás

A témám a HR feladatok a Rendőrség leszerelési hulláma idején volt, ezen belül is a munkaerőmegtartással és motivációval foglalkoztam. A célom a szakdolgozatommal az volt, hogy feltárjam azokat a sarkalatos problémákat, amik kihatással vannak a hivatásos állomány megtartására, a motivációjukra. Emellett fontosnak tartottam a komplex megértés miatt, hogy a már leszerelt hivatásosok véleményét is kikérjem a témámmal kapcsolatban.

Kutatási módszerem a szakirodalomra, a jogszabályokra és egyéb forrásokra támaszkodott, mindemellett a hivatásosokat és a már leszerelt hivatásos rendőröket online kitölthető kérdőív formájában értem el. Itt is megemlítem, hogy a kérdőívre adott válaszok és a szakdolgozatomban foglalt álláspont és hipotézisekre kapott válaszok nem az egész rendőrség szervezetére vonatkoznak, csakis a válaszadókra értelmezhetők.

Vizsgálati eredményeim alapján a rendőrségi életpályamodell a megkérdezettek visszajelzései alapján nem bírnak állománymegtartó hatással. A megkérdezettek nem elégedettek az életpályamodell adta lehetőségekkel, mi több, nem hat rájuk ösztönző módon.

A teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban hasonló volt a visszajelzések aránya. A megkérdezettek visszajelzései alapján nem hat rájuk motiválón a teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb besorolás elérése.

A karkedvezményes nyugdíj megszüntetésével kapcsolatban azonban a megkérdezettek visszajelzései alapján kirajzolódik, hogy érzékenyen érintette őket ennek a kedvezménytípusnak a megszüntetése. Sokukra kihatással volt a pályaválasztáskor, hogy akkor még elérhető volt a karkedvezményes nyugdíj, s szerintük újra vissza kellene vezetni, amit természetesen több szolgálati idő letöltése után lehetne csak igénybe venni.

A már leszerelt hivatásosok körében arra kerestem a választ, hogy mely indokok vezettek a leszerelés mellett, s mik azok a lehetőségek, amik meglétekor visszatérnének a rendőrség kötelékébe. Ebben a kérdéskörben a válaszadók visszajelzései alapján a nem megfelelő életpályamodell, a megbecsülés hiánya, a nem megfelelő anyagi juttatások és a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése vezettek oda, hogy leszereltek a rendőrség kötelékéből. A megkérdezettek továbbá jelezték, hogy az anyagi megbecsülés, a karkedvezményes nyugdíj újbóli bevezetése esetén valószínűleg visszatérnének a rendőrség kötelékébe.

Kutatási eredményeim kimondhatók, hogy érvényesnek tekinthetők, ugyanis az érvényesség kritériuma, hogy azt mérjük, amit mérni szerettünk volna. Megítélésem szerint ez teljesült. Megbízhatónak nem tekinthető, ugyanis a kutatás egy pillanatnyi állapotot mutat, ugyanezen kérdőív egyazon mintán történő ismételt lekérdezése nem szükségszerűen hozná ugyanezen eredményeket (Léderer, 2002)

Úgy gondolom, hogy a kifejlesztett életpályamodell, az új típusú teljesítményértékelési rendszer megpróbált kitérni az egyes élethelyzetekre és lefedni a rendőri munkával kapcsolatos karrier lehetőségeket, mégis a válaszadók visszajelzései alapján ezek vagy nem elégségesek, vagy egyáltalán nem úgy hatnak az állományra, ahogy azt annak idején várták az életpályamodelltől és a teljesítményértékelési rendszertől. Továbbá a karkedvezményes nyugdíj megszüntetése érthető volt annak anyagi vonzata miatt, azonban ez a hivatásos rendőrök munkamoráljára negatívan hatott, többségük bizalma megrendült a rendszer iránt. A már leszereltek többségénél is sarkalatos pontként jelenik meg a karkedvezményes nyugdíj elvétele, visszajelzéseik alapján ez is fontos szempont volt a leszerelési döntés meghozatalakor.

Fentiekre tekintettel következtetésem az, hogy az életpályamodellt újra kell gondolni, közösen együttműködve a rendszerben dolgozó hivatásos rendőrökkel együtt, kikérve a véleményüket, meglátásaikat a rendszer esetleges hibáival, rugalmatlanságával kapcsolatban, s erre milyen megoldási javaslatot tennének.

Ezzel együtt fontosnak tartom, hogy a politikai célzatú stratégiai tervek helyett fokozott hangsúlyt kapjon a humánerőforrás és a humánerőforrás gazdálkodás, a karrierút tervezés, a dolgozók folyamatos véleményeztetése a rendszerrel kapcsolatban, őszinte kilépő interjúk lefolytatása, a javadalmazási rendszer újra gondolása európai és amerikai pozitív példák mentén. S emellett kerüljön előtérbe Herzberg kéttényezős modellje is, ami segítene mélyebben megérteni az állomány helyzetét és motivációját, továbbá kapjanak hangsúlyt a generációk közötti különbségek is, ami alapján megérthetjük a főbb motivátorokat és egy olyan munkakörnyezetet teremthet a humánerőforrás, ami elhivatott és elkötelezett rendőröket, kiváló szakembereket tarthat meg a rendszerben.

A téma fontossága miatt mindenképp javaslom, hogy a komplex és többrétű megértéshez elengedhetetlen a későbbiek folytán mélyinterjúkat és kvalitatív kutatási módszereket lefolytatni, ennek eredményeivel felvértezve pedig később olyan javaslatokat megfogalmazni, amik beintegrálhatók a rendőrség szervezetébe, felépítésébe és szabályozásába.

Kutatásom elsősorban a rendőrségben dolgozó humánerőforrás szakembereinek nyújthat egyfajta kitekintést, mélyebb megértést a rendőrségben dolgozó hivatásosok helyzetével kapcsolatban, s remélem, hogy ez elindít egy belső kommunikációt, jobb megértést, és elindul a fejlesztés azok mentén, amik fontosak a hivatásosok körében.

6 Irodalomjegyzék

1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 1. § (1). (1994. 04 08). *1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről*. Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/1994-34-00-00>
1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 4. § (2). (1994. 04 08). *1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről*. Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/1994-34-00-00>
2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. (2015. 04 24). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2015-42-00-00>
- A rendőrség szervezete. (dátum nélk.). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://www.police.hu/hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete>
- Ács, P., Oláh, A., Karamánné Pakai, A., & Raposa, L. (2014). Gyakorlati adatelemzés. (P. Ács, Szerk.) Pécs, Baranya, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Letöltés dátuma: 2023. 05 02, forrás: <https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/gyakorlatiadatelemzesj.pdf>
- B. Müller, T. (2018. 10 26). Rendvédelmi Életpálya. *Infojegyzet*. Budapest, Pest, Magyarország: Képviselői Információs Szolgálat. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_21_rendvedelmi_eletpalya.pdf/0179c49b-b748-8587-2d13-86e60ecff365
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (Hatodik. kiad.). (G. Kende, & M. Szaitz, ford.) Budapest: Balassi Kiadó.
- Bella, T. (2018). A kutatási módszer és mintavétel megválasztása a tudományos kutatásokban. In *Statisztika a tudományok, a technika és az orvoslás körében. A Magyar Természettudományi Társulat tudománytörténeti kötetei (2)* (2. kötet, old.: 247-263.). Budapest: Magyar Természettudományi Társulat. Letöltés dátuma: 2023. 04 24, forrás: <http://real->

eod.mtak.hu/7564/1/Statisztika%20_%202017%20nov%20anket%20k%C3%B6tet%20247_263%20Bella%20T.pdf

Borszéki, J., & Sallai, J. (2023.). Az angol és magyar rendészet és büntető igazságszolgáltatás történetének kezdetei. *Belügyi Szemle*, 452. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/9999/7998>

Career Ladder. (2019). Los Angeles, California, United States Of America. Letöltés dátuma: 2023. 05 01, forrás: <https://mypd.joinlapd.com/CAREERS/careerladder/>

Chapman, G., & White, P. (2012). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve - Útmutató az eredményes, személyre szabott motiváció gyakorlatához*. Chicago, Illinois, Unites States: Northfield Publishers.

Dajnoki, K., Ujhelyi, M., & Filep, R. (2021. 06 28). Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján. *Studia Mundi - Economica*, 4-5. Letöltés dátuma: 2023. 04 29, forrás: <https://journal.ke.hu/index.php/stm/article/view/3022>

Farkas, J., & Malkócs, T. (2022. 11 28). A rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségei. *Belügyi Szemle*, 101. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/9258/7485>

GYORSTÁJÉKOZTATÓ, Keresetek, 2022. december. (2023. 02 23). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 05 01, forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker2212.html>

GYORSTÁJÉKOZTATÓ, Keresetek, 2023. február. (2023. 04 26). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 05 01, forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2302.html?fbclid=IwAR3-HkCD3hgMLyuTdPXXtr05EpWxZImqVeAEU0-a1BteweT9VwlhgqI9gGI>

György, I., Hazafi, Z., Merkovity, N., Szakács, G., & Szakács, É. (2019). *Kormányzati Személyzetpolitika*. (Z. Hazafi, Szerk.) Budapest: Dialóg Campus Kiadó.

Így tartjuk meg a legjobbakat: így mérsékelhetjük a fluktuációt. 1. rész. (2021. 09 02). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 24, forrás: <https://www.randstad.hu/workforce-insights/megtartas/igy-tartjuk-meg-a-legjobbakat-igy-mersekelhetjuk-a-fluktuaciot/>

- INFORÁDIÓ Kft. (2011. 06 07). Hány évesen mehetnek nyugdíjba a rendőrök Európában? Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 23, forrás: <https://infostart.hu/kulfold/2011/06/07/hany-evesen-mehetnek-nyugdijba-a-rendorok-europaban-438645#>
- Kvale, S. (2005). *Az interjú - Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. (E. Kertész, Szerk., B. Kovács, & Á. Sivadó, ford.) Budapest, Pest, Magyarország: József Műhely Kiadó.
- Léderer, P. (2002). *A szociológus, a módszerei, meg a szövege*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Magyarország Alaptörvénye 46. cikk (1) bekezdés. (2011. 04 25). *Magyarország Alaptörvénye*. Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 23, forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2011-4301-02-00>
- Mi a Maslow-piramis és hogyan alkalmazható? (2022. 03 10). Budapest, Pest, Magyarország: ProMan Consulting Kft. Letöltés dátuma: 2023. 04 29, forrás: <https://promanconsulting.hu/mi-a-maslow-piramis-es-hogyan-alkalmazhato/>
- Mikor mehetnek nyugdíjba más országokban a rendvédelmiek? (2011. 06 29). Székesfehérvár, Fejér, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 23, forrás: <https://www.feol.hu/cimlapon/2011/06/mikor-mehetnek-nyugdijba-mas-orzagokban-a-rendvedelmiek>
- Pataki-Magyar, G. (2021. 11 23). Munkaerő megtartás eszközei. Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 24, forrás: <https://hreszekforuma.hu/2021/11/23/munkaero-megtartas-eszkozei/>
- Pension & Altersvorsorge für Polizisten. (2023). *OLIZEI-Versicherungsmakler*. Verden, Németország. Letöltés dátuma: 2023. 04 23, forrás: <https://www.polizei-versicherungsmakler.de/pension-altersvorsorge-fuer-polizisten/?fbclid=IwAR0QRz2e7m3avqp7fGeMpGhmEmYh-f1AgJ5JGaz-1qBKt6je6eiFmF-LQBk>
- Rendfokozatok. (dátum nélk.). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 05 01, forrás: <https://www.police.hu/hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/rendfokozatok>

Simon, H. (2006). A látszólagos korelláció oksági értelmezése. In L. Bertalan, & I. Varga (Szerk.), *A kvantitatív társadalomkutatás modelljei* (L. Csontos, Ford., old.: 52). Budapest: Helikon Kiadó.

TÁJÉKOZTATÓ a korhatár előtti ellátásról, az átmeneti bányászjáradékról és a balettművészeti. (2011. 11 28). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://akadalymentes.kormanyhivatal.hu/download/5/6d/20000/T%C3%81J%C3%89KOZTAT%C3%93%20a%20korhat%C3%A1r%20el%C5%91tti%20ell%C3%A1t%C3%A1sr%C3%B3l.pdf>

Tovább emelkedik a rendőrök és a katonák fizetése, megállapították a határvadászok bérét is. (2022. 07 15). Budapest, Pest, Magyarország. Letöltés dátuma: 2023. 05 01, forrás: <https://magyarnemzet.hu/belfold/2022/07/kormany-beremeles-magyar-honvedseg-katona-rendor>

Varga-Mészáros, B., & Lóczy, P. (2015). *A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)*. Budapest: Nemzető Közszolgálati Egyetem. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20\(T%C9R\).pdf;jsessionid=61F8C03988334F7028CFCB7BC60C5247?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20(T%C9R).pdf;jsessionid=61F8C03988334F7028CFCB7BC60C5247?sequence=1)

Vári, V. (2018). A rendőri életpályamodellel és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága. *Magyar Rendészet*, 207. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/1372/699>

Vári, V. (2018). A rendőri életpályamodellel és a rendőri felsőoktatás összehangoltsága. *Magyar Rendészet*, 211-212. Letöltés dátuma: 2023. 04 22, forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/1372/699>

7 Mellékletek

7.1 1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

A, Demográfiai blokk:

1, Kérem jelölje meg az ön nemét!

- nő
- férfi

2, Kérem jelölje az Ön lakóhelyének típusát!

- főváros
- megyeszékhely
- város
- falu
- község

3, Ahol él, ott teljesít szolgálatot?

- igen
- nem

4, Kérem jelölje az Ön életkorát!

- 27 év alatti
- 28 - 43
- 44 - 57
- 58 év feletti

5, Kérem jelölje az Ön legmagasabb iskolai végzettsége!

- Szakközépiskola
- Gimnázium, szakgimnázium
- Főiskola, egyetem

6, Mennyi szolgálati időt tudhat magáénak?

- Kevesebb, mint 5 év
- 5 – 10 év
- 11 – 20 év
- 21 – 30 év
- 31 – 40 év
- Több, mint 40 év

7, Jelenleg Ön hogy ítélné meg anyagi helyzetét?

- Jelentősen átlag alatti
- Valamivel az átlag alatti
- Átlagos
- Valamivel az átlag feletti
- Jelentősen az átlag feletti.

8, Ön az állomány aktív tagja?

- Igen
- Nem

B, Életpályamodell blokk

1, Ön mennyire érzi úgy, hogy a motiváció megtartásában segíti Önt a rendőrségi életpályamodell?

- Teljes mértékben
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

2, Ön mennyire érzi úgy, hogy az életpályamodell az Ön számára kedvező előre lépési lehetőségeket kínál?

- Teljes mértékben
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

3, Ön mennyire érzi fontosnak, hogy az életpályamodell keretén belül lakhatási támogatásra és egészségkárosodási járadékra is jogosult legyen?

- Nagyon fontos
- Inkább fontos
- Inkább nem fontos
- Egyáltalán nem fontos

4, Ön hogy érzi, az életpályamodell kellően rugalmasan kezeli az egyes élethelyzeteket?

- Teljes mértékben
- Inkább igen
- Inkább nem
- Egyáltalán nem

5, Ön hogy érzi, mi motiválhatná Önt a jobb munkavégzésre? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

- A munka összetettsége (minél komplexebb feladatok megoldása)
- Általános munkakörülmények
- Elismerés (nyilvános, személyes, írásbeli)
- A munkahelyi kapcsolatok minősége
- A munkatársak elégedettsége
- A döntésekbe való beleszólás lehetősége
- Anyagi juttatások
- A munka fontosságának és elismertségének tudata

- Lehetőségek a képességek és tehetségek kiaknázására

- A felelősség mértéke

- A munka mennyisége

6, Ön hogy érzi, mely lehetőségek javítanák/könnyítenék meg a munkavégzést és a munkakörülményeit? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

- Modern, korszerű eszközök használata (pl: laptop, tablet, érintőképernyős telefon, stb.)

- Papírmunka és adminisztráció csökkentése (pl: digitális jelentések írása, továbbítása, stb.)

- Modern, korszerű és komfortos irodai eszközök és közeg megléte.

- Heti rendszerességgel lőgyakorlatokon való részvétel.

- Külföldi továbbképzési lehetőségeken való részvétel (pl: Németország, Dánia, Anglia, stb.)

- Idegen nyelvtanulási képzések.

- Hazai továbbképzési lehetőségek bővítése.

- Átlátható és tervezhető munkaidő beosztás és munkakör.

- Munka-magánélet egyensúlyát figyelembe vevő munkaidőbeosztás.

C, Teljesítményértékelési rendszer blokk

1, Mennyire tartja fontosnak, hogy munkája minőségéről rendszeres visszajelzést kapjon feletteseitől?

- Nagyon fontos

- Inkább fontos

- Inkább nem fontos

- Egyáltalán nem fontos

2, Önt mennyire motiválja munkája során a teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb besorolás elérése?

- Nagyon motivál

- Kicsit motivál

- Inkább motivál
- Inkább nem motivál
- Nem motivál
- Egyáltalán nem motivál

3, Ön hogy érzi, ha nem éri el a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, az hogyan hat a munkájára?

- Teljes mértékben motivál
- Inkább motivál
- Inkább demotivál
- Teljes mértékben demotivál

4, Ön hogy érzi, ha eléri a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, az hogyan hat a munkájára?

- Nagyon motivál
- Inkább motivál
- Inkább nem motivál
- Nem motivál
- Egyáltalán nem motivál

5, Ha Ön elérte a legmagasabb besorolási szintet a teljesítményértékelési rendszerben, akkor mennyire fél az esetleges leminősítéstől?

- Nagyon félek
- Kicsit félek
- Inkább félek
- Inkább nem félek
- Nem félek
- Egyáltalán nem félek

D, Korkedvezményes nyugdíj blokk

1, Amikor Ön ezt a hivatást választotta, mennyire befolyásolta a döntését az elérhető korkedvezményes nyugdíj?

- Nagyon befolyásolt
- Kicsit befolyásolt
- Inkább befolyásolt
- Inkább nem befolyásolt
- Nem befolyásolt
- Egyáltalán nem befolyásolt, mert már nem volt elérhető.

2, Ha Ön most váltana munkahelyet, mennyire befolyásolná a döntésében, hogy a korkedvezményes nyugdíj már nem elérhető?

- Nagyon befolyásolna
- Kicsit befolyásolna
- Inkább befolyásolna
- Inkább nem befolyásolna
- Nem befolyásolna
- Egyáltalán nem befolyásolna

3, Ön szerint indokolt lenne-e a korkedvezményes nyugdíj ismételt bevezetése? Ha igen, hány éves szolgálati viszony után?

- Igen, már 20 év szolgálati idő után
- Igen, már 25 év szolgálati idő után
- Igen, már 30 év szolgálati idő után
- Igen, már 35 év szolgálati idő után
- Nem

4, Hallott-e Ön olyanról, aki a korkedvezményes nyugdíj megszüntetése miatt számolt le?

- Igen

- Nem

5, Ön hogy érzi, a keredvezményes nyugdíj negatívan befolyásolta munkateljesítményét?

- Nagyon befolyásolt

- Kicsit befolyásolt

- Inkább befolyásolt

- Inkább nem befolyásolt

- Nem befolyásolt

- Egyáltalán nem befolyásolt,

E, Már leszereltek hivatásosok blokk

1, Mely indokok vezettek ahhoz, hogy már nem a szervezet tagja? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

- Anyagi megbecsülés hiánya.

- A munka- és lakóhely távolsága, az áthelyezés nehézségei.

- Nehézkes az előrelépés.

- Stabilitás, kiszámíthatóság hiánya.

- Tisztelet hiánya.

- Nincs megfelelő számú képzésre lehetőség.

- Jobb ajánlatot kapott.

- Nyugdíjas.

- Szóbeli és írásbeli elismerés hiánya.

- Egyéb, éspedig:

2, Ön jelenleg dolgozik?

- Igen, teljes állásban foglalkoztatott munkavállaló vagyok.

- Igen, részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló vagyok.

- Igen, időny munka/alkalmi jellegű munkát végzek.
- Igen, vállalkozó vagyok.
- Nem, szolgálati járadékot kapok.
- Nem, ellátásban részesülök.
- Nem, jelenleg tanulok.
- Nem, jelenleg álláskereső vagyok. (Ugrás az 7-es kérdésre.)
- Nem, és nem is keresek munkát. (Ugrás a 8-as kérdésre.)

3, Ha Ön jelenleg dolgozik, mely szektorban helyezkedett el?

- Bank, biztosítás
- Beszerzés, logisztika
- Vevőszolgálat
- Egészségügy, gyógyszeripar
- Művészet, kultúra
- Értékesítés, kereskedelem
- Gyártás, termelés
- Építőipar
- Humán erőforrás
- IT, telekommunikáció
- Jog
- Közigazgatás
- Marketing, reklám- és PR
- Média
- Mérnök
- Oktatás

- Gyermek- vagy szociális gondozás
- Pénzügy, számvitel
- Vendéglátás, idegenforgalom, turizmus
- Egyéb, éspedig:

4. Mennyi időbe telt elhelyezkednie?

- A leszereléskor már volt új munkahelyem.
- Egy héten belül elhelyezkedtem.
- Egy hónapon belül elhelyezkedtem.
- Három hónapon belül elhelyezkedtem.
- Fél éven belül elhelyezkedtem.
- Egy éven belül elhelyezkedtem.
- Több, mint egy éven túl helyezkedtem el.
- Nem dolgozom.

5. Mennyire volt nehéz Ön szerint elhelyezkednie a leszerelés után?

- Nagyon nehéz volt
- Inkább nehéz volt
- Inkább nem volt nehéz
- Egyáltalán nem volt nehéz
- Már volt munkahelyem a leszereléskor.
- Nem dolgozom.

6. Ahol jelenleg dolgozik, az volt az első munkahelye a leszerelést követően?

- Igen.
- Nem.
- Nem dolgozom.

7, Ha még nem helyezkedett el, mióta keres új munkahelyet?

- Egy hét.
- Egy hónap.
- Három hónap.
- Félév.
- Egy év.
- Több, mint egy év.
- Nem dolgozom.

8, Amennyiben a törvényi keretek engednék, mely lehetőségek meglétekor térne vissza a rendőrség kötelékébe? (Az alábbi állítások közül maximum hármat válasszon!)

- Korkedvezményes nyugdíj.
- Modernizált, jól áttekinthető életpályamodell (Gyorsabb előre lépési lehetőségek.)
- Munkába járás 100%-os támogatása.
- Lakhatási támogatás kibővítése az érintetti körre és összegre való tekintettel.
- Könnyebb helyőrségváltás/kapitányságváltás.
- Egészségmegőrző programok (pl: pszichológiai támogatás/segítségnyújtás, rehabilitációs lehetőségek, stb)
- Rekreációs programok
- Modern, teljes mértékben a munkavállalót és igényeit figyelembe vevő munkaruházat biztosítása.
- Modern, a munkához és a munkavállalóhoz szabott védelmi eszközök biztosítása. (pl: szúrás- és golyóálló mellény, TASER, stb.)
- Korszerű, a munkához és a munkát megkönnyítő technikai berendezések biztosítása.
- Munkahelyi adminisztráció és papírmunka csökkentése.
- Munka-magánélet egyensúlyára törekvő munkaidő beosztás.
- Anyagi megbecsülés (a mindenkori aktualitásokat figyelembe vevő munkabér megállapodás).

- Egyéb, és pedig:

7.2 2. sz. melléklet: Ábrajegyzék

1. ábra Rendőrség felépítése (Forrás: (A rendőrség szervezete)).....	7
2. ábra Maslow-piramis (Forrás: saját készítésű ábra).....	19
3. ábra US LAPD rendfokozat (Forrás: saját készítésű ábra).....	22
4. ábra Válaszadók neme szerinti eloszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra).....	26
5. ábra Kitöltők megoszlása lakóhely alapján (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)	27
6. ábra Életkor szerinti megoszlás (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)	27
7. ábra Szolgálati idő megoszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra).....	28
8. ábra Anyagi helyzet megítélése (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)	29
9. ábra Aktív/nem aktív állomány százalékos megoszlása (N=132) (Forrás: saját készítésű ábra)	29
10. ábra Életkor és motiváció megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	30
11. ábra Életkor és előrelépési lehetőségek megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)	30
12. ábra Életpályamodell rugalmassága (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra)	31
13. ábra Motiváció a munkavégzés során (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	32
14. ábra Munkakörülmények (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	33
15. ábra Életpályamodell és rugalmasság (Forrás: saját készítésű ábra).....	34
16. ábra Motiváció és rugalmasság összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra)	35
17. ábra Minőségi visszajelzés (Forrás: saját készítésű ábra)	36
18. ábra Életkor és visszajelzés megoszlása (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	36
19. ábra El nem ért besorolási szint és munka összefüggése (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	37
20. ábra Leminősítés lehetősége (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	38
21. ábra Életkor és karkedvezményes nyugdíj elérhetősége (N=112) (Forrás: saját készítésű ábra).....	39
22. ábra Karkedvezményes nyugdíj (Forrás: saját készítésű ábra)	40
23. ábra Munkahely és karkedvezményes nyugdíj összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra)	41
24. ábra Életpályamodell és karkedvezményes nyugdíj összefüggése (Forrás: saját készítésű ábra).....	41
25. ábra Kilépési indokok (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra).....	42
26. ábra Foglalkoztatás eloszlása (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra).....	43

27. ábra Kilépés utáni elhelyezkedési idő (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)	44
28. ábra Visszatérési lehetőségek (N=20) (Forrás: saját készítésű ábra)	45
29. ábra Motivációs eloszlás (Forrás: saját készítésű ábra).....	46
30. ábra Teljesítményértékelés (Forrás: saját készítésű ábra)	47
31. ábra Teljesítményértékelési szám adatok (Forrás: saját készítésű ábra)	48
32. ábra Korkedvezményes nyugdíj - szolgálati idő (Forrás: saját készítésű ábra)	50

7.3 3. sz. melléklet: Tábla jegyzék

1. táblázat Herzberg kéttényezős modellje (Forrás: (Dajnoki, Ujhelyi, & Filep, 2021)).....	20
2. táblázat 2010-es jelentkezési adatok (Forrás: felvi.hu).....	51
3. táblázat 2022-es jelentkezési adatok (Forrás: felvi.hu).....	52

8 Függelékek

8.1 Eredetiségi és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a szakdolgozat¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Joós Petra Nikolett
A Hallgató Neptun kódja: IEWY4M
A dolgozat címe: A rendőrségi munkaerő megtartás és elvándorlás HR szemmel
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlanul állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe.

Kelt: 2023. év 05. hó 02. nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

8.2 Konzultációs nyilatkozat



Szent István Campus, Gödöllő
Cím: 2100 Gödöllő, Péter Károly utca 1.
Tel.: +36-28/522-000
Honlap: <https://godollo.uni-mate.hu>

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott JÓCS PETRA NIKOLETT, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

BUDAI Campus,
EMBERI ERŐFORRÁS ALAP szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év 05. hó 08. nap

Jócs Petra Nikolett
Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év 05. hó 08. nap

[Signature]
Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

8.3 A dolgozat tartalmi kivonata

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A rendőrségi munkaerőmegtartás és elvándorlás HR szemmel

Joós Petra Nikolett

Emberi erőforrások, alapképzés, levelező

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Salgó-Nemes Károly, mestertanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Tartalom: Problémafelvetésem alapja a rendőrség kötelékében szolgálatot teljesítő hivatásos rendőrök munkaügyi helyzete volt, azon belül is a lehetséges felmondás okait kutattam, illetve kutatásom során kitértem a már leszerelt hivatásos rendőrök helyzetére is a komplexebb megértés miatt. Célkitűzésem, hogy a jelenlegi munkaerő elvándorlás indokait megismerjem, s ezekre megoldási javaslatokat tegyek. Vizsgálati módszerem alapjául kvantitatív kutatási módszert választottam online kitölthető kérdőív formájában.

Hipotéziseim a következők voltak: A jelenleg hatályos rendvédelmi életpályamodell állománymegtartó hatású. A jelenleg hatályos teljesítményértékelési rendszerben elérhető legmagasabb szintű besorolás megszerzése motiváló hatással bír a hivatásos állományra. A korkedvezményes nyugdíj megszüntetése negatívan befolyásolta a munkaerő megtartását a rendvédelemben.

A kapott eredmények és értékelésük alapján az első és második hipotézisemet elvettem, míg a harmadik hipotézis igazolásra került. Javasolataim közé tartozik a még a rendszerben dolgozó hivatásosok véleményeztetése, a szervezetfejlesztés, a hibák és a rendszer rugalmatlanságának javítása vagy megreformálása.