

Doktori (PhD) értekezés

TEGYEY ANDREA CECÍLIA

2025

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Rendészettudományi Doktori Iskola



Tegyey Andrea Cecília:

Motivációs eltérések vizsgálata egy vármegyei rendőr-főkapitányság mintáján (2014-2020)

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. Farkas Johanna:

Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

I.) BEVEZETÉS	9
1. A PROBLÉMA FELVÁZOLÁSA	9
1.1. A témaválasztás indoklása.....	10
1.2. A kérdésfeltevés kontextusa – az elméleti keret.....	12
2. CÉLKITŰZÉSEK	16
3. A KUTATÁS EGYES FÁZISAI, VALAMINT A KIALAKÍTOTT HIPOTÉZISEK.....	18
3.1. A kutatás első fázisa	18
3.2. A kutatás második fázisa	22
3.3. A kutatás harmadik fázisa	22
4. A KUTATÁSI MINTA ÉS A MÓDSZERTANI HÁTTÉR	24
II.) ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS	26
1. A RENDŐRSÉGRŐL ÉS A SZAKTERÜLETEKRŐL.....	27
1.1. A rendőrség történetének rövid bemutatása	27
1.2. A rendőrség szakterületei	32
1.2.1. A rendőrség szakterületei az eddigi kutatások tükrében	37
1.2.2. Összefoglalás és részkövetkeztetések	39
2. A GENERÁCIÓKRÓL	40
2.1. Generációk a munka világában, generációk a rendőrség kötelékében.....	42
2.1.1. A „veterán” generáció	48
2.1.2. A „baby-boomer” generáció.....	50
2.1.3. Az „X” generáció	54
2.1.4. Az „Y” generáció	58
2.1.5. A „Z” generáció.....	63
2.1.6. Az „alfa” generáció	66
2.2. A generáció elmélet kritikái	67
2.3. Összefoglalás és részkövetkeztetések	69
3. A MOTIVÁCIÓ	71
3.1. A motiváció fogalmának megjelenése a tudománytörténetben.....	72
3.2. Abraham Maslow és a szükséglet piramis	74
3.3. Frederick Herzberg és a kéttényezős modell.....	79
3.3.1. A kéttényezős modell kritikái	82
3.4. A rendőri motivációról	83
3.4.1. A rendőri motiváció a külföldi kutatások tükrében	84
3.4.2. A rendőri motiváció a hazai kutatások tükrében	87

3.4.3.	<i>A kéttényezős modell alkalmazása a rendőri motiváció kutatásában</i>	92
3.5.	Összefoglalás és részkövetkeztetések	93
4.	AZ ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS ÖSSZEFOGLALÁSA	95
III.)	EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK	96
1.	A VIZSGÁLATI MINTA	96
1.1.	A felhasznált adatbázisról	96
1.1.1.	<i>A vizsgálati minta a longitudinális elrendezésben</i>	98
1.1.2.	<i>A vizsgálati minta a keresztmetszeti elrendezésben</i>	102
2.	A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍV	105
2.1.	Az RMSK felépítése és skálái	105
2.2.	Az RMSK és Herzberg kéttényezős modelljének kapcsolódása	109
3.	AZ ALKALMAZOTT STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK	112
4.	AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA	114
4.1.	A vizsgálati minta leíró statisztikai eredményei	114
4.2.	Az RMSK reliabilitása	114
5.	A KUTATÁS ELSŐ FÁZISÁHOZ TARTOZÓ HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA	116
5.1.	A generációk közt feltárt különbségek	117
5.1.1.	Megbeszélés	125
5.2.	A minta longitudinális elrendezésében feltárt különbségek	128
5.2.1.	<i>A mintában két adattal rendelkező személyek eredményei</i>	132
5.2.2.	<i>A mintában három adattal rendelkező személyek eredményei</i>	133
5.2.3.	<i>A mintában négy adattal rendelkező személyek eredményei</i>	138
5.2.4.	Megbeszélés	145
5.3.	A szervezetben eltöltött idő alapján feltárt különbségek	147
5.3.1.	Megbeszélés	160
5.4.	Az első hipotézis eredményeinek összefoglalása	161
5.5.	A szakterületek vonatkozásában feltárt különbségek	162
5.5.1.	Megbeszélés	170
6.	A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISA ÉS VIZSGÁLATA	173
6.1.	Megbeszélés	183
7.	A KUTATÁS HARMADIK FÁZISÁHOZ TARTOZÓ EREDMÉNYEK HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA	185
7.1.	A generációk közt feltárt különbségek a kialakított skálák mentén	185
7.1.1.	Megbeszélés	188
7.2.	A minta longitudinális elrendezésében feltárt különbségek a kialakított skálák mentén	190

7.2.1.	<i>A mintában két adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén</i>	190
7.2.2.	<i>A mintában három adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén</i>	191
7.2.3.	<i>A mintában négy adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén</i>	192
7.2.4.	<i>Megbeszélés</i>	193
7.3.	A szervezetben eltöltött idő alapján feltárt különbségek a kialakított skálák mentén	195
7.3.1.	<i>Megbeszélés</i>	198
7.4.	A negyedik hipotézis eredményeinek összefoglalása.....	199
7.5.	A szakterületek vonatkozásában feltárt különbségek a kialakított skálák mentén.....	200
7.5.1.	<i>Megbeszélés</i>	201
8.	A KUTATÁS ELSŐ ÉS HARMADIK FÁZISÁNAK EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	203
IV.)	ÖSSZEGZÉS.....	205
1.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS HIPOTÉZISVIZSGÁLAT	205
2.	A KUTATÁS KORLÁTAI	211
3.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	213
4.	AJÁNLÁSOK ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG.....	214
	Köszönetnyilvánítás	216
V.)	Felhasznált irodalmak jegyzéke	217
VI.)	FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE	232
VII.)	EGYÉB FORRÁSOK JEGYZÉKE	233
VIII.)	PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	234
IX.)	MELLÉKLETEK.....	238
1.	számú melléklet – Az életkori átlagok alakulása 1990-2023 között	239
2.	SZÁMÚ MELLÉKLET – A NÉPESSÉGSZÁM ÉVENKÉNTI ALAKULÁSA 1990-2023 KÖZÖTT	240
3.	SZÁMÚ MELLÉKLET – A RENDVÉDELMI SZERVEK MUNKAHELYI STRESSZ KÉRDŐÍVE	241
4.	SZÁMÚ MELLÉKLET – A FAKTORMÁTRIX ELÉRHETŐSÉGE.....	247

Ábrajegyzék

1. ábra – Szolgálati ágak, szolgálatok és szakszolgálatok. Forrás: saját szerkesztés a 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 3. § alapján.	33
2. ábra – A rendőrség szervezeti felépítése. Forrás: Lippai, 2023, 10. o.....	34
3. ábra – Egy vármegyei rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése. Saját szerkesztés.	35
4. ábra - A rendőrség hivatásos állományát csökkentő tényezők okok szerint 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.	45
5. ábra – A hivatásos rendőri létszám alakulása 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.....	47
6. ábra – A hivatásos rendőri létszámban mutatókozó létszámhiány/létszám többlet alakulása 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.	47
7. ábra – A baby-boomer generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegye, 2019b, 235-236. o.....	54
8. ábra. – Az X generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegye, 2019b, 237. o. ...	58
9. ábra – Az Y generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegye, 2019b, 237. o.....	62
10. ábra – A Z generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegye, 2019b, 237. o.....	66
11. ábra – Az eredeti Maslow piramis. Saját szerkesztés Acquah, Nsiah, Antie és Otoo, 2021; Fogarasi és Haller, 2018; Gösiné Greguss és Bányai, 2006; Ihensekien és Joel, 2023; Nagy, 1995; Osemke és Adegboyega, 2017 alapján.....	77
12. ábra – A kibővített Malow piramis. Saját szerkesztés Fodor, 2007; Gösiné Greguss és Bányai, 2006; Osemke és Adegboyega, 2017 alapján.	78
13. ábra – A higiénés- és motivátor tényezők és a munkával való elégedettség kapcsolata. Forrás: Tegye, 2021a, 183. o.	81
14. ábra - Az RMSK felépítése (saját szerkesztés a kérdőív, valamint Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009 alapján)	106

Diagramjegyzék

1. diagram – Az egyes generációkhoz tartozó személyek száma és aránya a teljes mintában a longitudinális elrendezésben. Saját szerkesztés.	99
2. diagram – A szakterület szerinti eloszlás a minta longitudinális elrendezése szerint az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.	100
3. diagram – Az állománykategória eloszlás a minta longitudinális elrendezése szerint az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.	101
4. diagram – A végzettségek szerinti eloszlás az egyes mérési pontokon a minta longitudinális elrendezése szerint. Saját szerkesztés.....	102
5. diagram – Az egyes évekből származó kérdőívek száma. Saját szerkesztés.	103
6. diagram – A minta generációs felosztása a keresztmetszeti elrendezésben. Saját szerkesztés.	103
7. diagram – A minta szakterületi megoszlása a keresztmetszeti elrendezésben. Saját szerkesztés.....	104

Táblázatjegyzék

1. táblázat – A higiénés- és motivátor tényezők. Forrás: Herzberg, 1968/1974, 360. o. alapján, Tegye, 2021a, 182. o.	80
2. táblázat – Az RMSK skáláinak lehetséges besorolása – saját szerkesztés, javított változat. A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegye, 2021a, 186. o.	110
3. táblázat – Az RMSK skáláinak Cronbach- α értékei. Saját szerkesztés az eredmények alapján.	115
4. táblázat – Az egyes generációkhoz tartozó átlag és szórás értékek a vizsgált skálák mentén. Saját szerkesztés.	118
5. táblázat – A vizsgált RMSK skálák Kruskal-Wallis próba során kapott értékei a generációk vetületében (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	119
6. táblázat – A baby-boomer és az X generáció összevetésének skála értékei. Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	120
7. táblázat – Az X és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	121
8. táblázat – A baby-boomer és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	122
9. táblázat – A Z generáció és a baby-boomer generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	123
10. táblázat – A Z generáció és az X generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	124
11. táblázat – A Z generáció és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	125
12. táblázat – A vizsgálati mintában két adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.	129
13. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.	130
14. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.	131
15. táblázat – A vizsgálati mintában két adattal szereplő személyek esetében elvégzett Wilcoxon próba eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	132
16. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett Friedman próba eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	134
17. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	136
18. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett Friedman próba eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	139

19. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	143
20. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján kialakított csoportok átlag és szórás értékei. Saját szerkesztés.	149
21. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján készült Kruskal-Wallis próba eredményei a vizsgált RMSK skálák mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	150
22. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	151
23. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	152
24. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	153
25. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	153
26. táblázat - A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	155
27. táblázat – A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	156
28. táblázat – A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	157
29. táblázat – A 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	158
30. táblázat – A 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	159
31. táblázat – A 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	160
32. táblázat – Az egyes szakterületek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén a minta keresztmetszeti elrendezésében. Saját szerkesztés.	165
33. táblázat – A Kruskal-Wallis próba eredményei a szakterületek vonatkozásában (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	166
34. táblázat – A bűnügyi és a rendészeti szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	167

35. táblázat – A rendészeti és a szakszolgálati szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	169
36. táblázat – A bűnügyi és a szakszolgálati szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	170
37. táblázat – Az alacsony (< 0.25) mutatójú itemek eloszlása. Saját szerkesztés.....	175
38. táblázat – Az RMSK első 40 tételének besorolása (saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat). A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 184-185. o.	177
39. táblázat – Az RMSK első 40 tételének besorolása (saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat) A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 184-185. o.	180
40. táblázat – Az RMSK Aktivitás, motiváció és Elégedettség egyéni tényezőinek besorolása – saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat. A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 185. o.	181
41. táblázat – Higiénés tényezők Cronbach- α értékeinek alakulása. Saját szerkesztés az eredmények alapján.	182
42. táblázat – Motivátor tényezők Cronbach- α értékeinek alakulása. Saját szerkesztés az eredmények alapján.	182
43. táblázat – A kialakított skálák Cronbach- α értékeinek alakulása az egyes adatfelvételi pontokon. Saját szerkesztés az eredmények alapján.	183
44. táblázat – Az egyes generációk átlag és szórás értékei a kialakításra került skálák mentén. Saját szerkesztés.	186
45. táblázat – Az egyes generációk összevetésének értékei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	187
46. táblázat – A mintában két adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.	191
47. táblázat – A mintában három adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.	191
48. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	192
49. táblázat – A mintában négy adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.	192
50. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	193
51. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján kialakított csoportok átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.	196
52. táblázat – A szervezetben eltöltött évek száma szerinti összevetések értékei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	197
53. táblázat – Az egyes szakterületek átlag és szórás értékei a kialakított skálák mentén. Saját szerkesztés.	200
54. táblázat – Az egyes szakterületek összevetésének eredményei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.	201

I.) BEVEZETÉS

„A 21. század rendészeti szerveket érintő két legnagyobb kihívása (...) egyrészt a megfelelő utánpótlás biztosítása (toborzás), másrészt pedig a felvételt nyert személyek pályán tartása (megtartás) jelenti.” (Christián és Erdős, 2020, 13. o.)

1. A PROBLÉMA FELVÁZOLÁSA

Általánosan elmondható, hogy a rendvédelmi szervek, s ezeken belül is a Magyar Rendőrség hosszú múltra tekint vissza, mely fennállásának ideje alatt immáron számos nehézséggel küzdött meg (lásd: *„II. 1.1. fejezet A Rendőrség történetének rövid bemutatása”*), ám – történelme során nem először – olyan kihívásokkal kénytelen szembenézni a modern korban, amelyek alapjaiban térnek el az eddig figyelme fókuszában lévő problémáktól. A munkaerőpiac átalakulása, a generációk együttélése és potenciális konfliktusai, értékkülönbségei okán a humánigazgatási szakterületnek az utánpótlástervezés tekintetében soha nem látott kihívásokkal kell szembesülnie (Tőzsér, 2019), az állomány megtartása és a fiatalok pályára vonzása már korántsem olyan egyértelmű és magától értetődő, mint néhány évvel, évtizeddel korábban, s területi és országos szinten is önálló feladattá vált az állománymegtartó képesség erősítése (Bajnok és Bánkuti, 2023).

Nézetem szerint ezen feladat egyik potenciálisan fontos eleme lehet annak megismerése, hogy mi az, ami jelenleg tudható a rendőrségnél szolgáló hivatásos állomány motivációs bázisával kapcsolatosan, elvégre a megfelelő teljesítmény eléréséhez minden esetben megfelelő motivációra is szükség van. A megfelelő motiváció hiányában ugyanis még a legjobb képességek sem vezethetnek a kívánt eredményre (Farkas, Jarjabka, Lóránd és Bálint, 2013). Más szavakkal, a motivációról való tudás az egyén, valamint a szervezet sikerességéhez járul hozzá (Farkas és Horváth, 2020).

Jelen disszertáció témája a már hivatásos állományban szolgáló rendőrök motivációs megélésének feltárása – egyfelől az egyes generációk, valamint a rendőrségi szakterületek kontextusában a herzbergi kéttényezős elméleti keretbe ágyazva (Herzberg, 1968/1974; Herzberg, 1987), egy, a rendőrségen mind a mai napig használt kérdőíves eljárás adatainak tükrében, egy vármegyei rendőr-főkapitányság 2014 és 2020 közötti időszakos pszichológiai

alkalmassági vizsgálatok eredményeiből nyert adatbázis tekintetében (az „I. 4. A kutatási minta és a módszertani háttér” alfejezetben részletesen kifejtésre kerül, hogy miért éppen ezen időszak adatai kerültek a kutatásban feldolgozásra).

A komplex megközelítést a szervezet összetettsége, valamint a rendészeti feladatellátások sokrétűsége indokolja. Úgy vélem minél nagyobb létszámú minta vizsgálata alapján kívánok következtetéseket levonni, annál inkább érdemes – és szükséges – a nagyobb csoportokat magukba foglalni képes kategóriák meghatározása. Ebből fakadóan pedig releváns az egyes generációk vizsgálata, amely a szervezet egésze szempontjából tanulságos ismeretekkel gazdagíthatja tudásunkat.

Ugyanakkor amennyiben kisebb szervezeti egység esetében kívánjuk a motivációt megvizsgálni a nagyobb, általánosabb kategóriák – miként a generáció is – nem feltétlenül lesznek mérvadóak, hiszen egy-egy területen, szakterületen valószínűtlen, hogy egységes megoszlással lennének jelen, mindazonáltal a szakterületek felől történő megközelítés mind a területi-, mind a helyi szervek számára releváns és kezelhetőbb információkat eredményezhetnek. Elvégre bármely vezető számára releváns információértékkel bír annak ismerete, hogy mely szakterületen mutatható ki a leginkább az állomány elégedettsége, avagy mely szakterület az, ahol olyan, akár higiénés tényezőkkel kapcsolatos problémák merülnek fel, amelyek helyi szinten is kezelhetőnek bizonyulnak.

1.1. A témaválasztás indoklása

Természetesen a témaválasztás oka saját szakmai életutamhoz, érdeklődésemhez is szervesen kapcsolódik. A rendvédelem, illetve a rendőrség iránti érdeklődésem még pszichológia szakos hallgatóként kezdődött, amikor is szakmai gyakorlaton vettem részt először egy (akkori elnevezés szerinti) megyei rendőr-főkapitányságon, majd ezt követően egy rendőr tiszthelyettesek képzésével foglalkozó – ugyancsak akkori nevén – szakközépiskolában, tanulmányaim befejezését követően pedig alapellátó pszichológusként helyezkedtem el egy vármegyei rendőr-főkapitányságon, ahol a gyakorlati munka tovább árnyalta érdeklődésemet.

Alapellátó pszichológusként¹ legfőbb feladataim közé tartozik a vármegye teljes hivatásos rendőri állományának különféle, jogszabályok által előírt, szakmai protokollok és utasítások

¹ 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány

által szabályozott alkalmassági vizsgálatának elvégzése² (ezek közül számszakilag a legtöbb vizsgálatot egy évben az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok³ teszik ki), mindezekon felül a teljes vármegyei állomány – tehát a hivatásos és nem hivatásos személyek, illetve igényjogosultak – mentálhigiénés gondozása⁴. Továbbá adott esetben (vezetői kérésre) pszichológiai tárgyú vizsgálatok elvégzése ugyancsak az alapellátó pszichológus munkaköri feladatait képezi.

A gyakorlati munka során kialakult bennem az a kép, hogy az eltérő szakterületeken dolgozó hivatásos állományúak körében vannak bizonyos, statisztikailag is igazolható eltérések, amelyek pszichológiai szempontból relevánsak lehetnek, így tanácsadó szakpszichológusi szakdolgozatom témája ezen potenciális eltérések vizsgálata volt – már akkor is a jelen dolgozat keretében használt Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőívét alkalmaztam a kutatáshoz (a továbbiakban: RMSK). A szakdolgozati kutatás során arra a következtetésre jutottam, hogy az RMSK egy máig valid mérőeszköz a vizsgálati tesztbattériában, egyúttal feltárásra kerültek bizonyos eltérések az egyes szakterületek között is (Fridrich, 2015).

A szakdolgozat elkészítése során megállapítottam, hogy arányaiban viszonylag csekély mennyiségű szakirodalom áll rendelkezésre a rendőri motiváció speciális témájával kapcsolatosan, holott a téma relevanciáját már az is hangsúlyozza, hogy a szervezetbe belépni

alkalmasságvizsgálatáról 2. § 13. *rendvédelmi alapellátó pszichológus*: a vizsgált személy elsőfokú pszichológiai alkalmasságvizsgálatának elvégzésére jogosult pszichológus

² A hivatásos állomány pszichológiai alkalmassági vizsgálati, melyek az alapellátó pszichológus hatáskörébe tartoznak: hivatásos állományba kinevezést megelőző-, véglegesítés előtti-, kategória-váltáshoz kapcsolódó-, vezetői szolgálati beosztásba kinevezést megelőző-, időszakos-, soron kívüli-, ismételt-, A rendelkezési állományba helyezés megszűnését követően szolgálati beosztásba helyezés során végzett-, hivatásos állományba visszavétel-, más rendvédelmi szervtől történő áthelyezés előtti-, Magyar Honvédség állományából történő áthelyezés előtti alkalmassági vizsgálat (Szeles, 2024)

³ A jelenleg hatályos szabályozás az alábbi módon szól: 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet 65. § (1) „Az időszakos alkalmasságvizsgálatra a) 30 éves életkor alatt háromévente, b) 30 éves kortól kétévente kerül sor”. Ugyanakkor a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet 65. § (3) c) szerint „a rendvédelmi alapellátó pszichológus a vizsgálat alapján a vizsgált személy vonatkozásában – kizárólag az időszakos pszichológiai alkalmasságvizsgálat érvényességét érintően – rövidebb érvényességi idő meghatározásáról dönt.”

Az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok célját a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet 70. § (1) az alábbi módon határozza meg: „Az időszakos pszichológiai alkalmasságvizsgálat a pszichés stabilitásra, a pszichés terhelhetőségre, a szolgálati feladatokból és a munkakörnyezetből adódó pszichés megterhelések kezelésére rendelkezésre álló erőforrások, stressz-kezelési alternatívák felmérésére irányul.”

⁴ A hatályos jogszabály: 2/2021. (I. 14.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos szolgálati jogviszonyban állók és rendvédelmi igazgatási alkalmazottak egészségügyi és pszichológiai ellátással összefüggő kérdéseiről III. Fejezet 6. A pszichológiai alapellátás 12. § (2) „A pszichológiai alapellátás keretében a rendvédelmi alapellátó pszichológus egyéni vagy csoportos formában pszichológiai gondozást folytat a szakmai végzettségének megfelelő módszertan alapján”.

vágyó személyek legelső pszichológiai alkalmassági vizsgálata során is megfigyelendő szempont a megfelelő motiváció megléte.⁵

Nem sokkal szakvizsgám letételét követően azon szerencsések közé tartozhattam, akik bekerültek a 2016/131-RTK Ludovika Kutatócsoportba az „*Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata*” címet viselő kutatásba (Farkas, 2020). Az ezen kutatócsoportban szerzett tapasztalatok kövezték ki számomra az utat a Nemzeti Közszołgálati Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskolájának irányába – amely út felé több alapellátó pszichológus kollégám, valamint témavezetóm, a kutatócsoport vezetője is bátorított.

Ezt követően a szakterületek közti eltérések vizsgálata mellett figyelmem a generációk kurrens témája felé fókuszálódott. Releváns kutatási irányként határoztam meg például a szervezetben az egyes generációk egymás mellett élésének, munkálkodásának tapasztalatainak, valamint a fiatal állomány bevonzásának és a szakmai tapasztalattal rendelkező állomány megtartásának, valamint a generációk közötti eltérések vizsgálatának kérdéseit.

A képzés ideje alatt témám és a vizsgálat fókuszja, illetve annak megvalósítási lehetősége is változott, finomodott és fokozatosan kiforrottá lett. A képzés során szerzett tudás és tapasztalatok sokat csiszoltak a témaválasztáson, illetve természetesen a szervezet életében is bekövetkeztek olyan változások, amelyek mind szakmailag, mind személyesen is érintettek, ám ezen változások lehetőséget teremtettek arra, hogy új diskurzusok születhessenek, új szempontok kerüljenek előtérbe.

1.2. A kérdésfeltevés kontextusa – az elméleti keret

A disszertáció központi fogalma a motiváció, ezért szükségszerű annak konceptualizálása, valamint kontextusba, elméleti keretbe ágyazása. A motivációról szóló számos elmélet közül Herzberg kéttényezős modelljét véltem a leginkább vizsgálatom témájához illeszkedőnek, mivel pragmatikus és az RMSK skálái, sőt alskálái és tételei is kiválóan megfeleltethetők ezen elméleti keretnek (Tegyei, 2021a). Véleményem szerint azért is lehet különösen produktív, mert aktuálisan is használt teszt eredményei válnak vizsgálhatókká több évet átfogóan. A statisztikai

⁵ A hatályos szabályzók szerint a hivatásos állomány esetében általános minimumfeltétel a megfelelő teljesítménymotiváció megléte. „*A teljesítménymotiváció a sikerek elérésére, illetve a teljesítmény folyamatos fenntartására vagy fokozatos emelésére irányuló igény. Két motívumnak, a siker elérésére, illetve a kudarc elkerülésére vonatkozó késztetésnek az erőssége és egymáshoz való viszonya határozza meg alapvetően a teljesítménymotiváció erejét.*” (Szeles, 2024, 7. o.)

eredményekből levont következtetések tágabb értelmezése pedig gyakorlati segítséggel bírhatnak a humánigazgatási szakterület munkatársai, szűkebben pedig a pszichológiai szakterületen dolgozók számára.

Noha Herzberg már 1968-ban befejezte azon kutatását, amely révén az úgynevezett kéttényezős modell megszületett, mégis elmondható, hogy ez mind a mai napig az egyik legismertebb koncepció nemcsak a gyakorlatban dolgozó munkapszichológusok, de a tudományos kutatások terén is (Klein, 2004; Miner, 2005). Ugyan számos kritika érte, azonban ezek ellenére, az elméletet széles körben használják az alkalmazhatósága miatt (lásd például: Bassett-Jones és Lloyd, 2005; Dobány, 2019; Sipos, 2016; Takács, Csillag, Kiss és Szilas, 2012).

Herzberg kutatási alapkérdése az volt, hogy mi is az, ami az embereket motiválttá teszi? Kutatásai eredményeképpen két szükségletcsoportot különített el, amelyeket:

- 1.) higiénés- és
- 2.) motivátor tényezőknek nevezett el (Herzberg, 1968/1974; Herzberg, 1987).

A higiénés tényezők az alacsonyabb rendű szükségleteinkkel hozhatók kapcsolatba, s hiányuk elégedetlenséget eredményez, míg a motivátor tényezők azok, amelyek segítséget nyújtanak a jobb teljesítmény elérésében (Miller, 1982/1995). Más szavakkal, higiénés tényezőknek nevezhetők azon tényezők összességei, amelyek az effektív elégedetlenséget megszüntetni képesek, ám az elégedettség érzését a motivátor tényezők adják ki (megjegyzendő ugyanakkor, hogy ezek hiánya nem von maga után szükségszerűen elégedetlenséget sem). Herzberg elmélete tehát alkalmas arra, hogy a munkával és munkáltatóval kapcsolatos elégedettséget feltárja, amely azért fontos, mert ez kapcsolatban áll a munkavállaló előzetes elvárásaival, illetve – mivel a munka nem értékelhető önmagában – a fizikai és szociális környezettel is. Mindezek mellett a nemzetközi szakirodalom alapján elmondható, hogy rendszeresen alkalmazzák a rendőrök munkával való elégedettségét vizsgáló kutatásokban, egy esetben pedig hazai vizsgálat keretében is (lásd: Monk-Turner, O’Leary és Sumter, 2010; Sommerfeldt, 2010; Magny, 2012; Tengpongsthorn, 2017; Dobány, 2019).

A generációk fogalmának– vagyis a születési idő alapján történő kategorizációnak – konceptualizálása kurrens téma, számos szakirodalom dolgozta fel. A társadalomban jelenleg hat generáció együttéléséről beszélhetünk, a munka világában pedig négyről⁶:

⁶ A generációkkal kapcsolatos eddigi szakirodalmi ismereteink részletesen a „II.) 2. A generációkról” fejezetben kerülnek bemutatásra.

- 1.) az 1925-1945 között született személyeket soroljuk a „*Veteránok*” generációjához – ők azok, akik a munkaerőpiacon már legfeljebb igen csekély százalékban aktívak⁷;
- 2.) az 1946-1964 közötti születési idejű személyek a „*Baby-boomer*” generáció tagjai;
- 3.) az 1965-1979 évek során született meg az úgynevezett „*X-generáció*”;
- 4.) 1980-1994 közé tehető az „*Y-generáció*” születése;
- 5.) 1995-2009 közé esik a „*Z-generáció*” tagjainak születési ideje – ezen személyek azok, akik aktuálisan beléptek a munkaerőpiacra;
- 6.) 2010-től számítható az „*Alfa generáció*” születési érája, ám értelemszerűen életkorukból fakadóan ezen generáció még nem aktivizálódhatott a munkaerőpiacon.⁸

A szervezetben eltérő arányban dolgoznak az egyes generációk képviselői – s a legnagyobb arányban az X és az Y generáció tagjai lesznek azok, akik a kutatásban érintettek. Nagyon érdekes kérdés lenne az egyes generációkhoz tartozó személyek életszakaszbeli sajátosságainak feltárása, de a disszertáció keretein túlmutatnának és önmagában is rendkívül izgalmas lehetőségeket rejt magában, ám a szervezettel kapcsolatos elköteleződésre inkább egyéni szinteken adhatna választ.

További kutatási kérdésként merült fel a szakterületek felosztásának lehetősége, miszerint milyen mélységig érdemes vizsgálni egy vármegyei állomány esetében a szakterületeket, mely felosztás volna az, amely mentén a meglévő adatok is hasznosan átvizsgálhatók? Ugyancsak felmerül ez esetben az anonimitás/azonosíthatóság kérdése is, hiszen minél apróbb szeletekre osztjuk fel a szervezetben lévő szakterületeket, annál valószínűbb, hogy a mintában lévő személyek adatai egy ponton túl akaratlanul konkrét személyhez kötődnének, s ezzel kutatásetikai kritériumok sérültek volna. Mindezen szempontok mentén – illetve a vármegyei rendőr-főkapitányság Hivatalának adatvédelmi szakjogászainak iránymutatásai alapján – végül egy hármas felosztást dolgoztam ki, amely értelmében a *bűnügy* valamennyi szakterülete, a *rendészet* valamennyi szakterülete és minden más szakterület „*szakszolgálati ágak*” néven (vagyis a humánigazgatás, a hivatal, a gazdaság és az ellenőrzési szolgálathoz tartozó területek) egységes besorolás alá kerültek, de ezen túlmenően azok további felosztásától eltekintek.

A szakszolgálati területek összevonása azért is indokolt jelen vizsgálat keretei között, mivel arányaiban ezen területeken a legalacsonyabb a hivatásos állományban dolgozó személyek

⁷ Ennek ellenére a jelen disszertációban külön alfejezet keretében bemutatásra kerül ezen generáció is, hiszen a rendőrség szervezetének jelenét nagymértékben befolyásolhatja az általuk hátrahagyott örökség. Lásd „II.) 2.1.1. A „*veterán*” generáció” című alfejezet.

⁸ Ugyanakkor mivel potenciálisan újabb kihívást jelenthetnek a jövőben, ezért egy rövid alfejezetben („II.) 2.1.6. Az „*alfa*” generáció”) bemutatásra kerülnek jelen munka keretében is.

összlétszáma – amennyiben ettől jobban elkülönülő szakterületi vizsgálat történne, úgy az anonimitás és ezáltal a személyek jogai esetlegesen sérülnének.

2. CÉLKITŰZÉSEK

A kutatás legfőbb célkitűzése az volt, hogy feltérképezze egy vizsgált vármegye vonatkozásában a már hivatásos állományban szolgálatot ellátó rendőri állomány motivációjának, a herzbergi kéttényezős elméleti keret szerinti megélését egyfelől a generációk, másfelől a meghatározott szakterületek vetületében a 2014-2020-as évek között⁹ kapott időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatokból nyert adatok alapján.

A generációkkal kapcsolatosan az alábbi célkitűzések fogalmazódtak meg:

1. Egyfelől vizsgálat alá vontam az egyes generációkat az adattábla keresztmetszeti elrendezése szerint, hogy ez alapján vonjak le következtetéseket az egyes generációk vonatkozásában, ezáltal alátámasztva, esetleg cáfolva, de mindenképpen gazdagítva az egyes generációkkal kapcsolatosan meglévő szakirodalmi ismereteinket, s tettem mindezt specifikusan a rendőri állományon belül.
2. Ugyanakkor az adatok mennyisége lehetőséget biztosított a keresztmetszeti vizsgálatok mellett hosszmetzeti, más néven longitudinális vizsgálat végzésére, amely elrendezés arra volt alkalmas, hogy felmérjem: inkább a higiénés vagy a motivátor tényezők értékelődnek fel idővel.
3. Végül, de nem utolsó sorban – ismételten az adattábla keresztmetszeti elrendezésében – vizsgálat alá vontam az eredményeket a szerint is, hogy az egyes személyek mennyi időt töltöttek el a hivatásos állomány tagjaként.

A szakterületekkel kapcsolatosan az alábbi célkitűzések fogalmazódtak meg:

1. A vizsgálatban három nagy szakterületet különítettem el egymástól (részletesen lásd: „II.) 1.2. A rendőrség szakterületei” alfejezet), amelyek a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület, valamint a szakmai feladatok támogatását végző egyéb szakterületek összevonásából kialakított „szakszolgálati szakterületek”.
2. A cél az volt, hogy feltárjam az egyes szakterületek esetében megmutatkozó különbségeket, illetve az egyes szakterületeken dolgozó állomány inkább higiénés- vagy inkább motivátor tényezőkkel kapcsolatos elégedettségi mutatóit.

A kérdőívvel kapcsolatos célkitűzések:

⁹ Az „I.) 4. A kutatási minta és a módszertani háttér” alfejezetben ismertetésre kerül az adatok időben történő behatárolásának oka.

A jelen munkában használt RMSK kérdőív vonatkozásában célom volt annak vizsgálata, hogy a kérdőív, valamint a kéttényezős modell egymásnak valóban megfeleltethető-e.

3. A KUTATÁS EGYES FÁZISAI, VALAMINT A KIALAKÍTOTT HIPOTÉZISEK

A kutatás összesen három fázisra osztható:

1. Az első fázisban az RMSK (a kérdőív a dolgozat 3. számú mellékletében került csatolásra) meglévő skálái mentén zajlottak a vizsgálatok – pontosabban szólva azon skálák mentén, amelyeket az elméleti alapvetések alapján a kéttényezős modellhez besorolhatóak a szakirodalom alapján.
2. A kutatás második fázisában kívántam igazolni az alkalmazott kérdőív megfeleltethetőségét a választott elméleti kerethez.
3. Ezt követően a kutatás harmadik fázisában a kiinduló hipotéziseket vizsgálatam meg a kérdőív egy új megközelítése alapján.

3.1. A kutatás első fázisa

Felmerülhet annak kérdése, hogy mi indokolja egyáltalán az első fázis szükségességét, miért lehetett fontos, hogy a skálák elméleti besorolása is vizsgálat tárgya legyen ahelyett, hogy „csupán” a második és harmadik fázis eredményeiből vonnánk le következtetéseket? A válasz a pszichológiai szakterületi munkában rejlik, ugyanis az egyes vizsgálatok során az RMSK skáláinak eredményeit értékeljük ki, ily módon úgy véltem, hogy a szakterületi munka szempontjából feltétlenül érdemes lenne annak is figyelmet szentelni, hogy az elméleti kategorizálás mennyiben eredményez hasonló vagy éppen eltérő eredményeket, mint a kérdőív vizsgálatát követően kapott, harmadik fázisban született eredmények.

A legelső fázisban a tesztelés azon RMSK skálák mentén zajlott, amelyeket az elméleti alapvetések alapján a kéttényezős modellhez besorolhatónak véltem a szakirodalmi elemzések alapján (lásd: „III.) 2. A kutatás során alkalmazott kérdőív” és alfejezetei). Ezen fázisban két fő hipotézis és összesen 6 alhipotézis került kialakításra. Megjegyzésre érdemes lehet, hogy a kutatás első fázisában a konkrét RMSK skálák is megnevezésre kerülnek a hipotézis ismertetése során, elvégre azok elméleti kategorizációját követően, illetőleg azok alapján zajlottak le a statisztikai elemzések, így itt is a maguk teljességében ismertetem a hipotéziseket.

A generációkkal kapcsolatosan kialakított hipotézisek:

H.1.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok tekintetében – az RMSK „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*” skálái – és a **higiénés tényezők** – az RMSK „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*” **skáláinak tükrében.**

A fentiek alapján minden - herzbergi elméleti keretnek megfelelő - skálát figyelembe vettem.

H1.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe az alábbi skálákon: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

Ahogy már a fentiekben jeleztem, az adattábla lehetőséget biztosított nem csupán keresztmetszeti kép-, de longitudinális elemzésre is, melynek kapcsán két lehetőség merült fel. Az egyik, hogy az adatfelvétel éve legyen az alapkiindulási pont – ennek előnye, hogy lehetőséget biztosít volna arra, hogy az azonos szervezeti behatások váljanak vizsgálhatókká, hiszen így az egyéni élettörténettől (és életkortól) függetlenül is az azonos szervezeten belüli történések hatását lehetne mélyebben megérteni. A másik elrendezési lehetőség az volt, hogy a mintában az egyes személyek adatai egységként legyenek kezelve és a mérési pontok kiindulása az legyen, hogy a személy adata mikor került be elsőként az adatbázisba. Ez utóbbi elrendezés ugyan a szervezeti hatások vizsgálatát nem tette lehetővé, azonban jelen kutatás szempontjából relevánsabb elrendezést kínált, hiszen így sokkal inkább az egyén életkorának előrehaladtával bekövetkezett, szükségszerű változások és prioritizálások vizsgálata válik ezáltal inkább mérhetővé.

H1.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok meglete fontosabb az RMSK következő skálái tekintetében: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív*

munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció”.

Ezen alhipotézis kettős célt szolgál. Egyfelől lehetőséget teremt a generációs vizsgálat lehetőségére, egyúttal azonban arra is, hogy a szervezetben eltöltött évek vonatkozásában is következtetéseket vonjunk le azzal kapcsolatosan, hogy mennyiben prioritás a motivátor tényezők megléte, illetve a fiatalabb állománytagok mennyiben élik meg ezeket a szervezeten belül pozitívan – hiszen a szervezeti integráció potenciális elősegítője a megfelelő motivátor tényezők megléte (lásd: „II.) 3.4.1. *A rendőri motiváció a külföldi kutatások tükrében*” alfejezet).

A szakterületekkel kapcsolatosan kialakított hipotézisek:

A rendőrség egyes szakterületeivel kapcsolatos eddigi kutatások (lásd: „II.) 1.2.1. *A rendőrség szakterületei az eddigi kutatások tükrében*” alfejezet) arra engednek következtetni, hogy bizonyos tendenciózus különbségek nagyobb vizsgálati mintában is egyértelműen megjelennek. Az eddig a szakterületek vonatkozásában folytatott kutatások jellemzően találtak eltéréseket a szakterületek között, s bár a herzbergi elméleti keretet direkt módon eddig csupán Dobány (2019) alkalmazta a bűnügyi állomány tekintetében, az ismertetett szakirodalmak alapján az egyéb kutatásokból (lásd Buti, 2020; Farkas, Horváth és Tegye, 2018; Fridrich, 2015; Tegye, 2018a) levonható az a következtetés, hogy releváns összefüggések kerülhetnek feltárára.

H2.) A szakterületek (a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) esetében különbségek figyelhetők meg a motivátor tényezők vonatkozásában, az RMSK következő skáláin: *„Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Effektív munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció”* skálái – és a higiéniés tényezők vonatkozásában az RMSK következő skáláin: *„Szervezet jellegéből adódó terhelés”, „Munkahelyi légkör szubjektív megítélése”, „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”, „Munkahely komfortjának megítélése”, „Munkaidő megítélése”, „Anyagi elismertség megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése” és „Munkahelyi események”.*

H2.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között – az RMSK ezen skálái között: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.

H2.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében – az alábbi RMSK skálákon: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

Az eddigi kutatási eredmények tendenciózusan arra a következtetésre jutottak, hogy a három nagy szakterület vonatkozásában a rendészeti területen dolgozók azok, akik a leginkább negatív képpel rendelkeznek a szervezettel kapcsolatosan, így feltételezhető, hogy elégedetlenségük magasabb a másik két szakterülethez képest.

H2.3.) A rendészeti szakterület esetében a higiénés skálák vonatkozásában jelenik meg leginkább elégedetlenség – tehát az RMSK ezen skáláin: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

Az eddigi vizsgálatok a bűnügyi szakterület vonatkozásában jellemzően pozitív képet találtak és erős elköteleződést a pálya irányába, így vélelmezhető, hogy a motivátorok tekintetében a bűnügyi szakterület esetében a legpozitívabb a szervezetről kialakított kép.

H2.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb elégedettség a motivátor tényezőket érinti, vagyis az RMSK ezen skáláit: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.

Az első fázis célja annak tesztelése volt, hogy a szakirodalmak alapján kialakított elméleti összevetéseket önmagukban is vizsgálni tudjam – vagyis annak elemzése, hogy a gyakorlatban mennyiben igazolhatók azon kialakított keretek és elméleti feltevések, amelyek a szakirodalmak és korábbi kutatások eredményeinek révén kerültek kialakításra. Ezen fázis során ugyanakkor még csupán óvatos következtetések váltak levonhatókká, hiszen ezen fázis alapvetése természetesen az volt, hogy a kéttényezős modell és az RMSK megfeleltethetők egymásnak a „III.) 1.2. Az RMSK és Herzberg kéttényezős modelljének lehetséges kapcsolódása” alfejezetben ismertetett módon, amely feltevés önmagában természetesen még nem bizonyított. Éppen ezért vált szükségessé a kutatás második fázisa.

3.2. A kutatás második fázisa

A második fázis egyértelmű célja annak igazolása volt, hogy a herzbergi kéttényezős modell és az RMSK skáláinak statisztikai összevetése megtörténjen – azaz szükségessé vált az alkalmazott elméleti modell és a használt kérdőív összevetése. Ennek okán ezen fázisban a következő hipotézis tesztelése zajlott.

H3.) Az RMSK skálái megfeleltethetők a herzbergi kéttényezős elmélet higiénés és motivátor tényezőinek.

A második fázis közbeiktatása azért vált szükségessé, hogy egyértelműen bizonyíthatóvá vagy éppen elvethetővé váljék azon felvetés, amely szerint az RMSK által kapott adatok megközelíthetők a kéttényezős elmélet oldalról is – ezáltal új távlatokat nyitva meg annak értelmezésében. Mindemellett ugyanakkor fel kellett készülni arra is, hogy az elemzések soroán kapott eredmények nem lesznek tökéletesen azonosak az elméletek révén kialakított besorolással, ezáltal szükségessé vált egy harmadik kutatási fázis beiktatása is.

3.3. A kutatás harmadik fázisa

A kutatás harmadik, egyúttal befejező fázisa ugyancsak kettős célt szolgált. Egyfelől a H3 vizsgálatát követően az újra strukturált tényezőrendszerekkel is fontos volt a kiinduló hipotézisek lefuttatása, másfelől pedig az eredmények összevetése annak érdekében, hogy teljesebb képet kaphassunk az adatbázis alapján az állomány motivációra vonatkozó megélésével kapcsolatosan.

A H4 és H5, valamint azok alhipotézisei voltaképpen megegyeznek a H1 és H2, valamint azok alhipotéziseivel, ám a hipotézis kialakításakor – és a második fázis befejezését megelőzően – még nem rendelkeztem arról információval, hogy pontosan mely skálák feleltethetők meg a higiénés-, illetve motivátor tényezőknek. Ennek okán a kutatás harmadik fázisára kialakított hipotézisek az alábbiak voltak:

H4.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

H4.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe.

H4.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok megléte fontosabb.

H5.) A felsorolt három nagy szakterület (vagyis a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

H5.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között.

H5.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében.

H5.3.) A rendészeti szakterület esetében a leginkább észlelhető a higiénés skálákkal való elégedetlenség.

H5.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb a motivátor tényezőkkel való elégedettség.

4. A KUTATÁSI MINTA ÉS A MÓDSZERTANI HÁTTÉR

A vizsgált minta alanyai egy bűnügyi értelemben kevésbé fertőzött, nyugat-dunántúli vármegye általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv hivatásos állományú tagjai – a vármegyei hivatásos állomány összlétszáma kevesebb, mint egyezer fő.

A kutatás adatbázisa a 2014-2020 közötti *időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok* keretében felvételre került RMSK teszteredményekből tevődik össze – vagyis az adatbázisban nem szerepelnek egyéb időszakban felvett vizsgálati-, illetve más szervekhez tartozó személyek eredményei sem, továbbá amennyiben egy személy esetlegesen átszerelt más szerv állományába ezen időtartamban, ám továbbra is a vármegyei alapellátó pszichológus hatáskörét képezte az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat elvégzése (példának okáért a Készenléti Rendőrség esetében ezen vizsgálatokat az adott vármegye végzi) úgy csupán azon RMSK teszteredményei szerepelnek az adatbázisban, amelyeket a vármegyei állományában töltött ideje alatt válaszolt meg.

Az adatbázis felhasználására a vármegyei rendőr-főkapitányság vezetője adott engedélyt azzal a kitételrel, hogy az abban szereplő személyek nem válnak azonosíthatóvá, adataik kizárólag statisztikai értelemben kerülnek felhasználásra. A vizsgálati minta 997 fő RMSK eredményét tartalmazza, s az adatbázis felépítése során az adatokat anonimizáltam, illetve lekódoltam (lásd: „III.) 1.1. A felhasznált adatbázisról” szóló alfejezet) az adattáblát az adatvédelmi szakjogászok a vármegye Hivatalában ellenőrizték, s azt jóváhagyták.

Az adatok időben történő behatárolásának oka – vagyis az, hogy miért éppen a 2014 és 2020 közötti évekből származó adatok kerültek feldolgozásra – kettős. Egyfelől 2012. óta dolgozom a szervezetben, s munkába állásom ideje nem tett ki egy teljes munkaévet, illetve a 2014-es évtől kezdődően kezdtük meg egy olyan országosan egységes Excel alapú adattábla használatát, amely lehetővé tette az adatok folyamatos tárolását és évenkénti kinyerését az egyes szerveknél. Másfelől azért láttam indokoltnak a 2020. évet kiválasztani, mint utolsó vizsgálati év, mert egyrészt a pandémia okán számos társadalmi változás zajlott le, amely magától értetődően hatott az állomány mindennapjaira, másrészt miként az a későbbiekben látható a COVID-19 járvány terjedésével egyidejűleg csökkent a vizsgálaton résztvevők létszáma, mígnem az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok a járványügyi helyzet okán szüneteltetésre kerültek.¹⁰ Ennek tükrében a 2021. évtől származó adatok kapcsán fontos volna azt

¹⁰ Ebből adódóan 2020. harmadik negyedéből nem is származnak eredmények.

különválasztani, hogy az egyes tételekben megmutatkozó különbségeket milyen mértékben indokolják a pandémia okán megtapasztalt általános kellemetlenségek és kihívások, s mely tényezők azok, amelyek a szervezet kizárólagos fennhatósága alá tartoznak.

Ugyancsak releváns körülmény, hogy a 2020. évben jogszabályi változás is történt. Az eddig érvényben lévő 57/2009 (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendeletet felváltotta a jelenleg is hatályos 45/2020 (XII. 16.) BM rendelet, amely ugyan a vizsgálatok végrehajtását közvetlenül nem érintette, ám a munkaszervezést megváltoztatta, mivel a korábbi rendelet értelmében minden személy esetében egységesen igaz volt, hogy a vizsgálaton minden második évben volt megjelenési kötelezettsége, ám a jelenleg is hatályos rendelet 65. §-ának értelmében harminc éves kor alatt három évente, a fölött két évente szükséges az időszakos pszichológiai vizsgálaton való megjelenés, kivéve, ha az alapellátó pszichológus szakmai megfontolásból ettől rövidebb időtartamot jelöl a személy számára.

Összességében elmondható, hogy az adattáblába minimum egy, legfeljebb négy kitöltött kérdőívvel kerültek a személyek.

II.) ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Jelen fejezetben a kutatás három egységből álló elméleti alappilléreit mutatom be:

- 1) A rendőrség, mint szervezet megismerése – ideértve természetesen a rendőrségi szakterületek jelen disszertáció szerint releváns felosztását.
- 2) A generációkkal kapcsolatos eddig meglévő szakirodalmi ismeretek bemutatása és összefoglalása.
- 3) A motiváció témájának bemutatása, különös tekintettel Frederick Herzberg kéttényezős elméleti modelljére.

Mind a három nagy fejezet esetében törekedtem arra, hogy az általános tudástól a mind specifikusabb ismeretek felé haladjak, s kiemeljem a jelen dolgozat szempontjából releváns szakirodalmi ismereteket és releváns kutatásokat, s minden fejezet részkövetkeztetéseket megengedő összefoglalást is kapjon. Ennek megfelelően az első, rendőrségről szóló fejezet először a rendőrséget és annak történetét mutatja be, ezt követően tér rá az egyes rendőrségi szakterületekre, s végül bemutatom azon kutatásokat, amelyek tudomásom szerint foglalkoztak a magyar rendőrség szakterületei közti különbségekkel, s röviden igyekszem az ezen kutatásokból levonható következtetéseket is bemutatni. Ezt követően történik meg az egyes generációk bemutatása. Mivel ez egy jóval szélesebb körben és nem csupán hazai, de nemzetközi szinten is kutatott téma, így minden, a társadalomban jelen lévő generáció önálló alfejezetben kerül bemutatásra a kutatások tükrében, s igyekeztem kiemelkedő figyelmet szentelni az egyes generációk és a rendőrség közti kapcsolatnak. Ennek megfelelően az egyes alfejezetekben a munkaerőpiacon aktív generációk esetében SWOT elemzést is végeztem. Az egyes generációk bemutatását követően természetesen szót ejtek a generációelméletet érintő kritikai észrevételekről is. Végezetül részletesen bemutatom a motiváció témakörét, kiemelve a disszertáció témája szempontjából releváns elméleteket – Abraham Maslow modelljét, majd Frederick Herzberg kéttényezős modelljét. Önálló alfejezetben foglalkozom a modellt ért kritikákkal is. Mindezek után a rendőri motivációval kapcsolatos, eddig meglévő szakirodalmi ismereteket veszem górcső alá, külön alfejezetekben foglalkozva a külföldi kutatások és a haza kutatások eredményeivel, illetve ugyancsak önálló alfejezetet szentelve a kéttényezős modell alkalmazásának a rendőri motiváció kutatásában.

1. A RENDŐRSÉGRŐL ÉS A SZAKTERÜLETEKRŐL

A szervezetekre általánosságban igaz, hogy fennmaradásuk alapvető részét képezi az, hogy képesek-e az egyszerű, hétköznapi történésekre, a mindennapokból eredő problémákra reflektálni, azokat megoldani és a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni. A világ egészében zajló történések, a társadalmi változások és az aktuális történelmi, gazdasági és politikai helyzet minden esetben kihívást jelent egy szervezet számára, amelyekre reagálnia kell. Ugyanakkor a szervezeti válasz önmagában nem szükségszerűen értelmezhető, annak megértéséhez komplex ismeretekkel kell rendelkezni, amelynek részét képezi a szervezet egészének ismerete, ideértve annak történetiségét is. Más szavakkal: hiszem, hogy a jelen megértése akkor lehetséges, ha tisztában vagyunk az elmúlt idők eseményeivel, alapul vesszük a történeti, jelen esetben rendészettörténeti aspektust. Ennek okán megkerülhetetlennek tartom, hogy röviden szót ejtsünk a rendőrség hosszú múltra visszatekintő történelméről is, amely elvezet bennünket a jelen eseményeihez és tapasztalataihoz.

1.1. A rendőrség történetének rövid bemutatása

A Rendőrség történetének a kutatásom szempontjából releváns aspektusát 2018-ban részletesen bemutattam (Tegyey, 2018a), így jelen alfejezet nagyrészt ezen korábbi munkámon alapszik.

A régmúlt idők homályába vész annak ismerete, hogy pontosan mióta is képezi az emberiség történetének és történelmének a részét a rendvédelem, ám az írásos bizonyítékok alapján kijelenthető, hogy az ókortól kezdődően a szervezett társadalmak gondot fordítottak a közbiztonság megszervezésére, illetve természetesen annak fenntartására (Christián, 2009; Sallai, 2018a; Tisza, 1925). A magyar rendvédelem gyökerei is voltaképpen államalapító királyunkig, Szent Istvánig vezethetők vissza (Balla, 2017; Christián, 2009; Sallai, 2018a), jóllehet az önálló rendészetnek nevezett „termék”, amely a társadalom biztonság iránti igényéből fakad (Fórizs, 2016) a modern állam megalakulásáig, vagyis a XVIII. századig nem különült el más szervezetektől, mivel ezen történelmi éráig nem volt olyan intézmény, amely országosan, egységesen, illetve centralizáltan hivatott lett volna a rendet biztosítására (Balla, 2017).

Hazai viszonylatban tehát nincsen olyan konkrét történelmi esemény, amely egyértelműen jelezne a közbiztonság, mint önálló prioritás megszületésének időpontját, de a magyar

rendfenntartás és ezáltal a rendőrség gyökerei maguk is az ezer éves múltunk részét képezik, elvégre első királyunk, Szent István (Vajk, 975?-1038) államalapításának idején jöttek létre a királyi vármegyék, élükön a várispánokkal, akik voltaképpen közigazgatási és igazgatásrendészeti funkciókat töltöttek be, egybekötve egy katonai szerepkörrel. I. László avagy Szent László (1040-1095) királyunk uralkodásának fennmaradt irataiban található az első utalások a határőrizet gyökereire (noha az első határőrizeti törvény inkább Könyves Kálmán (1074?-1116) uralkodásához kötődik), valamint arra, hogy a tolvajok után történő nyomozás kezdetben a királyi bíró feladatkörét képezte. A királyi vármegyék nemesi vármegyékké történő átalakulása a XIII. század idején változásokat eredményezett, mivel megváltoztak a tisztségek, illetve megszervezték a falvak rendvédelmi feladatait. A falusi bírók ezt követően egészen a XIX. századig feleltek a falvak biztonságáért. A középkori városokban a városbíró látott el hasonló funkciót azzal a többlettel, hogy ez a tisztség egyben az önkormányzat vezető szerepét is jelentette. A szabad királyi városok megemlézése azért is lényeges, mert itt jelent meg először a városkapitány tisztsége, amely a biztonságért felelős személyt volt hivatott jelölni. A török hódoltság másfél évszázadot is meghaladó ideje alatt a közigazgatás is jelentős változásokon ment keresztül. Az ország hét vilájetében a szükséges rendfenntartási tevékenységet az úgynevezett kádi hivatalok látták el, majd a Habsburg Birodalom idején a biztonság lassan, de biztosan alakult át egy központi, állami feladattá – így a XVIII. században (a modern állam megalakulásakor) létrejött a Magyar Királyi Helytartótanács, melynek egyik jogutódja az 1848-ban létrejött Belügyminisztérium. A Magyar Királyi Helytartótanács már 1794-ben megfogalmazott ajánlást a közrend, valamint a közbiztonság fenntartásáról. II. József (1741-1790) uralkodása alatt alakultak meg az állami rendőrségi intézmények, hivatalok, amelyek akkor még inkább csupán nevükben hordozták a rendőri jelleget (megjegyzendő, hogy a német nyelvben a „polizei” kifejezés ekkor már létezett). Mária Terézia (1717-1780) alapította meg 1760-ban a Magyar Nemzeti Testőrséget, avagy Magyar Királyi Nemesi Testőrséget, amely esetében először volt megfigyelhető, hogy a szervezethez belépni kívánó személyeknek bizonyos előre meghatározott követelményeknek kellett megfelelniük, amely éppúgy magába foglalt fizikai és szellemi követelményeket, mint bizonyos életvitelre vonatkozó tételeket. A XIX. században a nemesi vármegyék beolvasztásra kerültek a modern polgári közigazgatás rendjébe, s ezáltal a rendvédelmi szerepek újabb átalakulása történt meg – a rend fenntartói addig a csendbiztosok és az irányításuk alá tartozó pandúrok voltak, illetve néhány helyen hajdúszervezetek jelentek meg, akiket a szabadságharcot követően ismételten a pandúrok váltottak fel (Balla, 2017; Christián, 2009; Sallai, 2018a).

A „rendőr”, mint önálló magyar nyelvi kifejezés elsőként 1823-ban tűnt fel egy diáklexikonban (Sallai, 2018a; Tisza, 1925), noha maga a „rend-őr” szó csak egy évtizeddel későbbi, tehát 1833-ban Fogarasi János által kiadott műszó könyvben olvasható nyomtatásban (Sallai, 2018b; Farkas, Sallai és Krauzer, 2020; Farkas és Sallai, 2024)– ám a modern „rendőrség” létrejöttének legelső lépcsőfoka mégis egy 1840-es törvényhez köthető, valamint Zsoldos Ignác és Karvasy Ágoston munkáihoz, ugyanakkor tényleges fejlődése, fejlesztése az 1867-es kiegyezést követően indult meg igazán (Balla, 2017; Csatai, 2010; Sallai, 2018a; Sallai, 2020), annak ellenére is, hogy az „Országos Rendőri Hivatal” megalakulása a Szemere Bertalan (1812-1869) révén került elrendelésre az 1848-as szabadságharc idejében, s ő rendelte el az országban 24 rendőri kerület kialakítását Hajnik Pálra bízva a feladat végrehajtását, amely természetesen a történelmi éra és a forradalom leverése okán elmaradt (Christián, 2009; Sallai, 2016). Így a ténylegesen első állami rendőrség, a fővárosi rendőrség 1873-ban jött létre (Sallai, 2016).

Kezdetben a városi rendőrségek a helyi önkormányzatok alá tartoztak, bár a központosítás a századforduló táján mind gyakrabban merült fel (államosításukat végül 1919-ben rendelték el az 5047-es Miniszterelnök törvénytörölő rendeletével¹¹, amely egyúttal az igazgatásrendészet helyét is kijelölte a magyar rendészetben (Sallai, 2022). A központosítás legteljesebb hívei az önkormányzatokból kerültek ki, mivel az akkoriban működő három állami rendőrség elit jellegét ők is magukénak kívánták tudni (Christián, 2009; Sallai, 2016; Sallai, 2022).

1881-ben jött létre a Magyar Királyi Csendőrség, amely az addig létező Császári Zsandárságot volt hivatott felváltani. A Magyar Királyi Csendőrségtől az emberek már kevésbé idegenkedtek, mivel ez a szervezet már nem számított a Habsburgok általi elnyomás rendfenntartó jelképének, s a történelmi bizonyítékok tanúsága szerint európai szintű hatékonysággal teljesítette feladatait. A csendőrség, mint önálló intézménynek a széthullása az I. világháború (1914-1918) során kezdődött meg, s mivel a két világháború közötti időszakban a rendőrséggel egyenrangú nyomozati jogkört is kapott, ezért a két szerv egymással rivalizált. A csendőrség intézményét végül 1945-ben megszüntették és a Magyar Államrendőrség teljes egészében átvette annak hatáskörét (Balla, 2017; Christián, 2009).

A rendőrség államosításának idejétől figyelhető meg a specializációk kialakulása (Christián, 2009), bár a bűnügyi feladatok és a közbiztonsági feladatok már a XIX. század végére

¹¹ 5047/1919-es számú ME rendelet a rendőrség államosításáról

elkülönültek egymástól (Finszter, 2009), illetve az 5047-es ME rendelet 10. §. alapján az akkor központosított állami rendőrség ügyintézői hatáskörébe az alábbi négy területet sorolta:

- A közbiztonsági rendészet teljes körének ellátását,
- Az igazgatásrendészet gyakorlását,
- A rendőri büntető bíraskodás gyakorlását, valamint
- A rendőri szolgálat ellátását (Sallai, 2022, 106. o.)

A centralizáció voltaképpen szükségszerűen maga után vonta a bürokrácia térnyerését, amely a rendfenntartást is nagymértékben érintette, addigi fejlődése a két világháború közötti időszakban részben emiatt megtorpant, majd a második világháború idején a rendfenntartás akaratlanul is részesévé vált a terrornak (Christián, 2009). A háborút követően az új berendezkedés a történelmi korszaknak megfelelően szovjet mintára indult meg (Christián, 2009; Farkas, Sallai és Krauzer, 2020). Ezt mutatják az akkoriban megjelent tananyagok is, amelyek 1946-1947-ben még a korábbi időszakok tananyagaiból táplálkozta, ám ezt követően, vagyis 1948-tól már másolták a szovjet modellt (Farkas, Sallai és Krauzer, 2020).

Maga az Országos Rendőr-főkapitányság 1954-ben jött létre, s mivel ekkoriban kerültek bevezetésre a személyi igazolványok, így a rendőrséghez szükségszerűen egyre több igazgatásrendészeti jogkör el kezdett kapcsolódni. Megjegyzendő, hogy a rendőrség már ekkoriban is területi és helyi szervekre oszlott, illetve a körzeti megbízotti szolgálat is ekkoriban jelent meg önállóan (Christián, 2009; Sallai, 2020).

A rendszerváltást megelőző években a rendészet a párt irányítása alá tartozott és konkrét szervezeti törvény nélkül működött. A rendszerváltást követő időkben ennek okán viszonylag gyorsan volt szükséges helyreállítani a rendvédelem pozitív arculatát, így 1991-ben egy külföldi cég révén történt átvilágításból elkészült egy jelentés/helyzetfelmérés, amely a testület egészét objektíven szemlélte, s annak aktuális erősségeire éppúgy rámutatott, mint meglévő hibáira (Finszter, 2009).

A rendszerváltást követően jelentek meg a különféle törvényi, jogszabályi keretek, mint az 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről, illetve egyértelmű és egységes szabályozás alá kerültek azon alkalmassági követelmények is, amelyeknek a rendvédelmi szervek hivatásos állományú képviselőinek meg kellett felelniük. Ezen szabályzók közül kiemelkedik az 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról¹²

¹² A jogszabály már hatályát veszítette, a 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról váltotta fel (a továbbiakban: új Hszt.)

szóló, mivel ebben jelent meg először jogszabályi szinten, hogy az állomány tagjainak bizonyos pszichikai alkalmassági követelményeknek is meg kell felelniük, s ezt a szabályozást a 33/1997. IM-BM-TNM együttes rendelet, majd a 21/2000 (VIII. 23.) BM-IM-TNM együttes rendelet követte, s hosszabb ideig ezeket váltotta fel az 57/2009 (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet (Szabó, 2009). Végül hatályba lépett a 45/2020 (XII. 16.) BM rendelet. Ezen jogszabályi keretek ismerete azért releváns, mert ezek határozzák meg a pszichológiai szakterület szervezeti belüli létjogosultságát (Tózsér, 2018), amely szakterület feladata – többek között – az alkalmassági vizsgálatok során a motiváció vizsgálata is.

Mindezek felül további két jelentős történelmi eseményt kell megemlítenünk a Rendőrség történelmével kapcsolatosan. Az egyik a 2006-os év őszének eseményei, amelyek a szervezet társadalmi megítélésére drámai hatással bírtak, s amely a szervezet irányába mutatott negatív állampolgári hozzáállásra a mai napig is hatással lehet. A másik fontos esemény pedig nem más, mint a Rendőrség és a Határőrség 2008-ban bekövetkezett integrációja. Ez utóbbira a rendészeti igazgatásban a rendszerváltást követő legnagyobb horderejű eseményként tekinthetünk vissza (Finszter, 2007) és tapasztalati tény, hogy a szervezet egészére nézve máig is hatással van – az ezzel kapcsolatos feloldatlan konfliktusok Horvátország Schengen övezethez való csatlakozását követően, ha lágyan is, de ismételten megjelentek. Továbbá nem kerülhetjük meg azt sem, hogy a 2020-ban kezdődött pandémiáról és az azzal együtt járó, valamint azt követő eseményekről szót ejtsünk. A világjárvány a rendőrség számára is igen jelentős feladatterhet jelentett, s a rendvédelemben dolgozók maguk is fokozottan veszélyeztetettnek minősültek (Jennings és Perez, 2020), s ez pszichés egészségükre is hatást gyakorolt (Stogner, Miller és McLean, 2020; Borbély, 2021; Borbély, 2022; Borbély, 2023). Ezen időszak a gazdaság általános megtorpanása, valamint a 636/2021. (XI. 18.) Kormány Rendelet 4. §¹³ okán átmenetileg stabilizálta a rendőrségnél dolgozó személyek létszámát, ám ez nem jelentette egyértelműen azt, hogy a járvány lecsengését követően ne folytatódna tovább a korábban tapasztalt tendencia. Globalizálódó világunk megújulást és alkalmazkodást vár el (Csányi, 2008), miközben az elmúlt húsz évben történt változások a rendvédelem egészét egyenlőtlenül érintették (Fórizs, 2016), illetve a társadalom összetettsége révén a rendőri szerep is mind sokoldalúbbá kellett és kell, hogy váljék (Ciabuca, 2015). Ezáltal megváltozott az is, hogy

¹³ „A veszélyhelyzet ideje alatt alkalmazandó egyes belügyi és közigazgatási tárgyú szabályokról, valamint a veszélyhelyzettel összefüggő egyes intézkedésekről szóló 570/2020. (XII. 9.) Korm. rendelet a következő 2. §-sal egészül ki: „2. § A rendvédelmi feladatokat ellátó szerv hivatásos állományának tagja – a Hszt. 84. §-ában foglaltaktól eltérően – a hivatásos szolgálati jogviszonyáról nem mondhat le.” – a közvélemény, illetve a média erre „leszerelési/lemondási tilalomként” vagy „leszerelési stopként” hivatkozott. A rendelet 2021. december 03. és 2022. május 31. között volt csupán hatályos.

miként gondolkodik a rendőrségről és a rendőről a társadalom, illetve miként is gondolkodik a szervezet és benne az egyén önmagáról (Sallai, 2013; Farkas és Sallai, 2021).

A mai értelemben vett Rendőrség, mint egységes szervezet, melyet társadalmi szinten is önálló entitásként azonosíthatunk, a XIX-XX. században erősödött meg, ám számos, nagy volumenű változáson esett át, emiatt más szervezeteket (előbb a Csendőrséget, majd a Határőrséget) és feladatköreit integrálta. Olyan örökséget tudhat magáénak, amely kihívásokkal és ebből adódóan változásokkal terhelt, ugyanakkor az innovatív megoldások is megjelennek. Mindemellett társadalmi megítélése az aktuális politikai vezetés, valamint a társadalom egészének kapcsolata alapján szükségszerűen dinamikusan változik, mivel sajátos szerepköréből adódóan egyszerre kell a mindenkori politikától függetlenül működnie, ám azzal mégis egyfajta függőségi viszonyban ellátni feladatait, a politikai döntések révén megszületett jogszabályi háttér révén. Mindezek felül úgy vélem, bátran kijelenthető, hogy a rendőrség két alapvető feladatköre (a közrend védelme, amely alá betagozódtak az igazgatásrendészeti funkciók is, és a bűnüldözői tevékenység), bizonyos szinten már évszázadok óta differenciálódtak, mely napjainkban is hordozza jellegzetességeit a szervezeti kultúrában, a szakmai feladatok végrehajtásában, mely határozottan körvonalazható a rendőrség szakterületeinek kontextusában.

1.2. A rendőrség szakterületei

A Rendőrség szakterületeinek megismeréséhez a Rendőrség aktuális szervezeti felépítését, illetve a jogszabályi háttérét szükséges tisztáznunk.

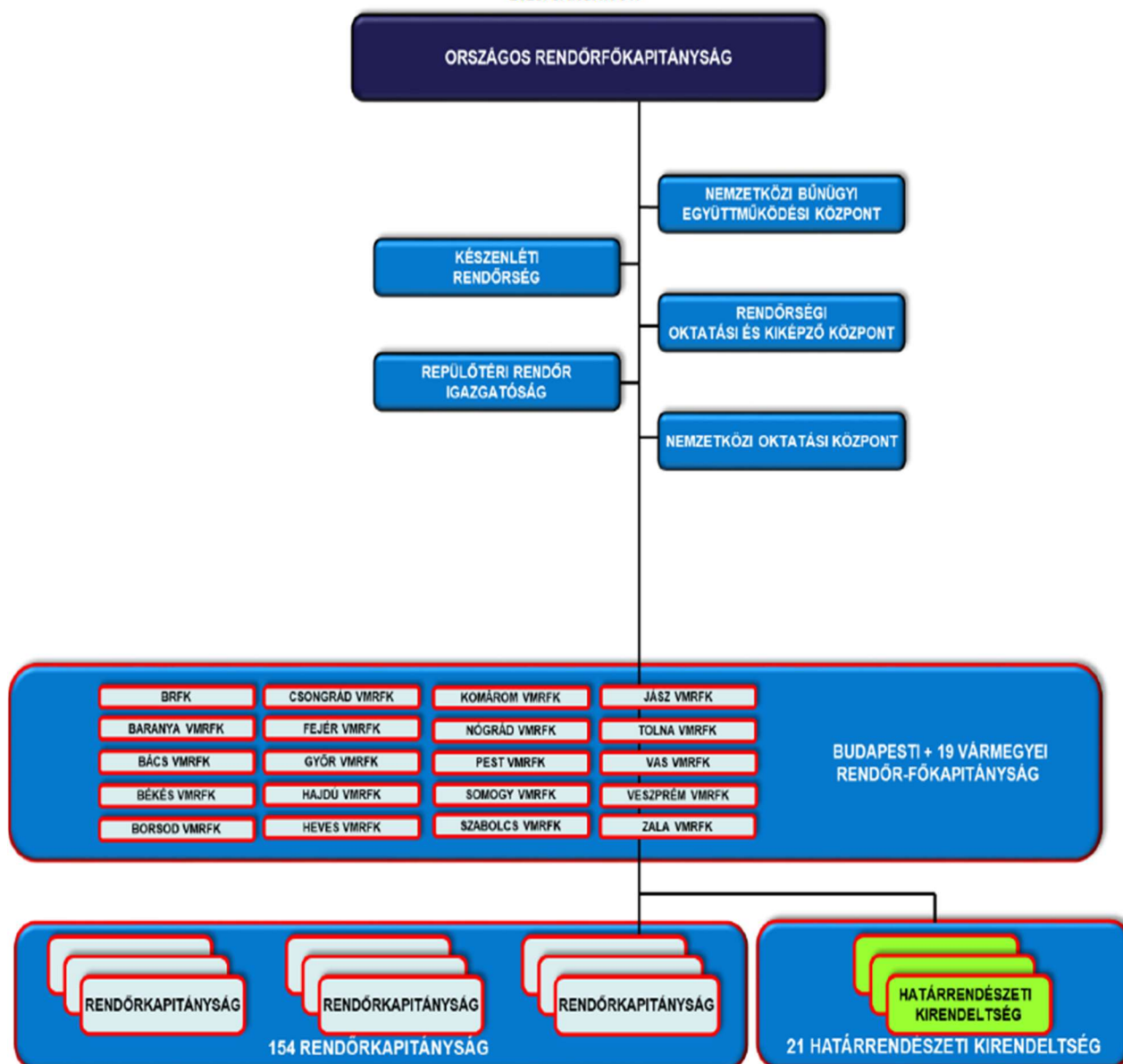
Magyarország Alaptörvényének 46. cikke (1) szerint *„A rendőrség alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme. A rendőrség részt vesz a jogellenes bevándorlás megakadályozásában.”*. Az 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 1. § (2) szerint *„A rendőrség az Alaptörvényben, az e törvényben és törvény felhatalmazása alapján más jogszabályban meghatározott bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatkörében”* végzi feladatait. A 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról 3. § pedig meghatározza, hogy a rendőrség feladatainak ellátását pontosan milyen szolgálati ágakra, szakszolgálatokra és szolgálatokra bontva kell megszervezze. A 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 3. § felosztása az 1. ábrán látható.



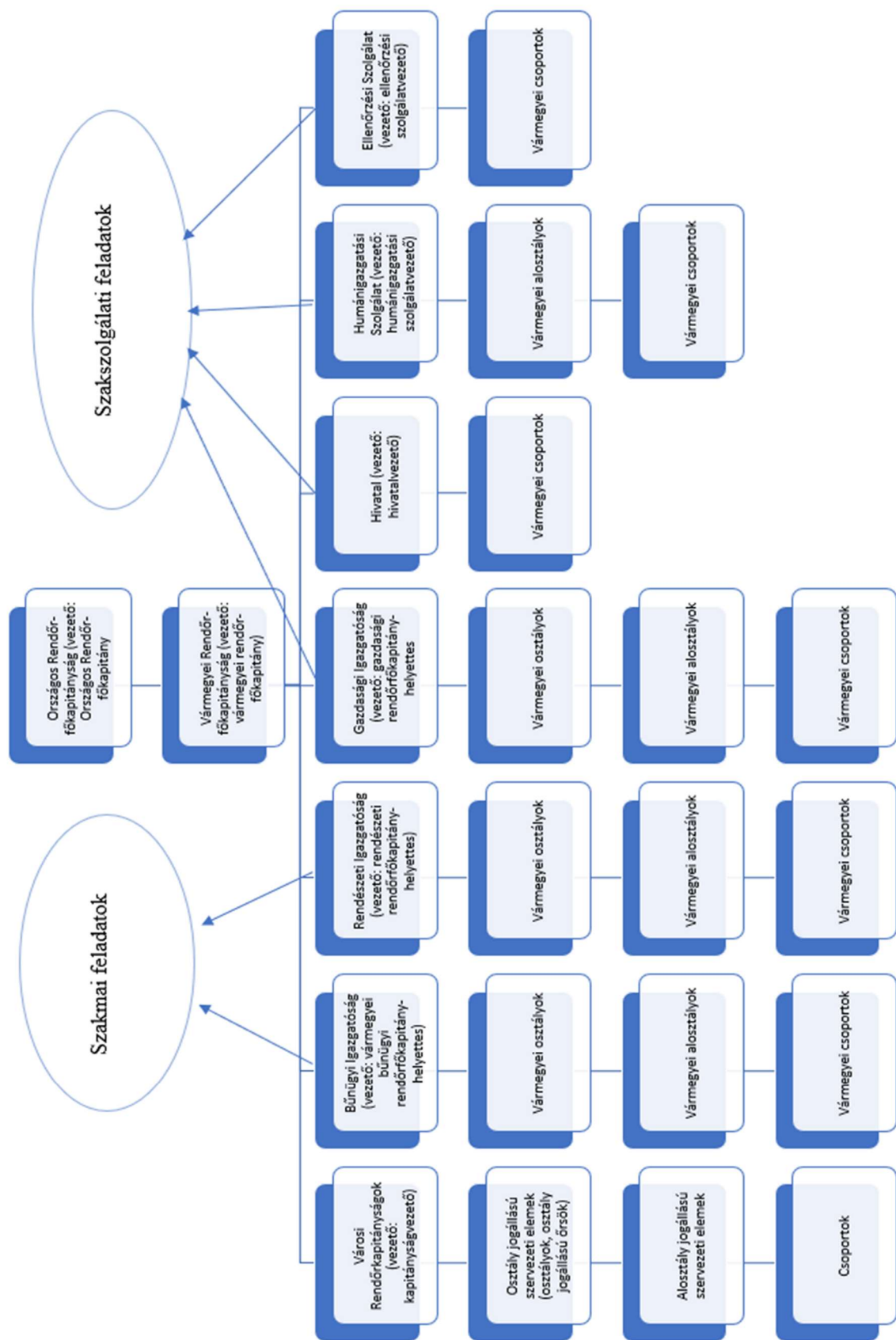
1. ábra – Szolgálati ágak, szolgálatok és szakszolgálatok. Forrás: saját szerkesztés a 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet 3. § alapján.

Mindezek alapján látható, hogy a rendőrség igen sokrétűen épül fel, s a jogi szabályzók által meghatározott feladatok különféle szolgálati ágakhoz, szolgálatokhoz és szakszolgálatokhoz tartoznak. Ugyanakkor látnunk kell, hogy a rendőrség szervezeti felépítése ettől is eltérő:

AZ ÁLTALÁNOS RENDŐRSÉGI FELADATOK ELLÁTÁSÁRA LÉTREHOZOTT SZERV SZERVEZETI ÉS IRÁNYÍTÁSI JOGKÖREINEK FELÉPÍTÉSE
2023. JANUÁR 01.



2. ábra – A rendőrség szervezeti felépítése. Forrás: Lippai, 2023, 10. o.



3. ábra – Egy vármegyei rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése. Saját szerkesztés.

Vagyis mindezek alapján elmondhatjuk, hogy bár a szolgálati szabályzat 9 szolgálati ágat, 12 szolgálatot és 4 szakszolgálatot határoz meg (lásd 1. ábra) az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv alapvető szakmai feladatai a szervezeti felépítés szempontjából mégis két részre oszlik:

1. A bűnügyi igazgatás: ide értendők a nyomozás, vizsgálat, bűnügyi helyszínelés, bűnmegelőzés – vagyis ide tartoznak azon szakterületek, amelyek a szervezeten kívülálló fantáziáját a leginkább megmozgatják, s amelyek a popkultúrának is szerves részét képezik (Tegyey, 2018a);
2. A rendészeti igazgatás: általános tapasztalat, hogy a közvélemény, a civil lakosság eltérő reprezentációt társít a „nyomozó”, illetve a „rendőr” kifejezésekhez – ez utóbbi sokkal inkább a rendészeti szakterület sajátja, vélelmezhetően azért is, mert az ezen területeken dolgozók döntő többségében hagyományosan még irodai munkakörben is egyenruhás szolgálatot látnak el, szemben a másik két szakterület dolgozóival.; ide tartoznak a közrendvédelem, a közlekedérendészet, a határrendészet, a tevékenység irányítás és az igazgatás rendészet (Tegyey, 2018a) által kerülnek koordinálásra.

A szakmai munkát pedig funkcionálisan támogatja a négy szakszolgálati ág. Mint korábban arra már kitértünk ezen szakszolgálati ágak esetében a legalacsonyabb a hivatásos állományban lévő személyek összlétszáma – ezen, a disszertációban összevontan kezelt szakterületen foglalkoztatott személyek jelentős többsége rendvédelmi igazgatási alkalmazott vagy munkavállaló, ugyanis ezek szakterület volt a leginkább érintett a „civilizálásban”, illetve ezen szakterület az, amely voltaképpen egyfajta „hátszínként” működik – biztosítja a szakmai munka végrehajtásához szükséges feltétel- és keretrendszert, ha úgy tetszik: lényegében ezen szakszolgálati szakterület felel a higiénés tényezők mindenkorai biztosításáért (de természetesen szerepe van a motivátor tényezők szempontjából is).

A szakszolgálati területen dolgozók jelentős többsége inkább a hivatali munkarend szerint dolgozik, ellentétben a rendészeti vagy bűnügyi szakterület képviselőivel, akiknél jóval nagyobb a szórás e tekintetben. Az egyes szakterületek szükségszerűen eltérő készségeket és tulajdonságokat helyeznek előtérbe, így logikusan következik az a feltevés is, miszerint az egyes szolgálati ágak esetében a munkahelyi stressz észlelt mértékében is különbségek jelennek meg, amely hatással lehet a személyek motivációjára, hiszen eltérő feltételek és körülmények között dolgoznak, amely a higiénés tényezőkkel való elégedettséget is jelentősen befolyásolhatja.

1.2.1. A rendőrség szakterületei az eddigi kutatások tükrében

A szakterületek közti különbséget 2015-ben vizsgáltam a szakdolgozatom keretében (Fridrich, 2015), majd az eredményekből később publikáció született (Tegyey, 2018a). Kutatásom fő kérdése az volt, hogy van-e statisztikailag kimutatható, releváns különbség az egyes szakterületeken dolgozó, hivatásos állományú személyek RMSK tesztjeinek eredményeiben? A vizsgálataim legfőbb eredményei a következők voltak:

- A bűnügyi szakterületen dolgozó személyek alacsonyabbnak ítélték meg a rájuk nehezedő szervezeti terheket, mint a szakszolgálati szakterületen dolgozó társaik.
- A szakszolgálati szakterületen dolgozók anyagilag kevésbé érezték magukat megbecsülve a rendészeti dolgozókhoz képest.
- A szervezet általi elvárások a legkevésbé a bűnügyi szakterületen dolgozók számára jelentettek megterhelést a másik két szakterülethez viszonyítottnak.
- A rendészeti szakterületen dolgozók RMSK tesztben mért motivációja magasabb volt, mint a bűnügyi terület dolgozói között ezen tesztben mért motiváció.
- Az eredmények alapján a rendészeti területen dolgozók élték meg a legkevésbé támogatottságukat (a kérdőív ezen része a munkahelyi kötelek mellett a civil kapcsolatokra is rákérdez).
- A bűnügyi területen dolgozók pozitívabbnak élték meg a munkahelyi légkört, mint a szakszolgálati szakterületen dolgozók.
- A munkaterhelés a bűnügyi szakterület számára problematikusabb volt, mint a szakszolgálati szakterületen dolgozók ugyanezen skálán mért eredményei.
- A munkaidő megítélésével kevésbé mutatkoztak elégedettnek a szakszolgálati szakterületen dolgozó személyek a másik két területtel összevetve.

A 2016-ban indult 2016/131-RTK Ludovika Kutatócsoport – *„Egy megyei rendőrfőkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata”* címet viselő kutatása során a kutatásba bevont vármegye esetében ugyancsak megvizsgáltuk a szakterületek közötti eltéréseket, ugyancsak az általam korábban ismertetett hármas elosztás mentén (rendészeti, bűnügyi és egyéb szakterületek¹⁴ elnevezések mentén). A kutatási jelentés alapján az alábbi különbségek merültek fel (Farkas, Horváth és Tegyei, 2018 alapján):

- A rendészeti szakterület hivatásos állománya érezte az állomány jólétének szervezeti fontosságát a legkevésbé, ugyanakkor alacsonyabbra is értékelték előmeneteli

¹⁴ A disszertációban az eredmények ismertetése során a „szakszolgálati szakterület” elnevezést használom.

lehetőségeiket a bűnügyi szakterületen dolgozókhoz viszonyítottan, illetve egyúttal a szakszolgálati szakterület állományához viszonyítottan negatívabban értékelték a hagyományörzés és panaszkezelés kérdését.

- A rendészeti szakterület negatívabban értékelte a bűnügyi szakterülethez képest a munkahelyi légkört, az információáramlást, valamint a hivatásos-nem hivatásos állomány közti kommunikációt, s az egyéni célok megvalósításának lehetőségét.
- A szakszolgálati szakterület dolgozói a rendészeti szakterület állományához mérten az ellenőrzések szerepét kiemelkedően pozitív hatásúnak élték meg.
- A szervezet céljainak és feladatának konkrétumai a rendészeti szakterület állománya számára mutatkoztak a legkevésbé egyértelműnek.
- Az eredmények alapján feltételezhető volt, hogy a szervezeten belül a bűnügyi szakterület hivatásos állománya élte meg leginkább a megbecsültség érzését, míg a rendészet és szakszolgálati szakterületek összevetésében egyértelműen az a kép látszott kirajzolódni, hogy a rendészeti szakterület állományának a legkevésbé pozitív a megélése e tekintetben.
- A rendészeti szakterületen a vezetőkbe vetett bizalom statisztikai értelemben szignifikánsan kisebbnek mutatkozott, mint a szakszolgálati szakterületeken dolgozó állomány esetében.
- A rendészeti szakterület és a bűnügyi szakterület összevetésében éles különbség rajzolódott ki a munka, illetve a munkahely iránti szeretet kapcsán a bűnügyi szakterület javára.
- A bűnügyi szakterület állománya a másik két vizsgált szakterülethez mérten elégedettebb volt kollegiális kapcsolataival a rendészeti szakterülethez képes a megélt bizalmat, ösztönzést és vezetői példamutatást is pozitívabbra értékelte, általában inkább megtalálni vélték helyüket a szervezetben.
- A bűnügyi szakterület élte meg anyagi megbecsültségét a leginkább pozitívan.
- A szakszolgálati szakterület állománya a bűnügyi szakterület állományához képest kevésbé élte meg szervezetben betöltött szerepét értékesnek.
- A rendészeti szakterület a bűnügyi szakterülethez képest negatívabban ítélte meg a vezetők gondoskodását az állomány fejlődéséről és előmeneteléről, egyúttal a vezetés és az állomány közti viszonyt konfliktuózusabbnak ítélték meg, s a kapott adatok alapján úgy tűnt, hogy a rendészeti szakterületen dolgozók kevésbé érezték, hogy vezetőik felelősséget vállalnak az irányításuk alá tartozó állományért és az általuk meghozott döntésekért.

- A bűnügyi szakterület mindkét szakterülethez képest pozitívabban ítélte meg az őket közvetlenül irányító vezetőket.

Dobány (2019) vizsgálata kizárólagosan a bűnügyi szakterületre koncentrált, ám vizsgálatában jelentős intrinzik motiváció szerepét tárta fel. Ezzel összhangban álló eredményt publikált Buti (2020), aki úgy találta, hogy a bűnügyi szakterületen dolgozók elégedettebbek egyéb szakterületeken dolgozó társaikhoz képest.

1.2.2. Összefoglalás és részkövetkeztetések

A rendőrségi szakterületek három nagy kategóriája szerinti bontás alapján korábbi kutatásokban egyértelmű szignifikáns különbségek tárhatók fel, amelyek tendenciózusan a rendészeti szakterület esetében mutatják a szervezettel kapcsolatosan a legkevésbé pozitív képet. Ezzel szemben a bűnügyi szakterületen dolgozók sokkal pozitívabb megélése, magasabb elégedettsége és jelentősebb intrinzik elköteleződése tapasztalható.

A szakszolgálati szakterület esetében az eddigi – igen csekély mennyiségű – szakirodalom alapján az a kép látszik kirajzolódni, hogy az ezen a területen dolgozó állomány higiéniás tényezők vonatkozásában (pl. anyagi megbecsültség, munkaidő megítélése) kevésbé elégedett.

Mindezek alapján feltételezhető, hogy jelen kutatásban eltérések várhatók a szakterületek között. Vélelmezhető, hogy a Herzbergi motivátor tényezők mentén elkülönül a bűnügyi szakterület, melynek dolgozói vélhetően a leginkább pozitív véleménnyel viseltetnek, illetve a rendészeti szakterület, melynek munkatársai várhatóan a szervezetről összességében a legkevésbé pozitív képet adják.

A fenti elméleti alapvetések indokolják a kutatás szakterületekre vonatkozó hipotéziseinek megfogalmazását.

2. A GENERÁCIÓKRÓL

„Az ifjúsággal kapcsolatban az egyik alapvető kérdés (...) az, hogy a fiatalok milyen viszonyban vannak az idősebbek által irányított társadalommal, elfogadják-e azokat a társadalmi normákat, amelyeket készen kaptak, vagy láznak ellenük?”

(Székely, 2024, 856. o.)

Nem újkeletű az emberiség azon szándéka, hogy a születési idő alapján alkosson csoportokat – már az ókori egyiptomi, illetve görög szövegekben is utalásokat találunk a születési idő alapján történő kategorizációra (Meretei, 2017), jöllehet a jelenlegi és az ókori értelmezés nem azonos céllal jött létre (Szekér, 2022). A generáció (nemzedék, korosztály) fogalma ugyanakkor a XX. és a XXI. században mintha „reneszánszát élné” a hétköznapi fogalom meghatározás és érdeklődés szintjén éppúgy, mint tudományos értelemben. Felmerül a kérdés, vajon minek köszönheti már-már páratlan népszerűségét?

A félig magyar származású szociológus, Karl Mannheim nevéhez fűződik a fogalom mai értelemben vett meghatározása, aki nagy hatású tanulmányában (Mannheim, 1952/1970) társadalmi szinten vizsgálta és értelmezte a generációkat, nem szükségszerűen kizárólag a születési idő alapján besorolva az egyéneket, hanem sokkal inkább az átélt történelmi események, technológiai változások, az ebből fakadó közös élmények és neveltetés által létrejött kollektív tudat révén kialakult – s így nem a klasszikus szociológiai, pszichológiai értelemben vett – csoport hasonló jellemzőkkel bíró tagjaiként jelölve meg a generációs hovatartozást (Duron, 2018; Mannheim, 1952/1970; Meretei, 2017; Nagy, 2017; Sharp, 2016; Sparschuh, 2017; Szekér, 2022; Székely, 2024; Tózsér, 2022; Vranches, 2023).

A fogalom diadalútjának másik oka az amerikai történészek, William Strauss és Neil Howe munkásságában keresendő (Strauss és Howe, 1991). 1991-es nagyhatású könyvükben, széleskörű történelmi távlatokat áttekintve (1584-től egészen a 2069-es jövőig terjedően), a születési idő alapján és a történelmi események ciklikusságát vizsgálva, összesen 18 – ugyancsak ciklikus mintát mutató – generációs kategóriát azonosítottak (Székely, 2024). A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy a generációk az egyének viszonylatában sokszínűek, mégis arról írnak, hogy az azonos időben születettek a közös tapasztalatok (történelmi, illetve gazdasági események, technológiai innovációk) révén, bizonyos értelemben hasonló attitűddel

rendelkezik, amely befolyással bír a gondolkodásra, érzelmekre, kommunikációra, viselkedésre – vagyis arra, hogyan a világot látjuk, tapasztaljuk és reagálunk rá (Duron, 2018; Hack-Handa és Pintér, 2015; Tegyei 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b; Törőcsik, Szűcs és Kehl, 2014).

A generáció fogalmának mai értelemben vett lényege tehát voltaképpen az a laza kapcsolat, amely a társadalom egy széles rétegében (a többé-kevésbé azonos időben született személyek között) teremt a megélt történelmi események és átélt tapasztalatok révén együvé tartozást. A generációs fogalommal operáló tanulmányok hat generációs kategóriát azonosítottak a társadalmon belül, melyekből négy a munkaerőpiacon jelenleg is aktív (Tegyei 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b). Mindazonáltal érdemesnek tartom megemlíteni, hogy vannak viták a tekintetben, hogy az egyes generációk pontos születési időtartamát hova datáljuk, földrajzi és történelmi események vetületében a pontos dátumok az egyes szerzők és tanulmányok esetében eltérőek lehetnek (Csástyu, 2023; Milassin, 2023). Ugyanakkor a legtöbb munkában konszenzus született a tekintetben, hogy az egyes generációkat egységesen kezelt születési idő mentén kutassák.

A jelenleg a társadalmunkat alkotó generációkat a születési dátum szerint a következőképp nevezzük és osztályozzuk:

- 1.) Veterán generáció (1925-1945);
- 2.) Baby-boomer generáció (1946-1964);
- 3.) X generáció (1965-1979);
- 4.) Y generáció (1980-1994);
- 5.) Z generáció (1995-2009);
- 6.) Alfa generáció (2010-).

A jelenleg élő generációk tagjai a XX. és XXI. század gyermekei, amely érárt a történelmi viharok mellett a technológiai – különösképpen az infokommunikációs technológiai – innovációk határozzák meg. Emiatt a napjainkban együtt élő generációk szocializációs háttére rendkívül széles spektrumon megjelenő különbségeket mutat, amely révén meglepő hirtelenséggel képződött „szakadék” az egyes nemzedékek között (Tegyei 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b) és gyakorol hatást a munkaerőpiacra (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017; Biba, 2015; Fodor, Jäckel és Nagy, 2017; Juhász, 2014). „... különleges kihívás elé állítja a szervezeteket. Mindezt jól mutatja az a tény, hogy az utóbbi évek vezetői és HR-

szakmai konferenciák állandó témája a generációk munkahelyi viselkedési és értékrendi különbségei.” (Meretei, 2017, 10. o.)

2.1. Generációk a munka világában, generációk a rendőrség kötelékében

„...mi sem bizonyítja jobban a motivációs stratégiák szerteágazó, ugyanakkor összetett, több dimenziós vizsgálatainak szükségszerűségét, mint a különböző, egymást követő generációk eltérő feltétel-rendszere a munkaerőpiacon.”

(Bertalan és Boldizsár, 2015, 159. o.)

A humán erőforrás és az azzal való megfelelő gazdálkodás, minden szervezet esetében a sikeresség kulcsa. Ugyanakkor a megfelelő kommunikációs csatorna és mód megválasztásához a szervezetnek megfelelő képet szükséges önmagáról is kialakítania, melyhez elengedhetetlen a jelenlegi, illetve jövőbeli munkavállalói igények megismerése (Garai-Fodor, 2018). Ezért alapvető azonosítani az eltéréseket és hasonlóságokat az egyes generációk között, illetve azokat a tényezőket, amelyek potenciálisan problémát okozhatnak a társas kapcsolatokban – elvégre az egyének közötti interakció hatást gyakorol a szervezet egészére, különösen, ha azokban feszültségek, kommunikációs elcsúszások tapasztalhatók. Azért is érdemes mélységeiben megismerkednünk a generációk eddig feltárt eltéréseivel, hogy célzottabban, specifikusabban kommunikáljunk, például az utánpótlás tervezés alapvető szintjén, az idősebbek és fiatalabbak között megjelenő feszültségek megfelelő kezelése miatt, de akár a vezetői feladatok terén is, csak, hogy néhányat említsek. Fontos továbbá tisztában lenni azzal, hogy az alkalmazott és alkalmazni kívánt személyek tudása, képességei és készségei eltérőek lehetnek, amelyből fakadóan adott esetben megjelenhet a fordított szocializáció (Kissné András, 2013). Eszerint egy fiatalabb munkavállaló tanít valami újat egy idősebb számára, mivel manapság nem tekinthető evidenciának, hogy az idősebbek rendelkeznek minden szükséges ismerettel (Szekér, 2022). „Történelmünk korábbi századaiban jellemző volt az a helyzet, hogy az idősebbek tapasztalata, bölcsessége, tudásanyaga, etikai és erkölcsi értékrendje alapul szolgált a fiatalok útkeresésében. (...) Napjainkban ez az átmenet minőségileg különbözik az eddigiektől, az értékrendek módosulnak, az informatikai forradalom hatására ma már nem egyértelmű, hogy ki tanul kitől...” (Besenyei, 2016, 372. o.). Figyelembe véve ugyanakkor, hogy a jelen társadalmát az előttünk haladó generációk alakították, ez egy sajátos lélektani helyzetet is

eredményezhet a munka világában, amelyet vezetői szinten átlátni és kezelni szükséges. Kérdéses, hogy a generációk együttélése és együtt való munkálkodása beemelhet-e a munkahelyre olyan feszültségeket, amelyeket az egyén szintjén nem tudatosítunk, s támaszthatnak-e a generációk egymás irányába olyan elvárásokat, amelyek nem szükségszerűen szólnak kizárólagosan a munkatársnak, sokkal inkább személyesebb, akár családi kapcsolatoknak, az azokban megjelenő kommunikációs elcsúszásoknak, elakadásoknak és az ebből eredő feszültségeknek. Az új munkaerő beléptetése és a már meglévő munkaerő megtartása nem egyszerű feladat a szervezetek számára, olyan újszerű, vezetői problémákat vetnek fel, amelyekre nagyfokú tudatosság mentén lehet csupán adekvátan felelni.

Mindezek mellett minden kétséget kizáróan nem csupán európai vonatkozásban, de hazánkban is egyértelműen jellemzővé vált, hogy az átlagéletkor fokozatosan növekvő tendenciát mutat¹⁵, miközben a népességszám évről-évre csökkenő¹⁶. Más szavakkal a népesség fokozatosan idősödik, miközben arányaiban egyre kevesebb a fiatal. A munka világának szempontjából ez a tény azért bír relevanciával, mert a létszámarányok illetően átalakulása azt eredményezi, hogy kereslet és kínálat aránya megfordul: nem a munkahelyek azok, amelyek szabadon válogathatnak a jobbnál jobb, magasan kvalifikált, önként hozzájuk jelentkező jelöltek közül, hanem nekik kell előbb magukhoz csábítani és aztán megtartani a tehetséges munkaerőt. Ez a helyzet rejt magában némi kockázatot, elvégre a már meglévő munkaerő megtartása is cél, s egy szervezet arculata és kommunikációja nem fordulhat el tőlük és változhat meg alapjaiban az új munkaerő bevonása érdekében, annak ellenére sem, hogy bizonyos fokú célzott változások szükségszerűek lehetnek a szervezeti célok elérése érdekében. Ugyanakkor elmondható, hogy mindezen problémával szintén küzd a profitorientált szféra is, azonban újszerű helyzetet jelent az alapvető jellegéből és feladatköréből fakadóan monopol helyzetben lévő, állami fenntartású intézmények és szervezetek, így a rendvédelem és ezen belül is a rendőrség számára (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b).

Az utánpótlásra és munkaerő megtartására vonatkozó probléma természetesen nem csupán a magyar rendőrség kötelékében jelentkezik, a fejlett nyugati országokban a rendőri létszámhiány és az utánpótlás problémás volta kimondott tény (lásd: Christián és Erdős, 2020; Farkas és Malkócs, 2021; Hyder, 2022; Mogyoródi, 2022; Tózsér, 2020; Tózsér, 2022), az Amerikai Rendőri Vezetők Kutatási Fórumának (Police Executive Research Forum) jelentése egyenesen

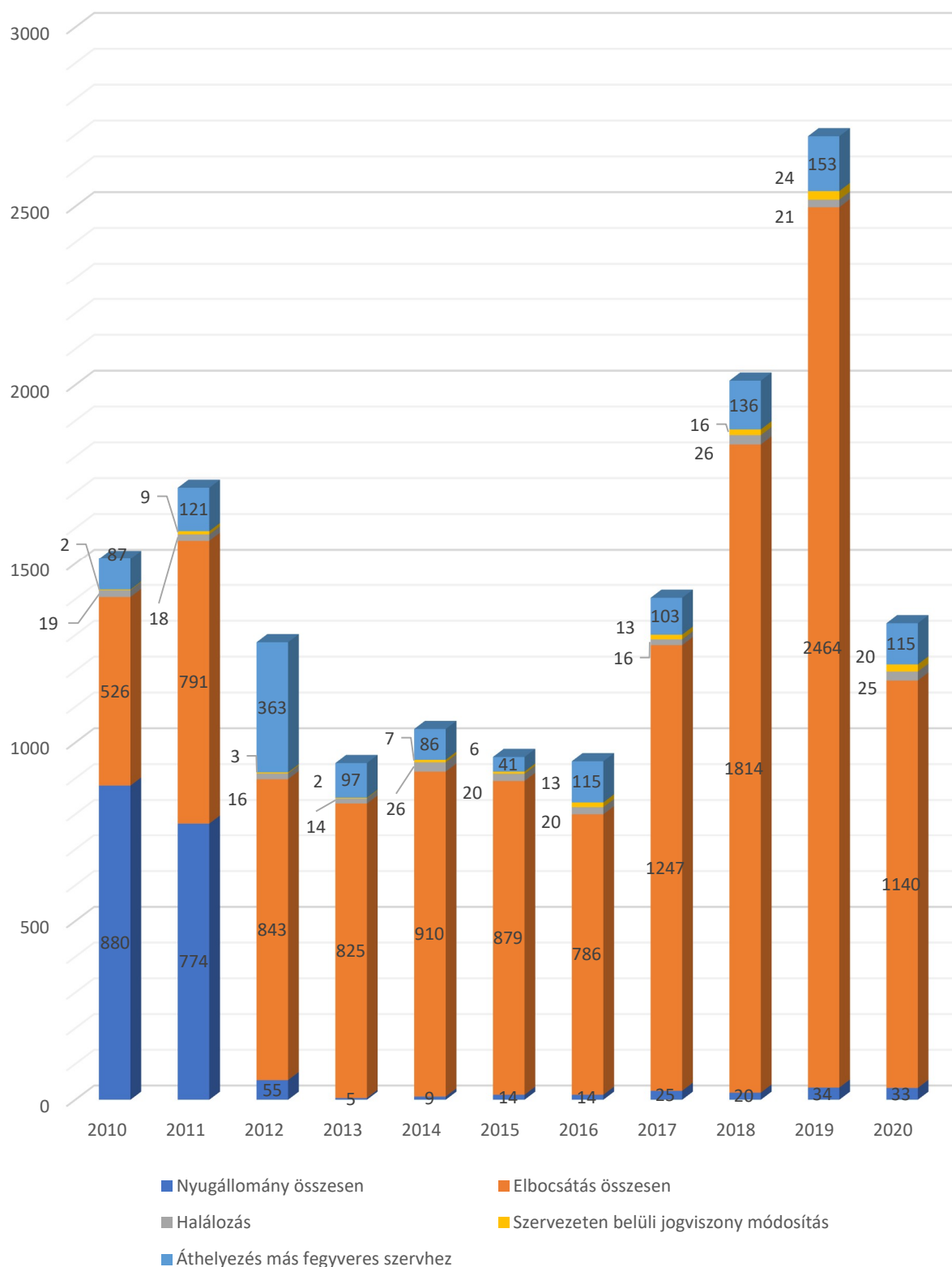
¹⁵ Ugyanis az élve születések száma évről-évre kevesebb, mint az elhalálozások száma, lásd 1. számú melléklet a népességszám alakulásáról.

¹⁶ Lásd 2. számú melléklet az életkori átlagok alakulásáról.

munkaerőválságról írt már 2019-ben (Christián és Erdős, 2020), bár a létszámbeli problémák előjelei már korábban megmutatkoztak (lásd: DeLaCerde, 2011; McGough, 2009).

Magyarországon a szakirodalom alapján a közsféra irányába mutatott érdeklődés általánosan csökken (Magasvári, 2022), de a rendőrség esetében az eddigi írások szerint specifikusan a rendőr tiszthelyettesi állomány utánpótlása jelenti a legnagyobb kihívást a szervezet számára (Bajnok és Bánkuti, 2023; Beregnyei, 2019; Farkas és Malkócs, 2021; Mogyoródi, 2022), mivel az évenkénti leszerelések mellett (lásd 4. ábra a rendőrség hivatásos állományát csökkentő tényezőkről) a képzésre jelentkezők létszáma még úgysem feltétlenül éri el a kívánt szintet, hogy a képzési formát és annak feltételrendszereit az utóbbi évek során átalakították.

A rendőrség hivatásos állományát csökkentő tényezők okok szerint 2010-2020 között



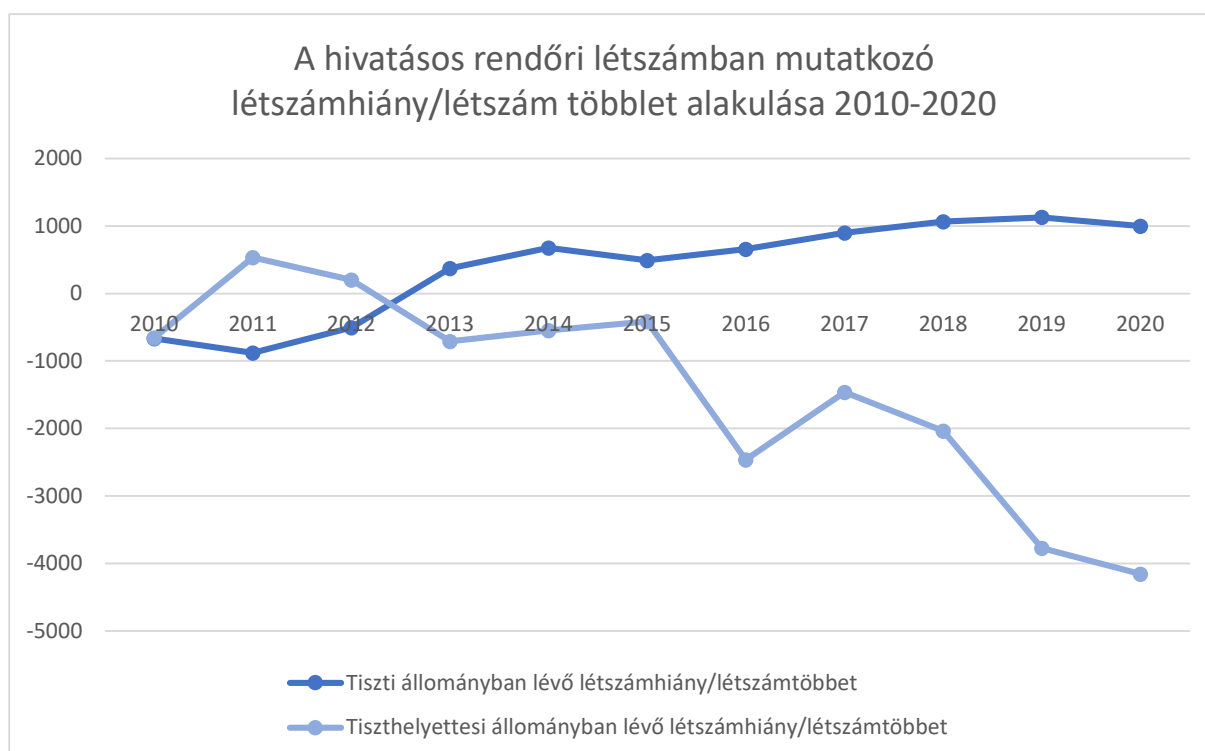
4. ábra - A rendőrség hivatásos állományát csökkentő tényezők okok szerint 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.

Ennek pozitív hozadéka, hogy a szervezet lényegesen szélesebb korosztályból tud meríteni (a tiszthelyettesi állomány körében a jelentkezés feltétele – egyebek mellett – az érettségi bizonyítvány megléte, illetve a betöltött minimum 18. maximum 55. betöltött életév¹⁷), ám éppen ez a széles merítési lehetőség az, amely ugyanakkor új és sajátos helyzeteket is teremthet – elvégre előállhat az a különös szituáció az intézkedések során, hogy a fiatalabb életkorban lévő személy szakmai értelemben nagyobb tapasztalattal rendelkezik, mint egy nála akár évtizedekkel is idősebb személy, amely a fordított szocializáció olyan sajátos esete, amely nem csupán a szervezeten belül, de a rendőrség és az állampolgárok között is sajátos kommunikációs helyzetet eredményezhet. Ugyancsak meg kell említenünk a fluktuáció kapcsán azt, hogy a KSH adatai alátámasztják azon nézetet, miszerint a tiszthelyettesi állomány utánpótlása, illetve megtartása jelenti a nagyobb kihívást jelent a rendőrség számára, a tiszti állomány esetében hasonló probléma statisztikai értelemben nem látható (lásd 5. és 6. ábra a hivatásos rendőri létszám alakulásáról).

¹⁷ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról 33. § (1) (a) „Szolgálati viszony azzal az önként jelentkező, cselekvőképes, állandó belföldi lakóhellyel rendelkező magyar állampolgárral létesíthető, a) aki a tizennyolcadik életévét betöltötte, és életkora – az e törvényben meghatározott kivételekkel – a hivatásos szolgálat rá irányadó felső korhatáránál legalább tíz évvel kevesebb” – a jelenlegi szabályzók szerint a hivatásos szolgálat felső korhatára 65 év



5. ábra – A hivatásos rendőri létszám alakulása 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.



6. ábra – A hivatásos rendőri létszámban mutatkozó létszámhiány/létszám többlet alakulása 2010-2020 között. Saját szerkesztés a KSH évkönyvek (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) adatai alapján.

Természetesen a tiszthelyettesi állományban mutatkozó hiányban közrejátszik az is, hogy számos tiszthelyettes jelentkezik a Nemzeti Közsolgálati Egyetem tiszti képzésére, s annak sikeres elvégzését követően több esetben tiszti pozícióba kerülnek át, illetve a 6. ábrán látható az is, hogy évenként különböző okokból bekövetkező elbocsátások száma is bizonyos szinten „rímél” a tiszthelyettesi állomány létszámhelyzetének fokozatos tendenciájú alakulására. Mindemellett meg kell említenünk, hogy a szervezet és a vezetők sok esetben komplex, sokszor családi, élethelyzeti események által is erősen befolyásolt, egyéni élethelyzetekkel szembesülnek a munkahely módosítások kapcsán, melyekkel szemben kevés érdemi lehetőségük van tenni, illetve nem áll minden esetben módjukban alternatív lehetőséget felkínálni a leszerelési szándékot jelző személy számára. Az állomány kilépésének vizsgálata azt mutatja, hogy a civil szektor iránti elmozdulás az, ami a leginkább befolyásoló a leszerelések tekintetében (Buti, 2020; Bajnok és Bánkuti, 2023), de mindenképpen említésre érdemes az is, hogy Bajnok és Bánkuti (2023) Tolna vármegyében végzett vizsgálata szerint arányaiban magas a 31 év felett kilépő személyek aránya, s Zalában is hasonlóan alakuló arányokat mutatott egy leszerelőkre vonatkozó vizsgálat (Buti, 2020).

Felmerül a kérdés, vajon mi lehet az oka annak, hogy a mai fiatalok arányaiban kisebb érdeklődést mutatnak a rendőri hivatás iránt és mi ösztönözheti arra az idősebb, tapasztaltabb munkavállalókat, hogy a kötelékből kilépve új munkahelyet keressenek maguknak? Elképzelhető, hogy a válasz az egyes generációk sajátosságaiban is keresendő.

2.1.1. A „veterán” generáció

„... a II. világháború előtt születettek a recesszióval találkoztak Magyarországon a nagy gazdasági világválság hatására, csakúgy, mint nyugaton. Erre a nemzedékre, a veteránokra a kemény munka tisztelete, a konzervativizmus és a társadalmi intézmények iránti elköteleződés a jellemző.”

(Csástyu, 2023. 100. o.)

Az 1925-1945 közötti időszakban született személyek tagjaira leggyakrabban veterán generációként hivatkozik a szakirodalom, de említik még építőként (Szekér, 2022), csendes generációként (DeLaCerde, 2011; Duron, 2018; Hansen és Leuty, 2012; Kissné András, 2013) vagy angol nyelven „traditionalist” (Braun, 2007; Duron, 2018; Hansen és Leuty, 2012) néven

is. A korosztály – életkoruk okán – természetesen már nem aktív a munkaerőpiacon, s az újonnan megjelent online világban az okoseszközökön is nehezített az elérésük (Hábermayer, Túrinné Barta és Muhoray, 2019), elvégre közelebb állnak hozzájuk az „életszerűbb” dolgok, az ügyintézésekre is több időt szentelnek (Bene, 2020), mégis fontos, hogy röviden megismerjük őket, hiszen például jártak elől az őket követő és még aktív generációk számára, s ebből fakadóan érdemes látnunk, hogy mit is hagytak maguk után örökül. A veterán generáció tagjai a gazdasági világválság és a második világháború gyermekei, tehát azok, akik a XX. század legnagyobb viharainak idején születtek és szocializálódtak – így talán nem túlzás kijelentenünk azt sem, hogy az első, globálisan egységes tapasztalatokkal és értékekkel rendelkező generáció az övék, elvégre országokon, kontinenseken átnyúlóak azok a történelmi események, amelyek esetükben az egyéni élmények szintjén is meghatározó jelentőséggel bírtak (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b). Elmondhatjuk, hogy ezen nemzedék közös alapélménye az ismert történelmi okokból nem más, mint: a hiány, a veszteség, a bizonytalanság és a bizalmatlanság, ebből is fakadhat azon jellegzetes szokásuk, hogy „spájzolni” (Szekér, 2022).

A veteránok életfeladata óriási volt – egy új világot kellett felépíteniük a történelem egyik legsötétebb időszakát követően, így számukra a sikerhez vezető út az alkalmazkodásban rejlett. Értékes tudással és tapasztalatokkal rendelkeztek ebben az új világban, amelyet tiszteletben is tartottak. A munka szempontjából rendkívül fontos volt számukra a hiteles, karizmával rendelkező vezető személye, valamint a stabilitás, mind a munkahely, mind a környezet szempontjából. Lehetőleg egyetlen munkaadónál, egyetlen szakterületen dolgoztak egy életen át. Tisztelik és becsülik a kétékezi, fizikai munkát (Kissné András, 2013). A tekintélytiszteltet esetükben alapvető volt (Braun, 2007; Jonas, 2007; Székér, 2022, Tózsér, 2022), így a rendvédelmi szervekre alapvetően jellemző autokratikus vezetési stílus számukra nem jelentett problémát (Braun, 2007). Többségében konzervatív személyekként írhatók le, akik elkötelezettek a társadalmi intézmények iránt (Csásty, 2023), s általában hagyománytisztelők (Milassin, 2023).

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a veterán generáció számára tehát a tekintély, a stabilitás és az állandóság kiemelten fontos értéknek volt tekinthető – ebből eredően ezen értékek révén voltak jól megszólíthatóak és jól motiválhatóak (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b). Az infokommunikációs technológiában bekövetkező robbanásszerű változások már idősebb életkorukban következtek be, ebből eredően esetükben már nem várható el azok készség szintű használata, bár természetesen magas alkalmazkodóképességük okán – és az egyéni sajátosságok mentén – azok bizonyos fokú elsajátítása az ő esetükben is megfigyelhető. Mit

jelent mindez a rendőrség szempontjából? Miként azt az „II.) 1.1. *A rendőrség történetének rövid bemutatása*” alfejezetben is láttuk ezen történelmi időszakban már elrendelték a rendőrség államosítását, ugyanakkor a csendőrség intézménye is önálló szervezetként létezett még (bár visszatekintve elmondható, hogy széthullása már az első világháborút követően megkezdődött), s a két szerv még rivalizált egymással.

A két szerv összeolvadására éppen a világháború végével került sor – vagyis a veterán generáció szakirodalmak által meghatározott utolsó születési évében. Előfordulhat tehát az, hogy veterán generáció legidősebb tagjai a rendőrség-csendőrség összeolvadásának már tanúi, sőt akár aktív részesei is voltak, s az 1945 után a testülethez belépők pedig már megélték azt az átmeneti időszakot, amikor a „régikről” a szovjet mintájú átrendeződés zajlott. A generáció eddig leírt sajátosságai alapján feltételezhetjük, hogy tekintélytiszteltük és magas alkalmazkodó képességük okán ők maguk is olyan elvárásokat támasztottak a későbbiek során a rendőrség kötelékébe belépő személyek irányába, amelyek megkövetelték a hierarchia és a tekintély alapvető tiszteletben tartását, a hagyományos, addigra kialakított és szervezeti szinten rögzült metódusok használatát, alkalmazását. Fontos értékeket teremtettek meg és adtak át a jövő nemzedékei számára, s talán nem túlzó azt feltételezni, hogy nagyban hozzájárultak a rendőrségen tapasztalható zárt, ugyanakkor stabil és alapvetően bajtársias közeg kialakulásához.

2.1.2. *A „baby-boomer” generáció*

„Sokaknak nagy meglepetést okozhat, de a Baby Boomer generáció tagjai indították el az individualizmus forradalmát. A gyermekeiket is más szellemben nevelték, ami abban mutatkozott meg leginkább, hogy ez az a generáció, amely a szüleit még magázta, de a gyermekeik már tegezték őket.”

(Szekér, 2022, 113. o.)

A szakirodalmak az 1946-1964 között született személyeket sorolják ezen korosztályi kategóriába. A baby-boomer generáció tagjai már csupán legfeljebb részben aktívak a nemzetközi munkaerőpiacokon, mégis megélték azon aggodalom megjelenését, hogy a fiatalabbak okán elveszíthetik munkájukat (Kissné András, 2013). Az aktív dolgozók körében többen vannak vezető pozícióban – igaz ez a rendvédelmi szervek soraira is (Tegyei, 2019a;

Tegyey, 2019b; Tőzsér, 2022). Ennek okán érdemes végiggondolni az őket formáló időszakot, illetve a szakirodalmak alapján feltárható sajátosságait részleteiben megismerni, s mivel a rendőri kötelékben is még aktív dolgozók, így annak átgondolása is lehetséges, hogy milyen pozitívumok és negatívumok rejlenek a baby-boomer generáció tagjai és a rendőrség kapcsolatában (lásd: 7. ábra – A baby-boomer generáció és a rendőrség SWOT analízise). A baby-boomerek már a második világháborút követően születtek, vagyis a világszintű demográfiai robbanás gyermekei – így nem meglepő módon a legnagyobb létszámú nemzedék is (Wong, Gardiner, Land és Coulon, 2008) – ők azok, akikért a veterán generáció tagjai küzdöttek (Jonas, 2007). Ugyanakkor életfeladatuk legalább lélektani értelemben cseppet sem volt kisebb, mint előd generációjuknak: a háborús veszteségek pótlása egy új, kétkeresős családmoddelt kialakító társadalomban (Kissné András, 2013; Meretei, 2017). Mindemellett ugyanakkor végigélték a hidegháború időszakát, így a háborús fenyegetettség megélése az ő esetükben sem volt ismeretlen, ennek ellenére mégis ők voltak az első olyan generáció, akik az életet nem túlélni akarták, hanem megélni (Szekér, 2022).

A maguk módján forradalmároknak voltak tekinthetők, az individualizmus elindítói, akik gyermekeiket már egészen más szellemben igyekeztek nevelni, mint elődeik, elszakadva az addigi szigorú, hierarchikus világképtől (Szekér, 2022). A világháborúk és gazdasági válság után újonnan épülő világban szocializálódva, a hidegháború fenyegetettségében a békére és a boldogságra éppúgy vágytak, mint sikerre és új utak megtapasztalására is (Hegedűs, 2015). Ők voltak egyúttal a civiljogi mozgalmak, az egyenlőség iránti harcok első megtapasztalói is (DeLaCerde, 2011; Mertei, 2017).

Az új utak iránti vágyuk eléréséhez új lehetőségekkel is rendelkeztek, noha a technológiai változások még őket sem érintették ifjú kori szocializációjuk során, ám a társadalmi ártrendeződés már javában zajlott (Kissné András, 2013). Gondolkodásuk még nem annyira képi, mint inkább szöveges (Szekér, 2022).

A munka még hasonlóan fontos értéket jelent a számukra, mint elődeiknek, és ezt az értéket még az utánuk következő, az X generáció számára is igyekeztek aktívan átadni (Meretei, 2017). A baby-boomer generáció tagjai ugyanakkor a veteránokkal ellentétben már tudatosan tervezték meg karrierjüket (Hegedűs, 2015; Kissné András, 2013). Hajlamossá váltak ennek okán a túlzásra is – a munka és magánélet egyensúlyára kevésbé figyeltek, mivel a munkában is megtapasztalták a kiteljesedést (Jonas, 2007). A tekintélytisztelt – akárcsak a veterán generáció tagjainál – esetükben is alapvető jelentőséggel bír (Szekér, 2022, Tőzsér, 2022). Még ma is

elmondható, hogy a jelenlegi első számú vezetők egy hányada ezen korosztályból származik (Meretei, 2017).

A baby-boomer generáció tagjai még érzelmi kötődést alakítottak ki munkahelyükhöz (Hegedűs, 2015), akár annak konkrét fizikai környezetéhez is (Kissné András, 2013), ahol kemény munkával haladtak előre és amely munkahely irányába – ugyancsak a veterán generációhoz hasonlóan – lojalitást mutattak (Kissné András, 2013; Meretei, 2017; Vlacseková és Tóbiás Kosár, 2016).

Bár a szakirodalom szerint az anyagi elismertség számukra már kiemelten fontos (Vlacseková és Tóbiás Kosár, 2016), meglévő ismereteink alapján éppúgy fontos számukra a fegyelem, a tisztelet és a kitartás (Hegedűs, 2015; Kissné András, 2013), ugyanakkor a csapatszellem is (Meretei, 2017). Ez a generáció még jóval kevésbé mutatkozik rugalmasnak, mint utódaik, a változásoknak inkább ellenállna, ugyanakkor számukra a leginkább fontos a hierarchia és ebből eredően a státuszsimbólumok használata (Kissné András, 2013). Ugyanakkor ezen nemzedék munkaerőpiaci vizsgálatakor nem feledkezhetünk meg arról, hogy életszakaszbeli sajátosságaik okán már egészen más motiváció által hajtottak, hiszen ők immáron a nyugdíj küszöbén, saját örökségüket is meg kívánják teremteni (Szekér, 2022; Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022) – amely részben magyarázhatja azon kutatási eredményeket, amelyek alapján rugalmasság tekintetében utód generációikhoz mérten eltérnek.

Elmondható tehát, hogy bár a baby-boomer generáció számára is fontos érték a stabilitás, így ők jobban motiválhatók a stabil anyagi háttérrel is kecsegtető karrierúttal, amellyel bizonyos státuszsimbólumok is szükségszerűen együtt járnak. (Tegyey 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b)

Hogyan illeszkedik a baby-boomer generációról való tudásunk a rendőrséghez? Ez a nemzedék az, amely a kötelékben úgy szocializálódott és látta el munkáját, hogy – miként azt a „II.) 1.1. A rendőrség történetének rövid bemutatása” alfejezetben is láthattuk – a manapság evidenciának tekintett jogi szabályozások még nem történtek meg. Ugyanakkor a generáció magas elköteleződése a szervezet irányába, amelyet vélhetően elődeik is támogattak, olyan stabil humántőke alapot biztosított a szervezet számára is, amely révén az a korszellem kihívásaira, illetve a mind több hozzá tartozó jogkör ellátására adekvátan reagálni és alkalmazkodni tudott. Természetesen ezért cserébe a szervezet is számos olyan incentiv értékkel bíró lehetőséget volt képes ajánlani, amelyek alapvetően pozitív ösztönzőként hatottak a nemzedék tagjaira (gondolhatunk itt például a stabilitásra, a kiszámítható életpályára és

jutalmazási rendszerre stb.). Ezen korosztály az, amelyik a rendőrséget jellemző konzervativizmushoz (Finszter, 2003) és állandósághoz (Finszter, 2013), valamint a hierarchikus és szimbólumokban gazdag szervezethez a legnagyobb illeszkedést látszik mutatni (Marmolejo, 2019; Tegyei 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b). A baby boomer generáció tagjai nagyban hozzájárultak és az általuk vallott értékek máig is aktív részesei a szervezeti kultúrának.

„Azok a szervezetek (...) amelyek a Baby boom segítségével alakították ki a kultúrájukat centralizált, hierarchikus, leginkább mechanisztikus struktúrával rendelkeznek, amelyben az előléptetés és jutalmazás premisszái világosak, szabályokban rögzítettek.” (Lazányi és Szűcs, 2021, 13. o.) Mindez a rendvédelem esetében alapvető, ugyanakkor Lazányi és Szűcs (2021) felhívja a figyelmet arra (igaz, nem a rendészeti szervek kapcsán), hogy éppen ezen struktúra az, amelynek okán nehezített az új kihívásokhoz való alkalmazkodás.

Talán ez is oka lehet annak, hogy a rendőrség életében az elmúlt néhány évben lezajlott változások (jogi környezet megváltozása, bizonyos korábban meglévő kedvezmények eltörlése/átalakítása, a rendfokozati rendszer átalakítása és munkakörhöz kötése) nem feltétlenül hatottak pozitívan ezen generáció tagjaira sem, hiszen jelentős változások következtek be egy mindaddig stabil struktúrában.

Erős kötődésük, lojalitásuk, illetve életkoruk és a rendőrség szervezetében alkalmazható speciális tudásuk és rendkívüli tapasztalatuk miatt nem valószínű, hogy a szervezetet a még nem nyugállományúak elhagynák, mindazonáltal tisztában kell lennünk azzal, hogy a könnyen felismerhető számos pozitívum mellett esetükben is megjelennek bizonyos problémák – külső és belső tényezők mentén is.

A generációs jellemzők, valamint a szervezet és annak környezetének jellemzői alapján SWOT analízist végeztem, amelynek eredménye a 7. ábrán látható.

A BABY-BOOMER GENERÁCIÓ ÉS A RENDŐRSÉG		
	<i>Pozitívum</i>	<i>Negatívum</i>
	<i>Erősségek (S)</i>	<i>Gyengeségek (W)</i>
<i>Belső tényezők</i>	Csapatszellem Fegyelem Hierarchia	Változások: - Státuszszimbólumok átalakulása - Rendfokozati rendszer átalakulása - Kedvezmények átalakulása - Előmeneteli rendszer átalakulása - Technikai háttér átalakulása
	<i>Lehetőségek (O)</i>	<i>Fenyegetettségek (T)</i>
<i>Külső tényezők</i>	Stabil munkahely Tapasztalat továbbadása (pl. mentorálás, oktatás) Rekreációs lehetőségek Anyagi megbecsültség-érzés támogatása (pl. teljesítmény-értékelés során)	Nyugdíjkorhatár Egészségügyi problémák megjelenésének lehetősége Utánpótlás problémái

7. ábra – A baby-boomer generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegyei, 2019b, 235-236. o.

Miként az a SWOT analízisből is látható a generáció vonatkozásában a nyugdíjkorhatár elérése mellett és okán a potenciális egészségügyi problémák is komoly fenyegetettséget jelentenek, ugyanakkor a nemzedék tagjaiban az oktatás és a mentorálás terén továbbra is igen nagy lehetőségek rejlenek, amely – a szervezet iránti lojalitásukkal összhangban – egy potenciális erősséget is jelenthet a szervezet számára.

2.1.3. Az „X” generáció

„Az X generációt fiatal felnőtt korban érte a rendszerváltás, majd az azt követő visszaesés, a magas munkanélküliség és infláció. Az Európai Unióhoz való csatlakozás után számukra nyílt meg leginkább a szabad utazás, a külföldön tanulás, a munkavállalás lehetősége.”

(Agárdi és Alt, 2021, 1052. o.)

A szakirodalmak szerint az 1965-1979 között született személyek sorolhatók ezen generáció tagjai közé. A X generáció elnevezés Douglas Coupland azonos című könyve alapján terjedt el (Meretei, 2017). Ezen felül nevezik még őket McDonalds vagy TV nemzedéknek (Nagy, 2017), átmenetieknek (Hegedűs, 2015), hírnököknek is (Kissné András, 2013).

A sokféle elnevezés bizonyos tekintetben utal változatos történetiségükre – hiszen bár szocializációjuk még az offline térben zajlott (Nagy, 2017) – ezért ők még a digitális bevándorlók közé tartoznak – a televízió, a videojátékok, a fogyasztói társadalom megjelenése bizonyos értelemben hozzájuk, az ő idejükhöz köthető. A videojátékok és a személyi számítógépek fokozatos elterjedése vélhetően szerepet játszik abban, hogy az X generációra már sokkal inkább a vizuális, semmint a szöveges gondolkodás a jellemző (Szekér, 2022, Tőzsér, 2022).

Rendkívüli önállóságra nevelt generáció az övék, mivel szocializációjuk történelmi idején globálisan megfigyelhetővé vált, hogy a nők mind nagyobb számban vállaltak aktív szerepet a munkaerőpiacon, ebből adódóan igen hamar bölcsődei vagy óvodai környezetben találták magukat. A házasságok felbomlásának, a mind nagyobb számban megjelenő válásoknak is első gyermeki megtapasztalói voltak. Ők azok, akikre csak „kulcsos gyerekként” hivatkozik a köznyelv, s az a nemzedék, amelynek megélése szerint szinte önmagát kellett felnevelnie – bizonyos otthonról és az intézményi közegből hozott értékek és szabályok mentén (Barnett, 2001; Jonas, 2007; Kissné András, 2013; McCafferty, 2003; Meretei, 2017; Szekér, 2022, Tőzsér, 2022).

Az internet, az online világ jellemzően leginkább kamaszkorukban vagy fiatal felnőtt korukban jelent meg, ám munkájukban már fontos, sőt meghatározó szereppel is bírt (Hegedűs, 2015; Kissné András, 2013). Noha az infokommunikációs technológia fontos számukra, mégis ők az utolsó offline szocializálódott generáció (Nagy, 2017), amelynek jelentősége abban mutatkozhat meg, hogy miként is mozognak a társas közegben. Ez a generáció előd generációihoz mérten iskolázottabb (Kissné András, 2013), a felsőoktatásra a leghosszabb időt volt hajlandó áldozni (Fodor, Jäckel és Nagy, 2017).

Az X generáció számára közös élmény a bizonytalanság megélése – ez részben gyermeki környezetükből fakad, részben pedig abból, hogy láthatták szüleik esetében, sőt a magyarországi rendszerváltás idején első kézből is megtapasztalhatták azt, hogy az emberek elveszítik állásukat, s erre nem minden esetben kaptak kielégítő magyarázatot. Ugyanakkor ez a bizonytalanság esetükben, a veterán generációval ellentétben, nem a fokozott biztonságra való törekvést szülte, sokkal inkább az alkalmazkodás, idomulás egy másfajta formáját: az új lehetőségek aktív felkutatását. Ez utóbbi maga után vonta annak lehetőségét is, hogy ők maguk aktívan tegyenek azért, hogy munkahelyet váltsanak, vagyis állást keressenek és amennyiben szükségesnek érzik úgy váltsanak is, s ennek okán a szervezetek irányába mutatott lojalitásuk

– az elődjeikhez mérten – csökkent, amely feszültségeket is eredményezhetett a baby boomer és veterán generációkkal való kapcsolataik tekintetében, így kommunikációs elcsúszásokkal, problémákkal is együtt járt (Barnett, 2001; Jonas, 2007; Kissné András, 2013; McCafferty, 2003; Székér, 2022;).

Ugyanakkor ők azok, akik a felgyorsult világgal elsőként találkoztak, és akiknek először kellett ezt a pörgő ritmust felvenniük. Ebből adódóan képesek a megújulásra, sőt életkorukat tekintve teljesítőképességük csúcsán is állhatnak, amelyet minőségre való törekvésük és fegyelmezetttségük is segít (Hegedűs, 2015). A multitasking – vagyis a több tevékenység egyidejű végzése – is náluk jelent meg elsőként (Jonas, 2007).

Nem meglepő módon elmondható róluk, hogy kifejezetten szeretik az önálló munkavégzést, ugyanakkor ambiciózusak, ám kevésbé lojálisak munkahelyükhöz az elődgenerációkhoz viszonyítottan. Ez persze nem jelenti azt, hogy a stabilitás, a karrier vagy éppen a jövedelem nem volna éppúgy fontos számukra, éppen ellenkezőleg – ám ezt már nem szükségszerűen egyetlen munkahelytől várják el. (Kissné András, 2013)

Bár az X generáció számára a karrier, a stabil és versenyképes fizetés fontos tényező, jól motiválhatóak kulturális programokkal, különféle bónuszokkal és egyéb juttatásokkal is (Vlacseková és Tóbiás Kosár, 2016). Ezek tehát már túlmutatnak a státuszszimbólumok jelentőségén és bármilyen fontos is számukra a munkahelyi siker, megjelent egy új elem is motiválásukban: a munkahelytől független, minőségi szabadidős programok, amelyek a kikapcsolódást célozzák. (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b) Az első olyan nemzedék egyúttal, amely beemelte a munka és magánélet közti egyensúly megteremtésének problémáját a gondolkodásba, annak ellenére is, hogy a baby-boomer generációt követően ők maguk is nehezen alakították ki ezen egyensúlyi állapotot (Barnett, 2001; Duron, 2018; Székér, 2022, Tózsér, 2022).

Milyen következtetéseket vonhatunk le az X generáció kapcsán s miként illeszkedik mindez a rendőrséghez és hogyan alakíthatta a szervezet és a személy viszonyát? Ezen nemzedék már aktív részese volt a rendszerváltás megélésének, ebből adódóan fiatalabb tagjai ezt már a rendőrség kötelékén belül is nyomon követhették, amelynek okán jelentős változásokon ment keresztül a szervezet egésze. Mindemelllett átalakult az oktatási, képzési rendszer, egyértelmű tisztázásra került az egészségügyi, fizikai és pszichikai alkalmasság feltételrendszere, s mindez a rendszerváltás társadalmi szempontból is rendkívüli átalakulásokat hozó időszakában és azt követően. Számos olyan lehetőséget kínálhatott tehát számukra a civil élet is, amely addig nem

tudott versenyezni a rendőrség nyújtotta stabilitással, így ezen generáció tagjai közül kerülhettek ki az elsők, akik „szerencsét próbáltak” a szervezeten kívül is, bár vélhetően még messze nem olyan nagy létszámban, miként azt jelenleg tapasztalhatjuk. Mindemellett a szervezeten belüli események is előhívták a bennük rejlő alkalmazkodást, s különösen az átmeneti időszakban, jelentősen támogathatták az önállóság iránti vágyukat is. Vélelmezhető, hogy ezen önállóság és adaptálódás a változásokhoz nagyban segítette a szervezetet, annak sikerességében közrejátszhatott, hiszen ekkor is egy olyan humántőkét tudhatott magáénak, amely az új kihívások idején motivált volt arra, hogy aktívan segítse a szervezet alapvető céljainak megvalósulását. Annak ellenére, hogy a szervezet irányába mutatott lojalitásuk már sokkal inkább feltételekhez kötöttek tűnhet, mint az őket megelőző baby-boomer és veterán generációké, mégis az általuk beemelt új elvárások maguk is nagyban hozzájárulhattak ahhoz, hogy a korszellemnek megfelelően a rendőrség maga is képes legyen nagyobb fokú rugalmasságra az állomány tekintetében. Ugyanakkor az azóta bekövetkező események, az elmúlt években megtapasztalt újabb és újabb kihívások és az ezzel párhuzamosan megjelenő, főként a civil életben tapasztalt lehetőségek mellett szembe kell néznünk azon tényezőkkel is, amelyek megnehezítik az X generáció szervezetben való megtartását, amennyiben a szervezetben meglévő lehetőségek (melyből számos akad) kiaknázatlanok maradnak. Noha elvándorlásukra még mindig kisebb az esély, mint a másik két fiatalabb generáció fluktuálódására, amennyiben a távozás mellett döntenek rendkívül értékes szervezeti és szakmai tudást, tapasztalatot visznek magukkal. Mindezen jellemzők alapján megalkotható az X generáció és rendőrség viszonyának SWOT analízise:

AZ X GENERÁCIÓ ÉS A RENDŐRSÉG		
	<i>Pozitívum</i>	<i>Negatívum</i>
<i>Belső tényezők</i>	<i>Erősségek (S)</i>	<i>Gyengeségek (W)</i>
	Önállóság a munkavégzésben Stabilitás Sikerélmény Új lehetőségek	Jól látható karrierív és ambíciók megélése Versenyképes jövedelem Jutalmazási rendszer átalakulása
<i>Külső tényezők</i>	<i>Lehetőségek (O)</i>	<i>Fenyegetettségek (T)</i>
	Tanulmányok támogatása Horizontális karrierív (pl. szakértés) Rekreációs lehetőségek Szabadidős kulturális tevékenységek támogatása (pl. színház-bérlet) Jutalmazási rendszer	Versenyképesség megőrzése a profit-orientált szervezetekkel szemben Utánpótlás problémái

8. ábra. – Az X generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegyei, 2019b, 237. o.

Miként az a SWOT analízis eredményéből látható az X generáció esetében fontos elemként jelenik meg a karrier és ambíciók megélése mellett a versenyképes jövedelem. Ugyanakkor a szervezet számos olyan pozitívumot tud felkínálni, amelyek legalábbis bizonyos szintig kompenzálni képesek a javadalmazás különbségeit a civil szektorral. Kérdéses természetesen, hogy a generáció vonatkozásában milyen egyéb tényezők lehetnek még hangsúlyosak motivációs bázisuk tekintetében.

2.1.4. Az „Y” generáció

„Az Y generáció az első digitális bennszülött korosztály, hiszen ők azok, akiket már gyermekkorukban elért a számítógép és az internethasználat. Őket a multitasking, az akció jellemzi, fő mozgatórugójuk a személyes fejlődés, az útkeresés. Emiatt is címkézik őket az előző generációk, az első igazán problémás generációként.”

(Tőzsér, 2020, 166. o.)

Ezen generáció elnevezése az angol Youth szóból eredeztethető (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2016; Kissné András, 2013), de nevezik még őket google-generációnak (Nagy, 2017) és igen gyakran milleniárisoknak is (Adkins, 2015; Buenrostro, 2022; Duron, 2018; Keenan, 2017; Hubbard, 2019; Mosley, 2020; Nagy, 2017; Sharp, 2016; Vranches, 2023). Azon személyeket soroljuk ide, akik 1980-1994 között születtek, s elnevezésükre 1993-ban került sor (Juhász, 2014; Juhász és Terjék, 2016). Az Y generációval kapcsolatban számos kutatás látott napvilágot – s miként azt korábban láthattuk ezen generáció tagjai azok, akik a legnagyobb arányban hagyták el eddig a rendőrséget (Bajnok és Bánkuti, 2023; Buti, 2020) –, amelyek eredményeképp számos jellemzővel leírhatjuk. Ugyanakkor fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy ezen generáció tagjai összességében még mindig viszonylag fiatalnak számítanak (2024-ben legidősebb tagjaik is csupán 44 éves középkorúak, míg legfiatalabb tagjaik 30. életévüket töltik be), ennek okán a kutatási eredmények megítélésénél szükséges, hogy szem előtt tartsuk azt is, hogy milyen életszakaszban, életszakaszokban járnak. Elvégre ennek befolyásoló hatása van az egyén prioritásaira, működésére, motivációjára is – s esetükben lehet a legszélesebb a skála is e tekintetben, hiszen az éppen családalapításra készülő és a már akár kamaszt, vagy esetleg fiatal felnőttet nevelő személyek (akik eközben aktív segítséget nyújtanak idősödő, nyugdíj előtt álló vagy nyugdíjas szüleiknek) éppúgy részesei ezen nemzedéknek.

Éppen ezért manapság a legszélesebb körben, legnagyobb arányban foglalkoztatott korosztály is az övék (Lazányi és Szűcs, 2021). Az Y generáció tagjai az elsők a „digitális nemzedékek” közt (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017; Hegedűs, 2015) tagjai már javarészt az online világban szocializálódtak (Keenan, 2017; Nagy, 2017, Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022), s mivel a technológiai fejlődés születésük táján kapott igazán nagy lendületet (Meretei, 2017), ezért nem meglepő, hogy az újdonságokra is alapvetően nyitottak és befogadóak (Kissné András, 2013).

A multitasking egyértelműen hangsúlyossá válik ezen nemzedéktől kezdődően a tulajdonságok leírásában (Szekér, 2022; Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022), amely készség összefüggésben állhat azon társadalmi és technológiai változásokkal, amelyek kihatással bírtak a nemzedék korai szocializációjára – a mind több eszköz használata, az ezek révén is egyidejűen megnyíló, variábilis kommunikációs csatornák, illetve a mind nagyobb földrajzi értelemben vett távolságok megjelenése a kapcsolatokban.

A munkaerőpiacon minőségi újdonságot képviselnek, mivel elődeiknél gyakorlatiasabb és magabiztosabb hozzáállásúak, mobilisak – a külföldi munkavállalás sem áll tőlük távol (Szejér, 2022) – és szívesen foglalkoznak egyszerre akár több feladattal is (Hegedűs, 2015). Keresik és

élvezik a kihívásokat (Juhász és Terjék, 2014; Lazányi és Szűcs, 2021), identitáskeresésük időszaka is kitolódott elődgenerációikhoz mérten (Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022). Ugyanakkor jobban képesek kihasználni a technológiai lehetőségeket (Juhász és Terjék, 2014). Ők az első olyan generáció, amely már a maga képére szeretné formálni a munkahelyét (Hegedűs, 2015; Kissné András, 2013), sőt esetükben figyelhető meg először az is, hogy testüket is átformálni merik, hiszen számukra a testékszerek és a tetoválások nem minősülnek tabunak (Keenan, 2017). Munkahelyükön szeretik megmutatni saját kvalitásaikat, ugyanakkor igénylik a precíz kommunikációt (Lazányi és Szűcs, 2021) – vélhetően ebben az a gyermekkori élményük is jelen van, hogy ezen generáció tagjait már arra nevelték szülei, hogy az addig vélt vagy valós korlátok ne szabjanak nekik határt, arra ösztönözték őket, hogy ériék el kitűzött céljaikat (McGough, 2009). Ők az elsők, akiknek kiemelten fontos, hogy milyen is a munkáltató arculata, mert büszkék szeretnének lenni arra, hol dolgoznak (Lazányi és Szűcs, 2021).

Mindezzel együtt is elmondható, hogy ez a generáció már jellemzően nem mutat erős érzelmi kötődést a munkahelyéhez, lojalitásuk az X generációhoz mérten is csökkent, s mivel tagjairól nagy általánosságban elmondható, hogy nem tartanak a változástól, a továbblépéstől, amennyiben úgy érzik, hogy a munkában nem találják meg azt, amit kerestek (Hegedűs, 2015; Kissné András, 2013; Meretei, 2017; Vlacseková, Dominika és Tóbiás Kosár, 2016), ezért látszólag könnyen lépnek tovább másik munkahelyre. Ugyanakkor esetükben is megfigyelhető, hogy egy ideig várakoznak, a rendőrség esetében bizonyos változásokban reménykednek a döntés meghozatala előtt, legalábbis a kilépéssel kapcsolatosan végzett kutatás során formálisan elhangzott adatok alapján (Bajnok és Bánkuti, 2023). Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy összességében nem zárható ki az sem, hogy bár érzelmileg elköteleződnek, ha nem is a munkahely, de a munkahely által képviselt értékek vagy a konkrét munka mellett, ezen érzelmi kötelék intenzitásában más, mint a korábbi generációk konkrét munkahelyhez kötődő lojalitása, s a munkához kapcsolt érzelmek és értékek potenciálisan máshová is áthelyezhetők számukra.

A szenioritás elve esetükben már nem mérvadó, ők nem csupán az nézik, hogy ki milyen korosztályt képvisel, hanem annak szentelnek nagyfokú figyelmet, hogy mi az, amit valaki már elért, „letett az asztalra” (Lazányi és Szűcs, 2021; Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022).

A munka-magánélet egyensúlyának ők már nagyfokú figyelmet szentelnek (Duron, 2018; Kissné András, 2013; Meretei, 2017), amellyel csak első látszatra ellentétes, hogy a hagyományos értékek, a család helyett a siker kerül előtérbe (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017) – ennek a generációnak ugyanis fontos az önmegvalósítás (Juhász és Terjék,

2014; Vlacseková és Tóbiás Kosár, 2016), a megfelelő életminőség (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017). Nem mellékes az sem, hogy mint korábban említettem identitás keresésük kitolódott, illetve tagjainak jelentős hányada egyelőre a harmincas életéveiben járva nem feltétlenül jutott el a családalapításig, amely élethelyzetben bekövetkező változás jellemzően maga után vonja az értékekben és a prioritásokban bekövetkező változásokat is, így a családdal kapcsolatos aktuális nézetek kezelése legalábbis óvatosságot igényel ezen generáció megítélése során.

Az Y generáció tagjaira motiválóan hathatnak a digitális eszközök mellett a szabadidő minőségi eltöltését, a kikapcsolódást, sportolást segítő programok, utalványok, bérletek, ám az anyagi javaknál többre tartják a munkáért kapott elismerést, dicséretet (Vlacseková és Tóbiás Kosár, 2016).

Számukra fontos a kellemes munkakörnyezet is, hiszen élvezni kívánják magát a munka folyamatát is – e tekintetben a baby-boomer generációval párhuzamba állíthatók. Hisznek a csapatmunkában, a csoportok pozitív erejében, ennek megfelelően a kevésbé formális közeget kedvelik, illetve a munkában is megélt szabadságot. (Kissné András, 2013)

Láthatjuk tehát, hogy aktuális tudásunk szerint az első digitális nemzedék esetében a munkahelyeknek komoly hangsúlyt kell helyezniük az intrinzik motivációk ismeretére és az ezzel összhangban álló szervezeti értékek és célok kidomborítására annak érdekében, hogy tartósan megtartani legyenek képesek ezt a korosztályt. Természetesen az anyagiak továbbra is meghatározóak, sőt talán ezen generáció számára még fontosabbak, mint elődeik számára – csak hogy ez már nem a ranglétrán történő haladás szimbóluma, sokkal inkább a kiegyensúlyozott, minőségi életmódra való törekvés, az önmegvalósítás okán kerül előtérbe (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b).

A munkáltató számára ez fontos információ, hiszen egyfelől kiolvasható, hogy ezen generáció tagjainak fontos a munkáért kapott elismerés, amely olyan alternatív módokon is kifejezésre juttatható, mind a munkaidőn kívüli, egyéni célok (pl. sportolás) támogatása. Ugyanakkor az Y generáció fluktuációjának veszélye, mint láthattuk, igen magas. Emiatt a szervezetnek szembe kell néznie mind a belső tényezőkből fakadó negatívumokkal, mind a kívülről érkező fenyegetettségekkel, hiszen a mérleg nyelve csak ezek tudatos megváltoztatása, valamint a pozitívumok erős hangsúlyozása és kiaknázása révén billenthető a rendőrség oldalára. (Tegyey 2018b; Tegye, 2019a; Tegye, 2019b)

Az Y generáció szocializációja elődjéhez képest alapvetően másként zajlott, s a történelmi események helyett sokkal inkább hangsúlyossá vált a technológiai vívmányok révén kialakult társadalmi változások szerepe, az új kommunikációs utak megjelenése, az lehetőségek kinyílása és elérhetővé válása. Az individualizmus forradalmát a baby-boomer generáció indította el, de az Y generáció tagjai azok, akik ennek jelenleg a legnagyobb haszonélvezői és elszenvedői is (elvégre az útkeresés éppúgy válhat az egyéni életút lehetőségévé, mint teherre). A rendőrség vonatkozásában az Y generációban rendkívüli potenciálok rejlenek, amelyek okán feltétlenül érdemes elemezni az Y generáció motivációját – s amely kapcsán kiemelt szerepe lehet a higiénés és motivátor tényezőknek is. A szakirodalmi jellemzők alapján megalkotható az Y generáció és rendőrség viszonyának SWOT analízise:

AZ Y GENERÁCIÓ ÉS A RENDŐRSÉG		
	<i>Pozitívum</i>	<i>Negatívum</i>
	<i>Erősségek (S)</i>	<i>Gyengeségek (W)</i>
<i>Belső tényezők</i>	Sokrétű feladatok Folyamatos kihívások Mobilitás	Szervezet infrastrukturális jellemzői Ergonómia és komfort Egyensúly munka és magánélet között Formalitás, kötöttségek
	<i>Lehetőségek (O)</i>	<i>Fenyegetettségek (T)</i>
<i>Külső tényezők</i>	Gyakorlati orientáció Szabadidős tevékenységek támogatása Sportolás támogatása Munka elismerése	Anyagi igények kielégítésének lehetősége Verseny a munkaerőért Utánpótlás problémái

9. ábra – Az Y generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegyei, 2019b, 237. o.

Az Y generáció tagjairól nagy általánosságban elmondható, hogy igényli a sokrétű feladatokat, a kihívásokat, amelyek révén egyszerre élheti és mutathatja meg saját képességeit – ugyanakkor ezért bizonyos elismerést is elvár. Ezutóbbi nem feltétlenül igényel anyagi ráfordítást, sokkal inkább a vezetői oldalról történő pozitív odafordulást, az elvégzett munka és a képességek elismerését. Mindez természetesen vezetői oldalról nagyfokú energiát követelhet meg, s megjegyzésre érdemes, hogy több vezető pozíciót betöltő személy maga is lehet az Y generáció tagja, aki ráadásul életszakaszbeli váltásokon mehet keresztül. Érdemes lehet fokozott figyelmet fordítani az Y generációt érintő természetes krízisekre annak érdekében is, hogy tartós jóllétük megőrzését támogassuk. Ez a „befektetés” hosszú távon potenciálisan kialakíthat bennük egyfajta mélyebb elköteleződést és lojalitást a szervezet irányába, hiszen egy olyan cél

elérésében nyújtana a szervezet aktív és stabil támaszt, amely az individuum tartós törekvése is egyben.

2.1.5. A „Z” generáció

„A munkaadók számíthatnak rá, hogy ez a generáció nem a mások elvárásainak való megfelelési kényszerből, hanem saját érdeklődésből választ karriert, ennek következménye a belső motiváció. Erős bennük a vállalkozó szellem, szeretnének hatással lenni a világra. Ugyanakkor a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi stabilitás a legfontosabb karrier cél. A Z generáció nem olyan optimista a munkahelyi kilátások tekintetében, mint elődei voltak.”

(Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017, 122. o.)

Az 1995-2009 között születetteket sorolják eme nemzedék tagjai közé, s nevük az angol „zapper” (kapcsolgató, ugráló) szóból ered (Hegedűs, 2015). Magyarországon az első posztoszocialista generáció (Róbert és Valuch, 2013). Ők az első globális generáció¹⁸ (Besenyei, 2016; Duga, 2013; Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2016; Kissné András, 2013; Törőcsik, Szűcs és Kehl, 2014), s ennek oka nem csupán a földrészekén átívelő történelmi események (úgyis, mint: migráció, pandémia, infláció, klímaváltozás, orosz-ukrán háború (Csástyu, 2023) – ezek okán a biztonság iránti igény vélhetően számukra is prioritás (Agárdi és Alt, 2021)), de a technológiai vívmányok miatt mindinkább azonossá, elérhetővé váló online tér megtapasztalása is. A digitális világ számukra egyúttal menekülési lehetőség is (Agárdi és Alt, 2021).

A munkaerőpiacon való megjelenésük még meglehetősen friss (legidősebb tagjaik 2024-ben még csupán legfeljebb 29 évesek), s a róluk szóló kutatási eredmények jelentős hányada az oktatásban is megtapasztalt különbségekből ered. Egyúttal a már meglévő kutatási eredmények kapcsán elmondható, hogy azok nem minden esetben vágnak egybe (Magasvári, 2022), amelynek részben oka lehet a generáció tagjainak fiatal volta, formálódó személyisége és értékei, prioritásai. Amennyiben elfogadjuk, hogy a 2009-es év végével új generáció jelenik

¹⁸ Bizonyos értelemben a veterán generáció tagjai voltak az elsők, akik globális tapasztalatokkal rendelkeztek.

meg a társadalomban, úgy az is tényszerűen kijelenthető, hogy a Z generáció legfiatalabb tagjai 2024-ben pusztán 15 évesek, vagyis még kamaszok. Tehát esetükben is elmondható, hogy széles az az életkori paletta, amelyen elhelyezkednek, s aktuális életkoruk okán még számos olyan, a személyiséget alapvetően formáló tényező nem, vagy csupán részben jelentkezett az életükben, amely egyfajta tartós tapasztalati egységet volna képes kialakítani a generáció tagjaiban.

Az oktatás kapcsán elmondható, hogy jellemzően kevesebb időt szánnak a konkrét intézményi tanulásra (Fodor, Jäckel és Nagy, 2017), érdeklődésük elődeikhez képest szerteágazóbb, ugyanakkor nem, vagy csak kevésbé mélyülnek el az egyes, őket érintő témákban (Duga, 2013).

Alapvetően arra lehet számítani, hogy karrierútjuk saját érdeklődésüket követi majd, a külső elvárások helyett. Elődeiket meghaladó technikai és nyelvi ismeretekkel rendelkeznek (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2016).

A munka és a magánélet egyensúlyára való törekvés (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017; Borbély, 2023; Hegedűs, 2015; Ozkan és Solmaz, 2015) esetükben még hangsúlyosabb, mint az Y generációnál, mivel boldogságot keresnek (Ozkan és Solmaz, 2015) és az intrinzik motiváció szerepe is tovább értékelődik. A munkától azt várják, hogy számukra élmény legyen (Magasvári és Szilágyi, 2019). Kedvelik a kreatív feladatokat (Fodor, Jäckel és Nagy, 2017; Kissné András, 2013), fontosnak tartják a jó közösséget, de az autoritáshoz negatívan viszonyulnak (Ozkan és Solmaz, 2015), mivel egyrészt a szabadságra vágynak és a korlátozásokat hajlamosak elutasítóan kezelni (Kovács, 2019; Magasvári, 2022), másrészt sokkal inkább a kétirányú kommunikációt, az egyenrangúságot részesítik előnyben (Duga, 2013; Fodor, Jäckel és Nagy, 2017) és ezt várják el a munkáltatójuktól is. Más szavakkal a vezetőktől, kollégáktól kapott visszajelzések szerepe éppúgy fontos számukra, mint annak lehetősége, hogy ők maguk is kifejthessék saját véleményüket, illetve feltehessék kérdéseiket (Szekér, 2022). Viszont, akárcsak az Y generáció esetében, esetükben is igaz az, hogy attól még, hogy valaki náluk idősebb, esetleg egy szervezeti hierarchiában felettük álló személy, önmagában nem vált ki bennük automatikus tiszteletet, s nem szükségszerűen látják a tanárokat, mentorokat sem a tudás letéteményeseinek (Borbély, 2023). Ugyanakkor fontos irányukba egyfajta türelmet is mutatni, hiszen ez az a nemzedék, akinek jóformán már nincsenek is emlékei az online tér előtti világról, s ebből adódóan olyannyira megszokták a digitális közösségi tereket, az abban való interakciók oly mértékben lehetnek számukra természetesek,

hogy a személyes interakciók és konfliktushelyzetek kezelése során elveszettek lehetnek (Tőzsér, 2020; Tőzsér, 2022).

Az eddigi tudásunk alapján a pénzzel és a karrier lehetőségével motiválhatóak a munkáltatók részéről (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2016; Kovács, 2019), de a munkáltatóról alkotott kép is fontos a számukra – ennek okán egy szervezet CSR¹⁹ stratégiája is fontos, illetve fontos lesz a munkahely választásakor (Kissné András, 2013). Mindez voltaképpen tendenciózus jelenséggént is felfogható a generációk vetületében, elvégre a stabil munkahelyről a prioritások a generációkon átívelve a stabilan képviselt értékek felé látszanak elbillenni, illetve úgy tűnhet, hogy a fiatalabbak számára a hangsúly mindinkább az intrinzik motivációs tényezőkre tolódik át, amelyeket az olyan extrinzik incentive, mint a fizetés csak részben lesznek képesek kompenzálni.

Nem hangsúlyozható eléggé, hogy a Z generáció tagjai rendkívül fiatalok, illetve az is, hogy az átalakult szocializációs közeg okán személyiségfejlődésük ütemében is változások tapasztalhatók (Tegyey, 2018b; Tegyey, 2018c; Tegyey, 2019a; Tegyey, 2019b). Az identitáskeresés időszaka, az életszakaszbeli váltások kora még inkább kitolódhat, amely nem csupán személyes kihívást jelent számukra, de egyúttal vezetőik, munkáltatójuk oldaláról is nagyobb toleranciát vár el.

A rendőrség számára mindenképpen elgondolásra érdemes, hogy bár számos olyan jellemzővel bír, amely révén rendkívül vonzóvá lehet a fiatalok számára – ilyen például az érdekes munka, szakmai fejlődési lehetőség, az emberi kapcsolatok értéke, illetve a munkahely biztonsága (Tegyey, 2018c), mégis úgy tűnhet, hogy a Z generáció esetében fokozott tudatossággal kell eljárnia a toborzás, kiválasztás és megtartásra való törekvés során. A szervezetnek a hosszútávú hasznot kell szem előtt tartania ezen fiatalokkal kapcsolatban és különös figyelmet kell szenteljen a számukra. A Z generáció tagjai már egy egészen más, az online tereket is magukba foglaló világban szocializálódtak, számukra elképzelhetetlen az okos eszközök használatának hiánya, az információkat sokkal inkább elérhetőnek látják, kognitív tempójuk gyors (bár ez életkori sajátosságukból is fakad). A szenioritás elve számukra már nem mérvadó, s egészen új elvárásokkal fordulnak a munkáltató irányába, ugyanakkor kérdéses, hogy mi az az időtartam, amit türelemmel képesek kivárni a remélt változások eléréséhez. Az ismertetett jellemzők alapján megalkotható a Z generáció és rendőrség viszonyának SWOT analízise.

¹⁹ CSR: Corporate Social Responsibility, vagyis társadalmi felelősségvállalás

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

10. ábra – A Z generáció és a rendőrség SWOT analízise. Forrás: Tegyei, 2019b, 237. o.

A SWOT analízis alapján különösen érdekes kérdés lehet az, hogy a Z generáció higiéniés tényezőkhöz való viszonya miként alakul, s mennyiben mutatkozik befolyásolónak számukra a motivátor tényezőkkel szemben. Hangsúlyos, hogy a rendőrség számos olyan megtartó értékkel rendelkezik, amely ezen generációnak a szakirodalomban leírt sajátosságai alapján fontos, rengeteg olyan potenciális lehetőséget képes felkínálni számukra, amelyekkel tartósan jól motiválhatók, azonban fontos annak felmérése, hogy aktuálisan miként is élik meg a szervezetben való élményeiket, tapasztalataikat, milyen irányba tolódnak el ezen megélések.

2.1.6. Az „alfa” generáció

Bár az alfa generáció egyelőre nem képezi részét a munkaerőpiacnak, hiszen csak a 2010 után születetteket soroljuk ide, s egyelőre önálló létjogosultságuk is vitatható (lásd: Nagy, 2017), attól még fontos számolnunk a ténnyel, hogy a jelenlegi legfiatalabbak vélhetően az eddigi tendencia folytatóivá lesznek, miközben a „második Baby-boomer generációként” jelennek meg (Kissné András, 2013), hiszen egy új társadalmi rendben szocializálódnak ők is. Vélelmezhetően a leghosszabb várható élettartammal bíró nemzedék lesz, akik bizonyos értelemben az internet szerves részei – ezáltal pedig igen magányos generáció lesz az övék (Kissné András, 2013).

Olyan problémákkal kell szembesüljenek, melyek javarészt elődeik hibáiból vagy akár nemtörődomségéből fakadnak (pl.: környezetszennyezés), miközben ők maguk is útkeresésben lesznek. A számukra megadatott lehetőségek páratlanok, s amellett, hogy reméljük, képesek lesznek ezekkel élni, fontos, hogy olyan példával is járjunk előttük, amely segíti őket a megfelelő döntések meghozatalában, az azok melletti elköteleződésben (Kissné András, 2013; Tegyei 2018b; Tegyei, 2019a; Tegyei, 2019b).

Egyelőre nem tudhatjuk, hogy fejlődésük szempontjából mi az, ami a legnagyobb jelentőséggel fog bírni, de egy biztos: ők lesznek az utánpótlás (Tőzsér, 2020; Tőzsér 2022). Vélelmezhető, hogy a pandémia, az ebből fakadó fokozott online térbe való beszorulás, az okos eszközök további fejlődése és aktív használata, a mesterséges intelligencia előretörése, az orosz-ukrán háború, illetve a társadalmi változások, a még előre nem látható események egyaránt kihatással lesznek majd fejlődésükre, szocializációjukra, gondolkodásukra.

2.2. A generáció elmélet kritikái

„A legáltalánosabb kritika a generációkutatók felé (...) az, hogy a vélt „generációs sajátosságok” sosem lesznek igazak a generáció minden egyes tagjára.”

(Csutorás, 2020, 38. o.)

Miként azt korábban is jeleztem a generációs besorolások tekintetében nem minden szerző képvisel azonos álláspontot, hiszen az egyes nemzetek történelme önmagában is meghatározó a tekintetben, hogy a születési évét figyelembe véve milyen generációs kohorszba sorolhatók a személyek, ugyanakkor természetesen nem várható el az sem, hogy éles határ rajzolódjon ki az egyik év szilveszter estéjén született személyek és az újév legelső napján születettek között. Ennek okán vannak szükségszerű átfedések a generációk között (Csutorás, 2020; Csutorás, 2021), amelyek magától értetődően további kétségeket vonnak maguk után a kutatók körében. Ugyanakkor a generációs elméletek népszerűsége vitathatatlan (Csutorás, 2021).

Ennek oka vélhetően praktikusságából és közérthetőségéből eredhet – az elmélet megértéséhez nem szükséges a társadalomtudományok mély megismerése. Az egyes személyek esetében – legalábbis Magyarországon – a generációs hovatartozás nem is válik szükségszerűen az identitás részévé, sokkal inkább egyfajta kulturális tudásként jelenik meg, amely az életkor

előrehaladtával bizonyos fokú szkepticizmussal is társulhat (Csutorás, 2012; Böcskei, Fekete, Nagy és Szabó, 2023).

A közkezdveltségnek és a közismertségnek természetesen vannak árnyoldalai is, miként arra Léránd (2015) is felhívja a figyelmet, hiszen nem megfelelő mélységű tudás birtokában és pusztán eme elméletre hagyatkozva fennáll annak a veszélye, hogy bizonyos helyzetekben éppen az egyén, mint egyszeri és megismételhetetlen individuum saját története elhalványodik azon vélt vagy valós tudás mellett, amely a generációs kategóriával kapcsolatosan él bennünk. Fennáll tehát a sztereotipizálás veszélye (Csutorás, 2020; Csutorás, 2021; Pintér, 2024), amennyiben nem megfelelően ismert a teljes elmélet koncepciója. Ide kapcsolható a generációelméletek azon kritikája (lásd: Csutorás, 2021; Nemes, 2019), hogy sokkal fontosabb volna a személyek aktuális életszakaszát figyelembe venni, semmint születési évét. Kétségtelen, hogy az egyes életszakaszok pszichológiai értelemben relevánsak egy személy prioritásaira nézve, e tekintetben magam is tettem utalásokat különösen az Y és a Z generációk leírásakor. Ugyanakkor az életszakasz megítélésében minden esetben az egyéni életút figyelembevétele szükséges – ennek okán minél nagyobb hangsúlyt helyezünk az individuum történetére, annál bonyolultabb feladat lesz a tágabb értelemben vett társadalmi csoportban történő elhelyezése. Bár cáfolhatatlan kritika, hogy az egyes generációk nem képeznek homogén csoportokat (Lénárd, 2015), ugyanakkor kérdéses, hogy milyen mértékben várható el egy ilyen tágan és nem is klasszikus értelemben képviselt csoport esetében a homogenitás? A szocioökonómiai státusz természetesen jelentős befolyásoló erővel bírhat (s ez is felmerül a generáció-elmélet szkeptikus szemlélői között (Csutorás, 2021; Pintér, 2024)), ám a generációs kategorizáció megadja annak a lehetőségét is, hogy az életkorok révén globális hatások egyénekre gyakorolt hatásait rendszerezzük egyfajta új megközelítésben.

Kérdéses továbbá az is, hogy az olyan globálisan megélt közelmúltbeli események, mint példának okáért a pandémia miként hatottak az egyes korcsoportokra, nem okoznak-e átfedéseket vagy olyan közös élményeket, amelyek okán az eddig talált generációs különbségek elmosódnak? (Böcskei, Fekete, Nagy és Szabó, 2023)

Ugyancsak kritika az elmélettel szemben, hogy bizonyos korszakolást előre, effektív kutatói bizonyítékok hiányában hozott be – lásd az alfa generáció 2010-től való leírása (Böcskei, Fekete, Nagy és Szabó, 2023), melynek létjogosultságát még nem támasztották alá.

A kritikák időnként odáig merészkednek, hogy a teljes generációs koncepció elvetését is felvetik, annak ellenére is, hogy a megfelelő és felelős módszertan megválasztása mellett

valóan megjelenő problémák tárható fel általa (Csutorás, 2021). Bizonyos kutatások ugyan nem igazolják a generációs kategorizációt, ám ez nem jelenti szükségszerűen azt, hogy azok nincsenek jelen. Felelős és kritikus szemlélet segítségével és a fogalom megfelelően rugalmas kezelése mellett a generációs elmélet minden hibája ellenére is új ismeretekhez vezethet.

2.3. Összefoglalás és részkövetkeztetések

„...minden egyes generáció más értékrenddel, gondolkodásmóddal, ezáltal más és más kommunikációs szokásokkal, hagyományokkal rendelkezik. Az eltérő kommunikációs tradíciókhoz pedig alkalmazkodás szükséges a másik fél részéről, a megfelelő együttműködés érdekében.”

(Szekér, 2022, 120. o.)

Miként azt láthattuk az egyes generációk természetesen különböznek egymástól a szakirodalmi adatok alapján. Ugyanakkor látható az is, hogy a generációs eltérések voltaképpen tendenciózus változásokból fakadóan jelentkeznek, s a látott különbségek néha csupán felnagyítva jelentkeznek egy generáció tagjainak esetében, ezek előzménye elődjeiknél már fellelhető – jó példa lehet erre a szenioritás elvének fokozatos devalválódása, amely a Z generáció esetében a legfeltűnőbb, annak ellenére, hogy első jelei már az X generáció tagjainál is megmutatkoztak.

A munkaerőpiacon aktív négy generáció természetesen a rendőrség szervezetén belül is jelen van. A rendőrség szervezeti kultúrájára nagy befolyással bírt a veterán generáció, akik jelen voltak a második világháborút követő átrendeződés időszakában, akik önmaguktól is megkövetelték és szinte feltétel nélkül fogadták el a szabályokat, nem kérdőjelezték meg az elvárásokat, ugyanakkor kialakították a szervezet stabil metódusait – a szervezet irányába mutatott lojalitásuk vélhetően a kollegiális viszonyokra is pozitívan hatott, elősegítette a bajtársias közeg megteremtését, amely példával szolgált a baby-boomer generáció számára is, akik rendkívül jól illeszkedtek a rendőrség szervezeti közegébe. Olyan megbízható és terheket elbíró humánerőforrást jelentettek a szervezet számára, amely lehetővé tette a folyamatos munkavégzést az új, bővülő feladatkörök hozzáadása mellett is. Tudásuk és tapasztalataik máig relevánsak a szervezet számára.

Az X generáció tagjai azok, akik életkorukból fakadóan a szervezet gerincét képezik, jelenleg a szakma „nagy öregjeinek” többsége közülük kerül ki. Hatalmas tudással és széleskörű szakmai tapasztalattal rendelkeznek, bejáratott rutinnal, amelyet a fiatalabb nemzedék számára is át tudnak adni, s mivel a szakirodalmak szerint a konkrét munkahely felé lojalitásuk csökkent elődeikhez mérten, nem zárható ki, hogy munkáról való kommunikációjuk jobban tudna illeszkedni a fiatalabbaknál látható intrinzik motiváció priorizálásához.

Az Y generáció esetében mutatható ki leginkább az elvándorlásra való hajlandóság (lásd: Buti, 2020; Bajnok és Bánkuti, 2023), amelyet részben életkoruk is magyarázhat. Tudással és szakmai tapasztalattal rendelkeznek, ugyanakkor még elég fiatalok ahhoz, hogy ezt másutt is merjék kipróbálni, kamatoztatni, amennyiben úgy élik meg, hogy a szervezet nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket vagy újabb célok mentén folytatják tovább életüket. Fontos feltárni, hogy milyen tényezők azok – az anyagi okokon túlmenően – melyek fontosak számukra, annak érdekében, hogy tartósan pozitív érzelmi kapcsolatuk maradjon meg a rendőrséggel.

A legifjabbak, a Z generáció tagjai azok, akik még leginkább keresik útjukat, ebből fakadóan a leginkább formálhatók, formálódó részei a szervezetnek. A legtöbben X generációs szülőkkel rendelkeznek, így érdemes lehet annak monitorozása, hogy kommunikációjukra és még nem teljesen rutinos konfliktuskezelésükre nincsenek-e kihatással családi kapcsolataik – bár ez természetesen nem vizsgálható szervezeti szinten, csupán az egyéni élethelyzetek vonatkozásában. A Z generáció igényei nem állnak olyan távol a rendőrség által kínált lehetőségektől, bár a kommunikációs finomhangolás esetükben érdemes befektetés lehet.

Összességében elmondhatjuk, hogy a nemzetközi tendenciának megfelelően igaz az is, hogy a munkaerő elvándorlása és utánpótlása olyan kihívást jelent a magyar rendőrség számára is, amellyel feltétlenül érdemes stratégiai szinten is foglalkoznia. Ehhez azonban a generációs elméletek és kutatások ismerete mellett a motivációs bázist is feltárni szükséges.

3. A MOTIVÁCIÓ

„Az emberi motivációt nem egyszerű, de nem is lehetetlen megérteni.”

(Ariely, 2017, 26. o.)

A motiváció kifejezés a latin „movere” (mozgás) szóból eredeztethető – amely azért érdekes, mert már maga a kifejezés is arra utal, hogy olyan tényezőről van szó, amely egy élőlény esetében valamilyen irányú mozgatóerőt képvisel. Pszichológiai értelemben a motiváció egyfajta gyűjtőfogalomként használható, elvégre magában foglal minden olyan tényezőt, amely valamilyen szintű aktivitást vált ki a szervezetből (emberi és állati szervezetből egyaránt) (Séra, 2001; Fodor, 2007).

A törzsfejlődés szempontjából ezen hajtóerők arra irányulnak, hogy életben tartsák a szervezetet, s ennek megfelelően intenzitásuk is változó (Hebb, 1975). A biológiai eredetű szükségleteink voltaképpen olyan élettani szükségletek, amelyek az egyén életben maradását, és/vagy a fajfenntartást szolgálják.

A motiváció rendkívül szorosan összefonódik az érzelmekkel, hiszen minden motívum egyúttal érzésekkel is jár, illetve fordítva: az érzelmek bizonyos tettek irányába mozdíthatnak bennünket – s ma már azt is tudjuk, hogy a motiváció és az emóciók idegrendszeri szinten is igen szorosan kapcsolódnak – éppen ezért mondhatjuk, hogy a motiváció megléte nem feltétlenül tudatosan, de mindenképpen tettekre sarkall, tehát irányítja, egyszersmind fenntartja cselekedeteinket, intenzitása pedig kihatással bír figyelmi fókuszunkra. A motivált viselkedésnek forrása és iránya is van – ennek megfelelően forrása szerint fakadhat kívülről, illetve belső indíttatásból (ezeket nevezzük extrinzik és intrinzik motivációnak). Iránya szerint pedig lehet megközelítő (pozitív), valamint elkerülő (negatív). A motiváció „miért?” kérdésre adott válasza pedig kétféle idősíkon keletkezhet: amennyiben a múltat vesszük alapul a válaszkeresés során, úgy kauzális megközelítésre törekszünk, ellenben, ha a jövőbeni következményekre figyelünk, akkor finális megközelítésről beszélhetünk (Gósiné Greguss és Bányai, 2006).

A motívumok három kategóriába sorolhatók:

1. az önfenntartást szolgáló motívumok,
2. a szociális motívumok, valamint

3. a kíváncsiság kielégítésére szolgálók (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, és Nolen-Hoeksema, 1995).

Noha vitathatatlan, hogy vannak olyan motivált viselkedések, amelyek biológiai eredetű hiányállapotokból erednek, mégis elmondhatjuk, hogy az emberek motivációs bázisa jelentősen túlmutat a fiziológiai alapon létrejött túlélési szükségleteken, s megesik, hogy a szocializáció révén elsajátított, tanult motívumok erősebbnek is bizonyulnak azoknál (Nagy, 1995). Ekkor beszélhetünk pszichés, mentális eredetű úgynevezett: humánspecifikus motivációkról (Gősiné Greguss és Bányai, 2006).

Ezen humánspecifikus motivációink időnként rég elfeledett emlékekből is táplálkozhatnak, ám akár tudatosul forrásuk, akár nem, különböző mértékben uralhatják cselekedeteinket – egy negatív élmény is motiválhat, ám a cselekvés irányának szempontjából fontos, hogy sikeres feldolgozása megtörtént-e, erősítette-e vagy negatívan hatott-e a személyiségre (Farkas, 2014). A humánspecifikus motivációkról szólva jutunk el a pályaválasztásig, illetve egy pályán történő megmaradásig, elvégre számos élmény és motívum együttese állhat egy szakmai életút, egy hivatás megválasztása mögött is.

A pályaválasztás – egyúttal egy karrierúton történő tartós helytállás – egy olyan magasabb rendű szükségletünk, amely bár magában foglalhat extrinzik motiváló faktorokat is (ilyen lehet például: fizetés), alapvetően számos intrinzik motivációval bír, s a „miért éppen ez a foglalkozás?” kérdés megválaszolásakor a kauzális és finális megközelítéssel egyaránt fontos számolni – különösen igaz lehet ez a segítő foglalkozások esetében (márpedig a rendőri hivatás hagyományos értelemben ezen foglalkozások közé sorolható be), illetve az olyan monopol helyzetű és speciális szükségletet kielégítő szervezetekhez való csatlakozáskor, mint a rendőrség.

3.1. A motiváció fogalmának megjelenése a tudománytörténetben

„A motivációelméletek alapja az egyén és a külső környezet közötti kölcsönhatás tudomásulvétele; ezeket mégis belső motivációs állapotnak, szükségletnek vagy belső készletnek (hajtóerőnek) tekintik.”

Miért tesz (vagy nem tesz) meg valaki valamit? Miért dönt valamilyen módon? Miért viselkedik adott módon? Olyan kérdések ezek, amelyek természetesen az ókori görög filozófiától eredeztethetően ívelik át a tudománytörténelmet, megválaszolásukra viszont a XIX-XX. századig, illetve az akkoriban alakuló lélektani irányzatok megjelenéséig kellett várni. A pszichológia a XIX. század végétől kezdődően (Európában Wilhelm Wundt munkássága révén) vált önálló tudományággá (Pléh, 1992), s a korai motivációelméletek az ösztönök segítségével magyarázták az egyszerűbb és bonyolultabb cselekvéseket is – még Sigmund Freud is ezt a kifejezést emelte be a pszichoanalízis elméletébe, mint életösztön és halálösztön. Az ösztönökkel történő kizárólagos magyarázat elvetése akkor történt meg, amikor az ösztönök száma már több ezres nagyságrendűvé vált (Gősiné Greguss és Bányai, 2006).

Az ösztön fogalom helyettesítésére a dinamikus pszichológia kínált alternatívát. Robert Sessions Woodworth 1918-ban megjelent „Dinamikus pszichológia” című könyve volt az, amely bevezette a motivációkutatásban azóta használt „drive”, vagyis késztetés alapfogalmát. A drive-ok egy részét természetesen Woodworth is a biológiai szükségletből eredeztethetően magyarázta, ám más részüket már az egyéni életből fakadóan kialakulóan írta le. Woodworth szerint a cselekvés egyik szervezőelve a célirányosság, egyúttal a folyamatok vizsgálatára törekedett (Pléh, 1992).

Ezt követte a leginkább a behaviorista²⁰ Clark Hull nevével fémjelzett drive-elméletek érája, amelyek a szervezet fiziológiai egyensúlyának megbomlását tették meg a motivált viselkedés alapjának, azaz a szükségállapotból vezették le a cselekvés irányába hajtó késztetéseket (Gősiné Greguss és Bányai, 2006; Fogarasi és Haller, 2018). A drive-hipotézis megkülönbözteti a primer (elsődleges) drive-okat, valamint a származtatott motívumokat, melyek kondicionálás révén alakultak ki, s amelyek révén a motivációs bázis jelentősen feldúsul, egyúttal lehetőséget teremtett arra, hogy megkülönböztetésre kerüljenek a külső (extrinzik) motívumok, valamint a külsőleg motivált viselkedés (Fogarasi és Haller, 2018). Később a társas tanuláselméletek (Albert Bandura énhatékonyság-elmélete²¹ a legismertebb) már felvetették a viselkedést követő

²⁰ Behaviorizmus: azon, leginkább John Broadus Watson nevéhez kapcsolódó pszichológián belüli „viselkedés elvű” irányzat, amely a viselkedés tanulmányozását tűzi ki céljául, s a megfigyelhető tevékenységeket tekinti adatnak – az 1950-es éveket követően Noam Chomsky munkássága révén a kognitív pszichológia irányzata váltotta fel. (Atkinson et al., 1995; Györi, 2006)

²¹ Az éh-hatékonyság nem más, mint bizalom azon képességünkben, hogy képesek vagyunk befolyásolni a dolgok kimenetelét – ez szoros kapcsolatban áll kudarckezelési technikáinkkal. (Smith és Mackie, 2004)

büntetés/megerősítés szerepét. A kognitív elméletek viszont (mint Leon Festinger kognitív disszonancia elmélete²²) már azt vizsgálták, hogy miként magyarázzák az emberek önnön magatartásuk, gondolataik, érzelmeik okait. Ezen elméletek (ideértve a drive elméletet is) ún. „hiányelméletek”. Ám a humanisztikus pszichológia már azt is tárgyalja, hogy a hiányok kielégítésén túlmenően az embernek szüksége van arra, hogy „növekedjen”, azaz fejlődjön (Gősiné Greguss és Bányai, 2006). Ruth Kanfer (1990) írásában a motivációs elméleteknek összesen három csoportját különböztette meg:

- 1) Szükséglet-motívum-érték elméletek (need-motivate-value): besorolása szerint ide tartozik például a máig népszerű Maslow-i szükségletpiramis elmélet is. Ezen elméletek a személyiség szerepét hangsúlyozzák.
- 2) Kognitív választás elméletek (cognitive choice): Kanfer elnevezéséből adódóan a kognitív folyamatokra (döntéshozatal, választás) fókuszálnak.
- 3) Önszabályozás-metakogníció elméletek (self-regulation-metacognition): ezen elméletek középpontjában a cél-alárendelt viselkedés áll.

Ezen rövid áttekintés révén is látható, hogy a motivációról számos elméletet dolgoztak ki, melyek közül a továbbiakban Abraham Maslow szükséglet-piramis modelljére és Herzberg kéttényezős modelljére támaszkodom.

3.2. Abraham Maslow és a szükséglet piramis

„...az embernek van egy mélyen a biológiai természetében gyökerező tudásszükséglete, sőt még egy ennél is többre irányuló, megértés utáni vágya...”

(Maslow, 1969/1993, 35. o.)

Az 1950-es évektől kezdődően számos állatkísérlet bizonyította, hogy vannak olyan belső szükségletek, melyek nem magyarázhatók pusztán a hiányállapottal (lásd: Fogarasi és Haller,

²² Az elmélet alapja, hogy amennyiben valaki észleli, hogy tudattartalmai (attitűdjei, gondolatai, meggyőződései) egymással inkonzisztensek, az egy kellemetlen állapottal jár, és kognitív disszonanciát okoz, amelyet csökkenteni igyekszik – erre válik motiválttá. A feszültségek inkább gondolkodásmódbeli változtatásokkal és nem a viselkedés megváltoztatásával igyekszünk csökkenteni. (Smith és Mackie, 2004)

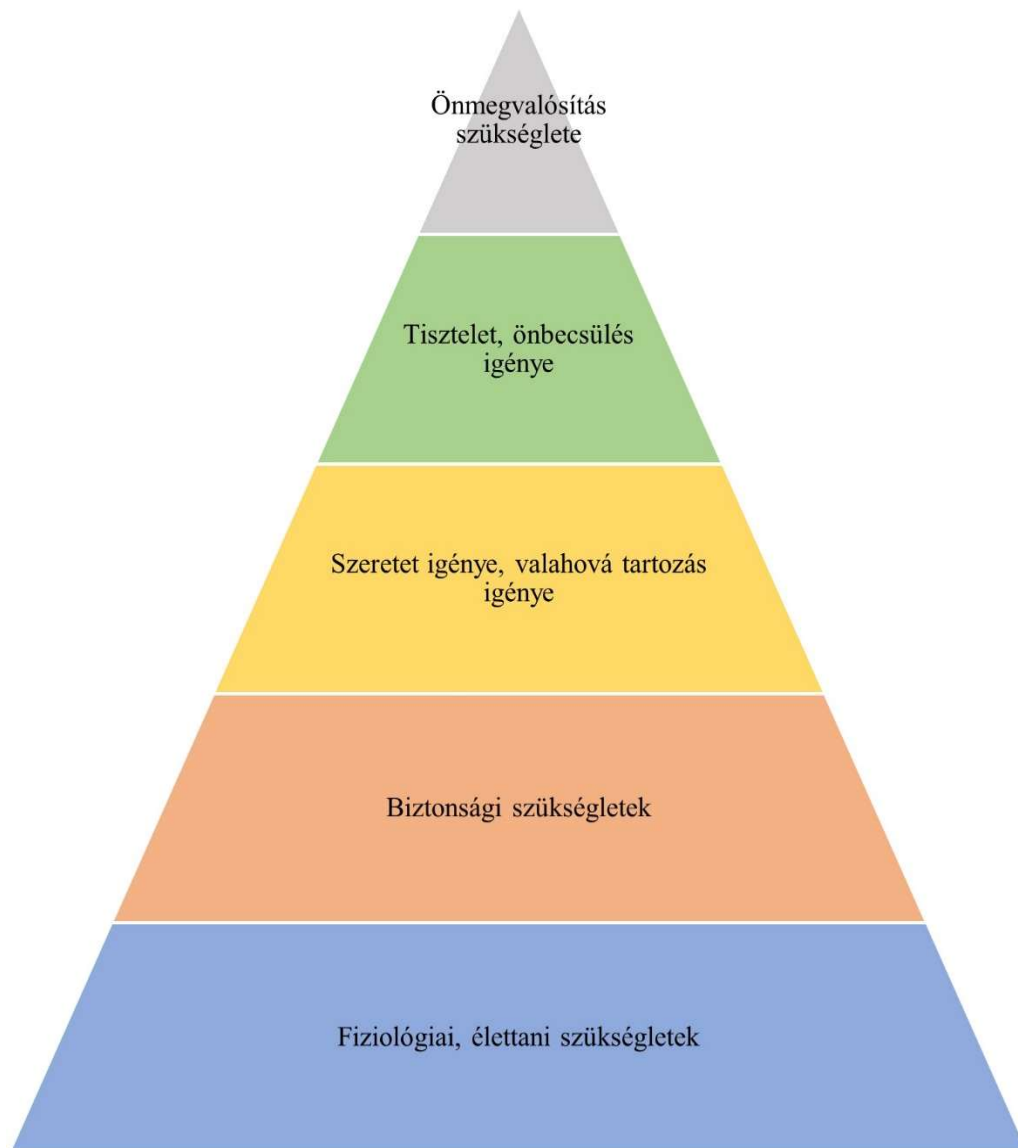
2018), így következik az a feltételezés, hogy viselkedésünk mozgatórugói között egyéb szükségletek is megjelenhetnek.

Az amerikai pszichológus, Abraham Maslow már 1932-től kezdődően foglalkozott a motiváció kérdésével, érdeklődése éppúgy fakadt az általa és Harry Harlow által végzett állatkísérletekből, illetve elméleti munkáiból, mint klinikai praxisából (Maslow, 1969/1993). 1954-ben írta meg először máig is népszerű – és a motivációkról szólva talán a világon az egyik legismertebb – elméletét²³, amely révén az emberi szükségleteket hierarchikusan rendszerezte – ezt nevezzük a motivációk szükséglet-piramisának. Az elmélet alapja az, hogy *„A hierarchiában egy magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet csak akkor hat a viselkedésre, ha az alapvetőbbek, a háromszög alapja felé esők ki vannak elégítve (ez a hierarchia törvény)”* (Nagy, 1995, 198. o.). Vagyis minél alapvetőbb egy szükséglet, minél inkább kötődik a létfenntartásunkhoz, annál inkább prioritást fog élvezni annak kielégítése. Maslow eredetileg öt szükségletet különített el (Acquah, Nsiah, Antie és Otoo, 2021; Fogarasi és Haller, 2018; Gösiné Greguss és Bányai, 2006; Ihensekien és Joel, 2023; Nagy, 1995; Osemke és Adegboyega, 2017 alapján):

- 1) *Fiziológiai, élettani szükségletek:* A piramis alapját képező legalapvetőbb hiányszükséglet, amely az elemi fiziológiai egyensúly fenntartását szolgálja – voltaképpen a biológiai fennmaradást szolgáló élettani szükségletekről beszélünk ezen a szinten, melyek kielégítése alapvető és szükségszerű. Ide értendő az evés, az ivás, sőt, akár a levegővétel is.
- 2) *Biztonsági szükségletek:* A piramis második helyén lévő, s ugyancsak alapvető hiányszükségletként definiálható motívumok sorolhatók ide. Ide értendők a konkrét fizikai biztonság megőrzésére és megteremtésére tett törekvések éppúgy, mint az egzisztenciális biztonság szükségessége, vagy a kiszámíthatóságra való törekvés (akár napi rutin szintjén is).
- 3) *Szeretet igénye, a valahova tartozás iránti szükséglet:* Az első, pszichológiai értelmű hiányszükségleti szint – ennek a szintnek a kielégítettségének hiánya magányhoz, illetve társas szorongáshoz vezethet, ugyanakkor számos egyedi jellemzővel is bírnak ezen szükségleteink. Fontos benne a kölcsönösség is, vagyis (az egyéni jellemzők függvényében) az elismerés, valahova tartozás, szeretet és elfogadás adását és kapását egyaránt ezen szinthez soroljuk.

²³ Az elmélet népszerűségén mit sem csökkent az, hogy tudományos kutatások révén aligha igazolható (Klein, 2004; Osemke és Adegboyega, 2017), bár az emberek többsége hajlamos hinni benne (Artaya, Kamisutara, Muchayan és Deviyanti, 2021)

- 4) *Tisztelet, elismerés, önbecsülés igénye/szükséglete*: Ugyancsak pszichológiai értelmű hiányszükségleti szint, mely két részből áll – az egyik rész a mások szemében történő siker elérése, a másik, ettől magasabb szint egy egészséges ember esetében az önbizalom, önelfogadás, illetve a kompetencia igény. Ezen szint kielégítetlensége vezet önbizalomhiányhoz, értéktelenség érzéshez, illetve kisebbségi érzésekhez, míg megfelelő mértékű kielégítettsége révén megtapasztalható az elfogadottság és a mások, valamint önmagunk általi értékeltség.
- 5) *Önmegvalósítás szükséglete*: Az eredeti piramis csúcseleme, mely már nem hiányállapotból eredeztethető, hanem egy növekedési, fejlődési szükséglet (amely a Carl Rogers nevével fémjelzett humanisztikus pszichológia alapját is képezi). Az emberi motiváció legsajátosabbja, melynek lényege az egyénben rejlő készségek és képességek kibontakozása, a kreativitás megélése.

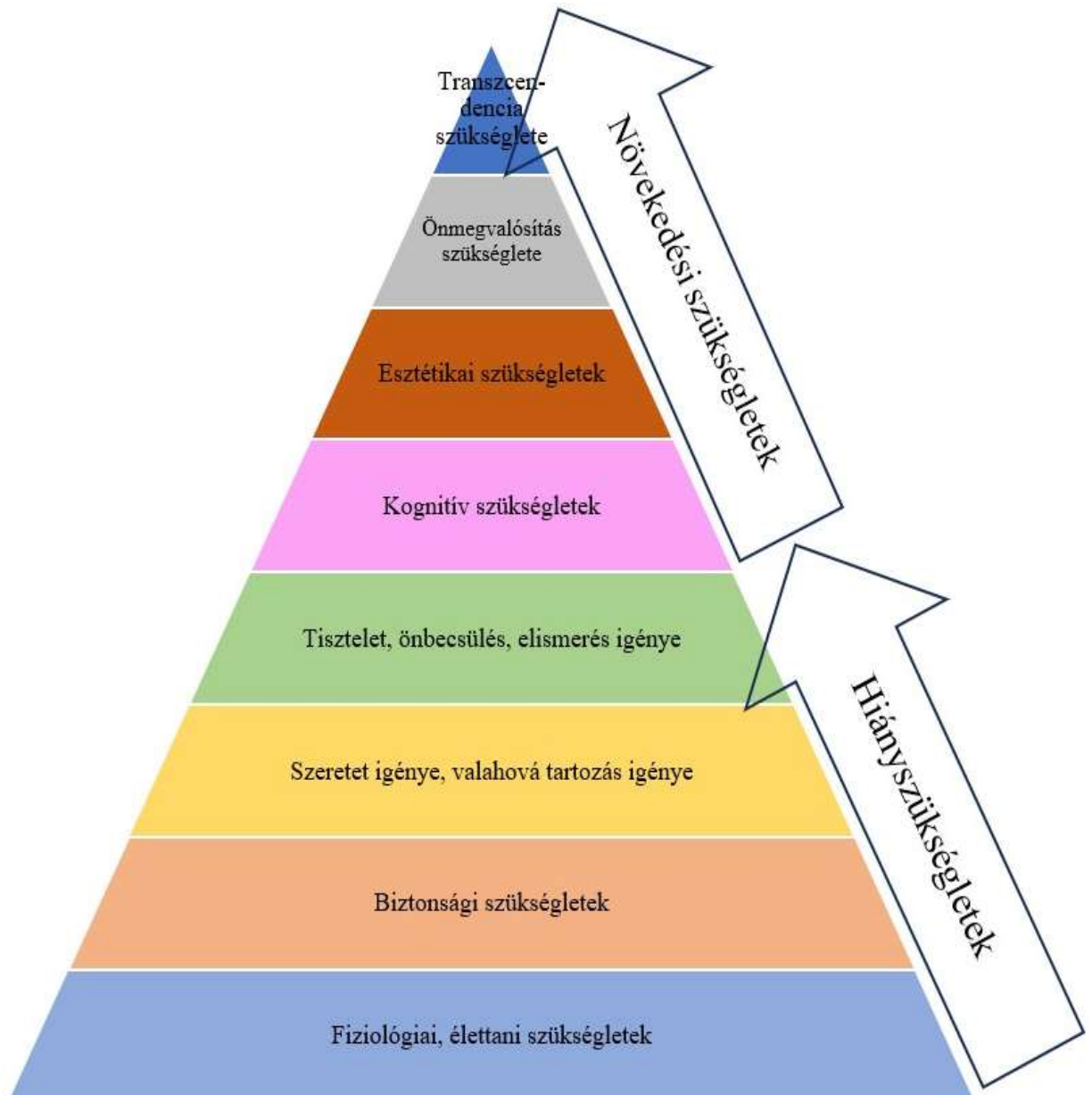


11. ábra – Az eredeti Maslow piramis. Saját szerkesztés Acquah, Nsiah, Antie és Otoo, 2021; Fogarasi és Haller, 2018; Gősiné Greguss és Bányai, 2006; Ihensekien és Joel, 2023; Nagy, 1995; Osemke és Adegboyega, 2017 alapján.

Idővel Maslow és más szerzők későbbi munkái alapján a piramis további három szinttel bővült (Fodor, 2007; Gősiné Greguss és Bányai, 2006; Osemke és Adegboyega, 2017 alapján):

- 1) *Kognitív szükségletek:* Az immáron nyolc szintes piramis ötödik helyére beékelődő növekedési szükséglet (melyet érdekes módon Maslow már korai munkáiban is említ), amely voltaképpen az emberben rejlő „tudásszomj” kielégítését célozza.
- 2) *Esztétikai szükségletek:* A kognitív szükséglet fölé, de még az önmegvalósítás szükséglete alá került növekedési szükséglet, amely leginkább a művészetben, annak megélésében és élvezetében képes testet ölteni. A rend, szépség, szimmetria iránti vágyunk is ezen szükségleti csoporthoz tartozik.

- 3) *Transzcendencia szükséglete*: a piramis csúcsára az 1990-es években felkerült szükséglet, amelyet spirituális szükségletként azonosítanak.



12. ábra – A kibővített Malow piramis. Saját szerkesztés Fodor, 2007; Gősiné Greguss és Bányai, 2006; Osemke és Adegbayega, 2017 alapján.

A szükséglet-piramis elmélete megkerülhetetlen, ha motivációról beszélünk, akkor is, ha a munkával kapcsolatos motiváció jóval specifikusabb témáját vesszük górcső alá, ugyanis a szükséglet-piramis egyes szintjei maguk is kapcsolódhatnak olyan ösztönzőkhöz, amelyek a munkához, illetve munkahelyhez kötődnek (Fodor, 2007).

Maslow munkája jelentős befolyással bírt más kutatókra, s az elmélet voltaképpen alapjául szolgált a munkahelyi, a munkával kapcsolatos elméleteknek.

3.3. Frederick Herzberg és a kéttényezős modell

„A motiváció lélektana rendkívül bonyolult...”

(Herzberg, 1968/1974. 351. o.)

Miként arra már a „I.) 1.2. A kérdésfeltevés kontextusa – az elméleti keret” alfejezetben is kitértem, a gyakorlatban dolgozó munkapszichológusok, illetve a vezetők körében máig is az egyik legismertebb munkahelyi motivációval kapcsolatos elmélet Frederick Herzberg úgynevezett kéttényezős modellje, annak ellenére is, hogy a szerző kutatásának alapjai már 1968-ban lezárultak (Klein, 2004).

Herzberg és munkatársainak²⁴ alapkutatása az 1950-es években²⁵ vette kezdetét. Az amerikai Pittsburgh környékén dolgoztak, s vizsgálatukba 200 mérnököt és alkalmazottat vontak be. Arra kérték a vizsgálati személyeket, hogy mondjanak olyan példákat, amelyek révén munkahellyel kapcsolatos elégedettségük nőtt, illetve amikor csökkent (Csepeli, 2001; Fodor, 2007; Sipos, 2016; Yusoff, Kian és Idris, 2013).

A vizsgálattal kapcsolatosan az első elméletet 1959-ben publikálták a szerzők, s Maslow a korábbi alfejezetben bemutatott eredeti öt szintű szükséglet-piramisa (lásd 11. ábra) jelentős befolyással volt rá, hiszen az általa leírt egyes szükségletek megfeleltethetők a maslowi hiány-, illetve növekedési szükségleteknek (Alshmemri, Shahwan-Akl és Maude, 2017; Ihensekien és Joel, 2023; Jones, 2011; Miner, 2005; Peramatzis és Galanakis, 2022; Reindhardt, 2017). Herzberg maga is hangsúlyossá tette, hogy az alapvetői biológiai motívumok és az emberi mivoltunkból fakadó szükségletek egymástól elkülöníthetők (Takács, Csillag, Kiss és Szilas, 2012).

Herzberg és munkatársai eredeti kutatása során az egyik hipotézis úgy szólt, hogy eltérő faktorok váltják ki a pozitív, illetve a negatív munkahelyi attitűdöket, s mivel a vizsgálat alapján valóban eltérést találtak azon tényezők között, amelyek a munkával kapcsolatos

²⁴ Név szerint: Bernard Mausner és Barbara Snyderman

²⁵ Herzberg kutatói érdeklődése, így publikációi is ekkortájt fordult a klinikai irányból a munkapszichológia irányába (Miner, 2005).

elégedetlenséget és elégedettséget kiváltották, így ez az elmélet fontos részévé vált. További publikációiban Herzberg tovább finomította az eredeti koncepciót (Miner, 2005).

A kéttényezős modell, miként a nevéből is fakad, két szükségletcsoportot különít el egymástól, ezek az úgynevezett:

1. higiénés tényezők és
2. motivátor tényezők (Herzberg, 1968/1974; Herzberg, 1987).

A higiénés és motivátor tényezőket az 1. számú táblázat foglalja össze, s látható, hogy a higiénés tényezőkhez tartozó elemek extrinzik vonalú motivációs tényezők – melyek a maslowi elmélet hiányszükségleteihez kapcsolódnak inkább. Olyan szükségletek ezek, amelyek önmagukban nem váltják ki a munkával való elégedettséget, ellenben hiányuk a munkával, munkahellyel kapcsolatos elégedetlenség irányába mutat. Ezzel szemben a motivátor tényezők már intrinzik eredetű motívumok, amelyek a maslowi növekedési, fejlődési szükségletekhez tartozónak is tekinthetők, s ténylegesen felelősek az elégedettség, megelégedettség élmény kiváltásában (Acquah, Nsiah, Antie és Otoo, 2021; Csepeli, 2001; Fodor, 2007; Miner, 2005; Osemke és Adegboyega, 2017; Peramatzis és Galanakis, 2022; Yusoff, Kian és Idris, 2013).

Higiénés tényezők	Motivátor tényezők
Vállalati politika és igazgatás	Eredmény
Kapcsolat a munkatársakkal	Elismerés
Kapcsolat a vezetővel	A munka maga
Kapcsolat a beosztottakkal	Előrehaladás
Munkafelügyelet (ellenőrzés)	Felelősség
Biztonság	Fejlődés
Magánélet	
Beosztás	
Fizetés	

1. táblázat – A higiénés- és motivátor tényezők. Forrás: Herzberg, 1968/1974, 360. o. alapján, Tegyei, 2021a, 182. o.

Fontos eleme az elméletnek, hogy: „...a munkával való elégedettség nem egy kétvégű skála, hanem két egyvégű skála, amelyek mindegyike semleges értéken végződik. A teljesítőképesség főként a motivátor tényezőknek köszönhető, míg a munkahelyi higiénés tényezők kielégítő állapota önmagában nem helyettesítheti a motivátorokat.” (Fodor, 2007, 234. o.) Más szavakkal Herzberg úgy találta, hogy a motivációs és higiénés tényezők egymástól függetlenül is hatással bírnak az egyénre, olyan elemek ezek, amelyeket tehát külön-külön is érdemes lehet vizsgálni.



Munkával való
elégedettség növelése
= motivátor tényezők



Munkával való
elégedetlenség
csökkentése = higiénés
tényezők

13. ábra – A higiénés- és motivátor tényezők és a munkával való elégedettség kapcsolata. Forrás: Tegyei, 2021a, 183. o.

Ugyanakkor kiemelkedően fontos a munka világának szempontjából, hogy Maslow és Herzberg elméleteinek értelmében a motivátor tényezők pozitív hatása nem képes érvényesülni mindaddig, amíg a higiénés tényezők egy adott szintet el nem érnek, vagyis a „*higiénés tényezők meglétének hiánya torzíthatja, illetve semlegesítheti a motivációs eszközök hatását, ami például nagyban befolyásolhatja a szervezeti elkötelezettséget*” (Takács, Csillag, Kiss és Szilas, 2012, 4. o.).

Mindezekon felül Herzberg úgy vélte, hogy valódi motivációról akkor beszélhetünk, ha az intrinzik eredetű, nem szorul külső megerősítésre. Amennyiben a motivátor tényezők tehát megfelelő mértékben kielégítettek (ehhez, mint láthattuk bizonyos szintig alapvetően szükséges a higiénés tényezők kielégítettsége is), úgy egy munkahelyi szervezet számára kevesebb erőforrás válik szükségessé a különféle kontrollmechanizmusok kialakítására, ugyanaz a munkamennyiség költséghatékonyabban végezhető el. A herzbergi elmélet szerinti motivátor tényezők megfelelő szintű megléte tehát különösen fontos azon szervezetek esetében, ahol a munkatársak személye és munkájukhoz társított attitűdjük, az általuk nyújtott „szolgáltatás” meghatározó szerepet tölt be (Takács, Csillag, Kiss és Szilas, 2012).

3.3.1. *A kéttényezős modell kritikái*

A kéttényezős elméletet az évek során számos kritika érte, melyek mellett jelen dolgozatban sem mehetünk el szó nélkül. Fontos tisztában lennünk azzal, hogy mind az eredeti kísérletet, mind az abból levont következtetéseket is érték bírálatok, amelyek ugyanakkor nem vonnak le szükségképpen az elmélet értékéből és gyakorlati hasznosíthatóságából.

Az egyik alapvető kritika az eredeti kutatással kapcsolatosan annak módszertanát érinti, hiszen olyan válogatott, magasabb végzettségű személyeket vontak be a vizsgálatba, akik irodai környezetben dolgoztak, s mivel arra kérték őket, hogy bizonyos szempontól kiemelkedően jó vagy rossz tapasztalataikat emeljék ki, így rendkívül szubjektív, elfogult válaszokat kaptak (Peramatzis és Galanakis, 2022). Fontos és jogos észrevétel ez, hiszen a megfelelő mintavétel és adatgyűjtési technika kritikus, ugyanakkor egy alapkutatásról beszélünk a pszichológiatörténet „hőskorában”, így a nem tökéletesen kiforrott technika megválasztása legalábbis érthetőbbé válik. Ugyanakkor jelen kutatás szempontjából is fontos volt, hogy ilyen típusú hiba ne merülhessen fel – éppen ezért pozitív az, hogy egy standardizált és más kutatásokban is felhasznált kérdőív (lásd: Borbély, 2023; Szabó, 2009) adatai kerültek felhasználásra, s a mintában éppúgy vannak közép- és felsőfokú végzettséggel bíró személyek, mint közterületi szolgálatot és irodai munkát teljesítők, vezényléses és hivatali munkarendben dolgozók egyaránt. Mindezekben túlmenően Herzbergék esetében a vizsgálati személyek kapcsán felmerült, hogy a konkrét helyzetben önmagukat akarva-akaratlanul pozitívabb színben igyekeztek feltüntetni, hiszen magukat önzetlenebbnek, spirituálisabbnak mutatták be, legalábbis ezzel magyarázható, hogy az anyagi motivációk, az előléptetés, vagy az elismerés hiányát nem úgy írták le, mint ami elégedetlenséget szül (Csepeli, 2001; Fodor, 2007). Ezen probléma ismételten kiküszöbölhető a kérdőíves módszer alkalmazása révén.

Kritikai észrevétel volt továbbá, hogy vélelmezhető, hogy az extrinzik faktorok – vagyis a higiénés tényezők – hatása jelentősebb, mint amit a vizsgálati személyek Herzbergnek és munkatársainak bevallottak, elvégre a munkakörnyezettel való elégedettség kifejezetten pozitív hatással is bírhat egy személy munkával, munkahellyel kapcsolatos elégedettségére (Yusoff, Kian és Idris, 2013). A motivációra nagy hatással bíró faktorként tekintünk a fizetésre, a munkahelyi kapcsolatokra, illetve a munkahelyen elért státuszra, melyekre az elmélet nem fektet kellő hangsúlyt (Peramatzis és Galanakis, 2022). Csepeli (2001) hangsúlyozza, hogy a motivátor és higiénés tényezők nem azonos súllyal esnek latba, illetve ő maga is felveti annak

lehetőségét, hogy a motivátor tényezők kielégítetlensége a közömbösség helyett sokkal inkább elégedetlenséget vonhat maga után.

Ugyancsak olyan kritikai észrevételek ezek, amelyeket érdemes szem előtt tartani az eredmények értelmezése során, mindazonáltal mivel a vizsgálati személyek köre a rendőri állomány tagjai, vagyis segítő szakmát választottak és üznek aktívan, így felmerülhet annak lehetősége, hogy az intrinzik motivátorok esetükben erősebben esnek latba más, nem segítő foglalkozású személyek motivációs bázisához viszonyítottan. Reindhardt (2017) szerint ugyanakkor épphogy helyes döntés volt például a fizetést is a higiénés tényezők közé sorolni, hiszen a bérrel kapcsolatos elégedetlenség megszűnése nem vonná szükségszerűen maga után az elégedettség növekedését, illetve mint korábban is írtam, maga Herzberg is úgy vélte, hogy a valódi motiváció azt takarja, amely külső megerősítések hiányában is jelen van (Takács, Csillag, Kiss és Szilas, 2012).

3.4. A rendőri motivációról

„A motiváció olyan rejtett teljesítményfokozó egy szervezetben, aminek a hiánya sokkal gyorsabban érezhető, mint a jelenléte.”

(Bertalan és Boldizsár, 2015, 152. o.)

A motiváció témájával sokan és sokat foglalkoztak. A fenti két elmélet mellett is számos olyan tan született, amely igen részletes válaszlehetőségeket kínál a „miért cselekszünk/nem cselekszünk valamilyen módon?” típusú kérdésekre általában, de természetesen minél több ismeretünk van az általánosról, annál inkább kíváncsiak vagyunk a különösre is. A munkával kapcsolatos motiváció hamar a kutatások figyelmi fókuszába került, s mára eljutottunk ama pontig, hogy a szervezetek általában véve is fontosnak tartják a motiváció kérdéskörét. Elvégre az egyéni teljesítmény végső soron értelmezhető a motiváció és a képesség szorzataként is, tehát ha egy szervezet rendelkezik is a számára legkiválóbb dolgozókkal, amennyiben ezen személyek motivációja nem megfelelő, úgy kimagaslóan jó teljesítményre sem számíthatunk tőlük (Farkas, Jarjabka, Lóránd és Bálint, 2013). Sőt, mára azt is tudjuk, hogy nem zárható ki, hogy megfelelő motivációs bázis hiányában a személyek akár el is hagyják a szervezetet, amely szervezeti szempontból egy nem csupán anyagi vonzattal járó veszteség, de egyúttal tudás- és

kapcsolatvesztést is jelent (Farkas és Horváth, 2020). A megfelelő motiváció megléte és fenntartása tehát egy személyzeti szempontból is jól értelmezhető kérdés.

Ezen gondolat kapcsán olyan különleges szervezetek is elkezdtek foglalkozni az általuk foglalkoztatott személyek motivációs bázisával, mint közszolgálati szervezetek – amelyben a dolgozók motivációja eltéréseket mutathat a más szervezeteknél dolgozókhöz képest (Adkins, 2015). Magától értetődik, hogy a közszolgálaton belül az egyik legspeciálisabb terület a rendvédelem, s ezen belül is a rendőrség. A következő oldalakon igyekszem bemutatni, hogy a nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján milyen konkrét ismeretekkel rendelkezünk a kutatási eredmények alapján a rendőri motivációval kapcsolatosan.

3.4.1. A rendőri motiváció a külföldi kutatások tükrében

„...A magas színvonalú teljesítményhez elengedhetetlen egy elkötelezett dolgozókat magában foglaló egységes szervezet, ahol a szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése biztosítja az eredmények maximalizálásának lehetőségét.”

(Buti, 2020, 44. o.)

A nemzetközi szakirodalmat áttekintve elmondható, hogy a rendőrök motivációjával kapcsolatban számos szakirodalom jelent meg, főként angol nyelven és legjelentősebb részük az Amerikai Egyesült Államokból. A legkorábbi motivációval kapcsolatos írások az 1960-as évek körül jelentek meg (Adkins, 2015; Fridrich, 2019; Tegye, 2021b; White, Cooper, Saunders és Raganella, 2010) – tehát már abban az időszakban, amikor Maslow és Herzberg motivációs elméletei is tudományos értelemben közismertté váltak. Rendkívül érdekes, hogy annak ellenére, hogy a rendőrök motivációjának megtartása nem egyszerű feladat (Rahman és Shanjabin, 2022), az elmúlt évtizedekben nem volt jelentős különbség kimutatható a tekintetben, hogy milyen okokból is döntött valaki a rendőri pálya mellett (Adkins, 2015; Foley, Guarneri és Kelly, 2008; White et al., 2010), még abban az esetben sem, ha nemi vagy etnikai különbségeket is vizsgáltak (White et al., 2010). Fontos különbség lehet azonban jelentkezők szocioökonómiai státuszában a jelentkezéskor (Moon és Hwang, 2004; Eltnib és Milincic, 2021).

A rendőrséghez való jelentkezés okai természetesen változatosak, hiszen az embereken való segítség altruista motivációja mellett²⁶ (Adkins, 2015; Eltnib és Milincic, 2021; Foley, Guarneri és Kelly, 2008; Lester, 1983; Mofokeng és Aphane, 2022; Monk-Turner, O’Leary és Sumter, 2010; Moon és Hwang, 2004; White et al., 2010; Wu, Sun és Cretacci, 2009) megjelenik a biztonságra való törekvés – munkahely, illetve fizetési vonatkozás mentén történő – priorizálása is (Moon és Hwang, 2004; Wu, Sun és Cretacci, 2009).

Nem egységes a kép nemzetközi értelemben, hogy van-e szerepe a pályaválasztásban a családi kapcsolatoknak. Egy kínai tanulmány kiemeli, hogy az Amerikai Egyesült Államok, illetve a nyugati országok kutatásaival szemben saját vizsgálatukban a szülői nyomás szerepe a pályaválasztásban a három legnyomósabb ok között szerepelt, melynek oka vélhetően az eltérő kulturális háttér (Wu et al, 2009). Ezt alátámasztja, hogy az Egyesült Államokbeli Adkins (2015) szerint nincs jelentősége annak, hogy a személynek van-e olyan családtagja, aki aktívan szolgál a rendőri kötelékben, ám ezzel szemben egy spanyolországi vizsgálat szerint a családi befolyás, a családtag jelenléte a rendőri pályán befolyással bírnak a személyek motivációjára (Navarro-Abal, López-López, Gómez-Salgado és Climent-Rodríguez, 2020). Eltnib és Milincic (2021) szerzőpáros a közelmúltban egy 28 országra kiterjedő, kérdőíves vizsgálatot végzett el, amely arra kereste a választ, hogy a különböző országokban miért dönt valaki úgy, hogy csatlakozik a rendőrség testületéhez. A szerzőpáros eredményeinek tükrében elmondható, hogy a fejlődő országok esetében inkább jellemző az, hogy ez az a munka, amely elérhető volt a jelentkező számára, illetve megfelelő juttatásokat kínált, egyúttal a családi befolyásolás, valamint a család segítése is erőteljesebben jelenik meg, illetve a jelentkezés idején betöltött életkornak is fontos szerepét találták – eltérő motivációk jelennek meg az idősebbek, illetve a fiatalabbak esetében (példának okáért a média, vagy a barátok általi befolyás a pályaválasztásban inkább a fiatalok jellemzője, csakúgy, mint a pálya vélt társadalmi presztízsének vonzalma).

Wu és munkatársai (2009) a szakirodalmak áttekintését követően úgy találták, hogy a rendőri pályaválasztás okai összesen öt csoportba sorolhatók:

1. a biztos munkahely iránti vágy,
2. a munka minősége,
3. az erő, illetve a státusz, amelyet ez a munka képvisel,

²⁶ Az altruista motivációk szempontjából kiemelt lehet, hogy a bűn/bűnözés elleni küzdelem bizonyos vizsgálatokban kiemelt jelentőségűnek bizonyult a vizsgálati mintában (Foley et al., 2008; Lester, 1983; Tarnag, Hsieh és Deng, 2001)

4. mások általi befolyásoltság és végül
5. belesodródás a munkába.

Ugyancsak nem egységesek a különböző kutatások eredményei, ha a nemi eltéréseket vesszük alapul. Wu és munkatársai (2009) a szakirodalom áttekintése alapján arra a következtetésre jutott, hogy a férfiak és nők csatlakozásának okaiban nem mutathatók ki jelentős különbségek, bár eltérések lehetnek a nemek között a tekintetben, hogy miként rangsorolják az őket motiváló tényezőket, de ettől ellentétes vélemények a szakirodalomban éppúgy fellelhetők (Magny, 2012).

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a rendőrséghez való csatlakozás okaiban lehetnek bizonyos tendenciózus eltérések az egyes nemzetek között, de legalábbis egy nyugat-kelet irányú minta óvatos kirajzolódása feltételezhető az individualista, illetve kollektivista kultúrák okán. Ugyanakkor egységesnek látszik az, hogy a kutatások országoktól függetlenül is erős intrinzik motivációk meglétét tárják fel, amely alapvetően a segítség irányába hajtja a jelentkezőket. Az egyes vizsgálatok kapcsolatot mutattak ki az elkötelezettség és a munkával való elégedettség, valamint a munkamotiváció között, mivel a be nem teljesült motivációk és az alacsony elkötelezettség negatívan hatnak a rendőrök elégedettségére (Wardana, Putra és Panjaitan, 2022; White et al., 2010). Ugyancsak igaz az, hogy munkahelyi stressz a rendőrök esetében – amelyet okozhatnak olyan faktorok is, mint a kialvatlanság, fáradtság, a kockázatokat magában rejtő munka vagy akár a nem megfelelő munkakörnyezet is – negatívan hat a munkamotivációra, ezzel szemben a támogató munkahelyi kapcsolatok, a munka megfelelő ütemezése, a megfelelő eszközök és oktatás pozitívan hatnak a munkával kapcsolatos elégedettségre (Rahman és Shajnabin, 2022).

Francia kutatók arra az eredményre jutottak, hogy azok a rendőrök, akik úgy érzik támogatást kapnak a szervezettől valamilyen formában motiváltabbak és elkötelezettebbek munkájuk iránt (Gillet, Huart, Colombat, és Fouquereau, 2013).

Monk-Turner, O’Leary és Sumter (2010) azt találta, hogy a másokon való segítség, illetve az, hogy a munkát érdekesnek, kihívást jelentőnek tartják, bizonyos fokú kontrollal rendelkeznek a környezet felett, illetve a társas közeg azok a pozitív oldalai a rendőri munkának, amelyek a szervezetben való megtartásra is hatással lehetnek. Sommerfeldt (2010) hangsúlyozza, hogy a szervezetben való tartós, pozitív helytállás egyik fontos eleme a vezetők felől megélt elfogadás – a pozitív, szupportív vezető szerepét kiemeli. Egy malajziai vizsgálat szerint a rendőrök munkával való elégedettsége összefüggést mutat szervezeti integrációjukkal (Othman et al.,

2014). Ugyanakkor érdekes módon egy Törökországban zajlott vizsgálat a szakirodalmi elvárásokkal ellentétben nem talált ilyen egyértelmű kapcsolatot – noha nagy eltérések mutatkoznak a munkával való elégedettség tekintetében, ugyanez nem volt elmondható az elköteleződésről (Buker és Dolu, 2010).

Mindezek alapján általánosságban elmondható, hogy a szervezeten belül megélt kiteljesedésnek és elfogadottságnak hatása van a rendőrök megélt motivációjára. A szervezeti oldalról megélt támogatások mindenképpen abba az irányba hatnak, hogy a szolgáló állomány elégedettebb munkájával – vagyis a kéttényezős modell motivátor tényezőinek hatása a nemzetközi szakirodalom alapján mindenképpen jelentős.

3.4.2. A rendőri motiváció a hazai kutatások tükrében

„A rendőrök motivációja speciális kategória. Részben azért, mert a köz érdekében tevékenykedve az eredmények nehezen mérhetők, részben pedig azért, mert tekintettel kell lenni az erőteljes szervezeti hierarchiára.”

(Karmazsinné Srágli, 2019, 57. o.)

A szakirodalom áttekintése során a magyarországi kutatások vonatkozásában a rendőri állomány motivációjával kapcsolatosan az általam talált vizsgálatokat és eredményeket igyekszem részletesebben is ismertetni annak érdekében, hogy nagyobb rálátást nyerjünk a hazai állománnyal kapcsolatosan eddig feltárt információkra, továbbá teszem ezt itt annak érdekében is, hogy a nemzetközi vizsgálatok eredményeivel való kapcsolódásokra is következtetni tudjunk.

Az egyik első vizsgálat, amely foglalkozott a rendőrök motivációs bázisával is Szabó (2009) doktori értekezésének részét képezte. A rendkívül átfogó kutatásból a jelen dolgozat szempontjából kiemelendő eredmény, hogy a tiszthelyettesi állomány esetében azt találta, hogy a munkában eltöltött évek számának növekedésével arányosan emelkedik a munka és a munkakörülmények okozta terhelés mértéke, amellyel párhuzamosan csökken a munkamotiváció, munkaaktivitás és nő az egészségügyi panaszok száma (tisztek esetében hasonló tendenciát a szerző nem észlelt).

2010-ben Mészáros Gábor az akkori Adyligeti Rendészeti Szakközépiskolában végzett kifejezetten motivációs felmérést az akkori tanulói állomány körében. A szerző úgy találta, hogy különbség van a fővárosból felvételt nyert fiatalok és az ország egyéb területeiről érkezett tanulók motivációjában, mivel a fővárosi tanulók esetében a vidékiekhez képest erősebben jelent meg a kalandvágy és a hivatástudat motivációja. Vizsgálati eredményei alapján a nemek szerinti összehasonlítás ugyanezt a különbséget eredményezte – vagyis a vizsgálati minta férfi tagjai esetében a kalandvágy és a hivatástudat markánsabban jelent meg. Ugyanakkor a nemek esetében további különbségként mutatkozott, hogy a női tanulók jellemzően hosszabb távra terveztek a rendőri köteléken belül, annak ellenére, hogy a férfi tanulók egyéni elköteleződése Mészáros szerint magasabban jelent meg – vagyis a férfiak esetében Mészáros szerint kisebb súllyal estek latba az olyan tényezők, mint a család, barátok, vagy akár az iskola a karrierút megválasztásában. Ugyanakkor fontos elem, hogy a felmérés szerint a rendőri pályára irányuló erős intrinzik motiváció mellett megjeleik annak a vágya is, hogy a tanulók otthonukhoz közel kerüljenek kinevezésre tanulmányaikat követően. Ezen vizsgálat alapján elmondható tehát, hogy a nemek, illetve a lakóhely szerint Mészáros különbséget talált a tanulói állomány motivációs bázisának felmérésekor. Megjegyzendő ugyanakkor – s a szerző maga is kiemeli –, hogy a vizsgálati minta átlagéletkora alacsony volt (amelynek oka, hogy a tanulók döntő többsége mai napig is inkább a 18-20 éves korosztályból kerül ki), illetve felmerült, mint a motivációra negatívan ható tényező: a választott hivatással járó anyagi vonzat, mint potenciális probléma.

A motivációs kutatások sora 2011-ben folytatódott, amikor egy tudományos diákköri konferencián Barócsi Diána „*Hivatásos rendészeti állomány pályamotiváció vizsgálata*” című tanulmánya megjelent. Vizsgálatába éppúgy bevonásra kerültek egy vidéki rendőrkapitányság állományában dolgozó személyek, mint Pest megyei állományban szolgálatot teljesítő személyek (55 és 22 fős megoszlással, 57 férfi és 20 nő, 47 tiszthelyettes és 30 tiszt arányban), illetve 80 fő rendészeti szakközépiskolában tanuló. Kutatásainak eredménye alapján elmondható, hogy általában erős a pálya iránti motiváltság (a kapott válaszok alapján a vizsgálati személyek 70%-a ismételten a rendőri pályát választaná), bár a tanulók szervezetről való háttértudása csekélyként volt leírható. A vizsgálat ezen felül rámutatott a „rutinos” rendőrök hiányára az akkori vizsgálati személyek körében, illetve arra, hogy a hivatástudat megőrzésére a szervezetnek érdemes fokozottan figyelni.

2016-ban Oláh Krisztina szakdolgozata keretében, saját szerkesztésű kérdőív segítségével vizsgálta a rendőri pálya iránti motivációt az (akkori nevén) Miskolci Rendészeti

Szakközépiskola tanulói állománya körében. Ugyan a dolgozatból készült publikációban a vizsgálatot részletesen nem mutatja be, a publikált ábrák alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a vizsgálati személyek körében az intrinzik motivációs tényezők jelenléte domináns.

2019-ben Dobány Viktor a Bács-Kiskun Vármegyei Rendőr-főkapitányság (akkor: Bács-Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság) állományában specifikusan a bűnügyi szakterület munkatársai között végzett vizsgálatot. Eredményei szerint a vizsgált állomány erős kompetencia motívummal és erős intrinzik motivációval rendelkezik, egyúttal a Herzbergi higiénés szintek a munkával való elégedettség szintjére befolyással bírtak (Dobány kutatásáról bővebben a „II.) 3.4.3. *A kéttényezős modell alkalmazása a rendőri motiváció kutatásában*” alfejezetben.

Ugyancsak 2019-ben publikálta Karmazsinné Srágli Izabella 2018-as vizsgálatának eredményeit, amelyet a Zala Vármegyei Rendőr-főkapitányság (akkor: Zala Megyei Rendőr-főkapitányság) állományának körében végzett el a hivatásos és nem hivatásos dolgozók körében (83 férfi és 31 nő töltötte ki a kérdőívet) – bizonyos értelemben tehát szélesebb mintán, hiszen nem csupán a hivatásos állomány, de a szervezet szempontjából nem kevésbé fontos civil személyek motivációjával kapcsolatosan is adatot gyűjtött. Bár a vizsgálat nem Herzberg kéttényezős elméletét vette elméleti kerete alapjául, az eredményekből mégis kiolvasható, hogy az elégedettség tekintetében a megkérdezettek köre inkább elégedett volt a higiénés tényezőkkel (a tanulmányban az elégedettséggel kapcsolatban vizsgált elemek, amelyeket sorolhatnánk akár a kéttényezős modell alapján a higiénés tényezőkhöz is: munkavégzéshez használt eszközök, munkakörnyezet, munkaidő beosztás, munkahelyi légkör, anyagi megbecsültség), illetve a motivációs tényezőkkel (a tanulmányban az elégedettséggel kapcsolatban vizsgált elemek, amelyeket sorolhatnánk akár a kéttényezős modell alapján a motivátor tényezőkhöz is: munkahelyi elismertség), a szélsőségesen elégedett/elégedetlen személyek aránya pedig hasonlóan alakult. A pályaválasztásra vonatkozó nyílt kérdésre adott válaszok változatossága mellett kiemelendő, hogy a segítség intrinzik vágya erőteljesen megjelent, de a munkahely adta biztonság, a hivatásos állomány számára korábban elérhető korkedvezmények jelentősége is felmerült. Mindezek mellett érdekes eredmény – és kutatómódszertani eszköz – az írásban, hogy a motivációs szintre vonatkozó kérdést a vizsgálat elején és végén is feltették a személyek számára, s összességében a kérdőív kitöltését követően emelkedett a magukat motiváltnak valló személyek száma.

Farkas és Horváth (2020) egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának rendkívül átfogó kutatása során egy külön részt szenteltek annak vizsgálatának, hogy a vizsgálatban résztvevő személyek saját bevallása, megélése szerint mik voltak azok a motivátorok, amelyek a szervezethez való csatlakozáskor voltak jelen, illetve a vizsgálat idején mik voltak azok a motívumok, amelyek a szervezetben tartották őket. A kapott válaszok mind a két esetben az erős intrinzik motiváció túlsúlyát mutatták, ám az idősebb korosztály tekintetében megjelent egyfajta kényszerítő jellege is a pályán való megmaradásnak.

Buti (2020) kifejezetten a rendőrök pályán való megtartásának eszközeivel foglalkozott, s vizsgálatában kapcsolatot talált a szakterületek és a motivációs tényezők között, s mint jeleztem kutatása szerint a bűnügyi szakterületen dolgozók elégedettebbek egyéb szakterületeken dolgozó társaikhoz képest. A szervezet iránti pozitív elköteleződés – amelyet értelmezhetünk úgy is, mint a belső motivációk megélése – viszont ezen vizsgálat keretében is megjelent.

Lényegesen specifikusabb kérdésben született diplomamunkája Erdős Ákosnak (2019), aki a felvételi eljárás rendszerének újragondolását szorgalmazta, egyúttal felhívta a figyelmet arra, hogy az egyetemi hallgatók esetében mely tényezők azok, amelyek akár befolyásolhatják is a motivációt – vizsgálati eredményeiben megjelent a demotiváló oktatói hozzáállás negativizmusa, de felvetette a területi szervhez való bejutás lehetőségét, illetve a megfelelő parancsnoki elbeszélgetések szerepét, mint fontos motiváló erőket.

Baráth Noémi több vizsgálatában is foglalkozott a rendőr hallgatókkal és vizsgálataiban érintett volt motivációjukkal kapcsolatos elem is (lásd: Baráth, 2020; Baráth, 2022; Baráth, 2023;). Úgy találta, hogy a Nemzeti Közszerológati Egyetem leendő rendőri hallgatóinak – vagyis a jöendőbeli tiszti állományának – jelentős része a rendőri pálya, motivációk, attitűdök tekintetében közvetlen mintával nem rendelkezett, vagyis közel 90%-uk esetében volt megfigyelhető, hogy közvetlen családi-, baráti-, ismertségi körükben nem volt hivatásos állományú rendőr. Ugyanakkor Baráth (2022) úgy találta, hogy a hallgatók körében motiváló erővel bír az ösztöndíj, valamint a jöendőbeni biztos munkahely lehetősége.

Erdős és Baráth fentebb ismertetett munkái értelemszerűen a fiatalabb, még hallgatói állományt vizsgálták, s a fiatalabb korosztálynál megmaradva született Farkas és Malkócs (2021) munkája is, akik a rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségével foglalkoztak. Bár az általuk vizsgált minta nem tekinthető országosan reprezentatívnak, mégis rendkívül elgondolkodtató, hogy az intrinzik motivációként értelmezhető hivatástudat mellett igen markánsan megjelent a pályán való megmaradás kapcsán az anyagi kényszer – illetve hosszútávon az anyagi elismertség

elérésének vágya. Ennek ellenére a munkamotivációs faktorokban az belső motivátorok domináns jelenléte vitathatatlan. Farkas és Malkócs (2021) felhívják továbbá a figyelmet arra, hogy az általuk vizsgált mintában 80% feletti azon személyek aránya, akik úgy vélik, hogy munkájuk társadalmilag nem elismert. Vizsgálatukban feltárássra kerültek bizonyos generációs különbségek is (lásd „II.) 2. A generációkról” szóló fejezet).

Tőzsér (2022) a fiatalabb korosztály (Y és Z generáció) pályaválasztási motivációját elemezve úgy találta, hogy a hivatástudat, illetve a segíteni akarás végzettségtől függetlenül dominánsan jelen lévő elem volt, de a jó példaképek megléte is szerepet kapott (érdekes eltérés ez Baráth Noémi korábban bemutatott vizsgálati eredményeihez képest). Ugyancsak megjelent a munkahely nyújtotta biztonság pozitív mivolta, a munka változatos jellege, kihívást jelentő mivolta, ám még a fiatalabb korosztály is nehezményezte a korkedvezményes nyugdíj megszüntetését. A vizsgálatban feltárássra került azon vélemény is, amely szerint egy esetleges bérrendezés és az adminisztrációs terhek csökkentése pozitívan hatna a pályamotiváció irányába.

Bajnok és Bánkuti (2023) a szervezetet elhagyni szándékozó személyek kilépő interjúinak elemzése során arra a következtetésre jutottak, hogy az általuk vizsgált személyek körében a többség tíz évnél hosszabb hivatásos jogviszony eltöltését követően döntött leszerelési szándékáról, s az ebbe az irányba történő elmozdulás okai között éppúgy szerepelt a nagyfokú leterheltség, a munkaidő beosztás kiszámíthatatlan volta, a fizetéssel való elégedetlenség (vagyis számos herzbergi értelemben vett higiénés tényező), mint a szervezet negatív társadalmi megítélése.

Összességében elmondhatjuk tehát, hogy arányaiban kevesebb kutatás foglalkozott mindeztáig hazánkban a rendőri állomány motivációs bázisának direkt feltáráásával. S bár a magyarországi vizsgálatok jelentős hányada inkább a tanulói, illetve fiatalabb állomány motivációját vizsgálta, markánsan megjelenik az erős intrinzik motivációk jelenléte, amelyről így feltételezhető, hogy összefüggésben áll a herzbergi elmélet motivátor tényezőinek nagy arányával, ugyanakkor számos tanulmány esetében láthatjuk azt is, hogy a higiénés tényezők nem megfelelő kielégítettsége negatívan befolyásolja a motivációs bázist. A generációs eltérések megjelentek több ismertett szakirodalom szintjén is, azonban a szakterületi eltérésekkel motivációs vetülettel kutatásoknak csupán igen csekély hányada foglalkozott.

Elmondhatjuk ugyanakkor, hogy az ismertett kutatások alapján a magyarországi eredmények a külföldi szakirodalmi eredményektől jelentős eltéréseket nem hoztak, hiszen a pályára lépés

okaiban éppúgy feltárássra került az erős intrinzik motiváció jelenléte, mint a külföldi kutatások eredményeiben. Bizonyos férfi/női különbségek Mészáros (2010) munkájában kimutathatók voltak, ám ezek inkább arra vonatkoztathatók, hogy miként is rangsoroltak az általuk motiválónak tartott erők. A rokoni kapcsolatok vonatkozásában Baráth (2020; 2022; 2023a; 2023b) alapján inkább nem mutatható ki érdemi kapcsolat a tisztjelöltek esetében, azonban Tőzsér (2022) munkájában vannak arra utaló elemek, amelyek szerint a példaképeknek (s ez nem szükségszerűen jelent kizárólag családi kapcsolatokat) jelentős szerepe lehet.

3.4.3. A kéttényezős modell alkalmazása a rendőri motiváció kutatásában

Mint korábban is jeleztem Magyarországon Dobány Viktor (2019) szakdolgozati kutatása alkalmazta a herzbergi kéttényezős elméletet direkt módon, kérdőíves (115 fős mintavétel) és strukturált interjú technikát (3 fővel) egyaránt alkalmazva a bűnügyi szakterületi állomány körében, s többségük tapasztalt rendőr volt. A higiéniás tényezők meglétét, illetve hatását az anyagi vonatkozásban, illetve leterheltség/technikai feltételek tekintetében vizsgálta. A fizetéssel a megkérdezettek köre nem mutatott különösebb elégedettséget a pozitív motivátor tényezők megléte mellett sem, s a szerző ennek veszélyeire a figyelmet fel is hívta. A technikai feltételek inkább közepes megítélés alá estek, ám az adminisztráció és a leterheltség már egyértelmű negatív megítélést vont maga után. Mindezek alapján levonhatóvá vált az a következtetés, hogy a higiéniás tényezők negatív megítélése elégedetlenséget szült a vizsgálati személyek körében, ugyanakkor mindez erős intrinzik motivációjukból nem vont le érdemben, hiszen a vizsgálat során a motivátor tényezők megfelelően kielégítettnek mutatkoztak.

Ezen vizsgálatról függetlenül is elmondható azonban, hogy a herzbergi elméleti keretet használta számos, korábban hivatkozott nemzetközi szakirodalomban fellelhető kutatás is (lásd: Adkins, 2015; Monk-Turner, O’Leary és Sumter, 2010; Rahman és Shanjabin, 2022; Sommerfeldt, 2010), s az elméleti keret felhasználása eredményes volt. Ugyanakkor a nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintését követően elmondhatjuk, hogy számos eredmény értelmezhető általa a rendőri motivációval kapcsolatosan. Kitűnik, hogy a herzbergi értelemben vett motivátor tényezők és higiéniás tényezők szerepe egyaránt releváns, s a pályán való tartós helytállás szempontjából jelentős, hogy a szervezeten belül megélt pozitív közegnek és személyes elfogadásnak az elégedettségre kimutatható szerepe van (Munk-Turner et al., 2010; Othman et al, 2014; Sommerfeldt, 2010), ezzel szemben az olyan higiéniás tényezőkhöz sorolható elemeknek, mint a munkaidőbeosztás, anyagi megbecsültség (Bajnok és Bánkuti,

2023; Karmazsinné Srágli, 2019) az elégedetlenség, s végső soron akár a pályaelhagyás irányába is mozdíthatják a hivatásos állomány tagjait.

3.5. Összefoglalás és részkövetkeztetések

„A rendőrré válás és pályán maradás motivációs tényezői (...) Magyarországon is nagyban hasonlók a külföldi kutatási eredményekhez...”

(Buti, 2020, 66. o.)

A minket motiváló tényezőknek a mindennapokban van hatása. Olyan apróságoktól elkezdve, hogy mit fogunk ebédelni, az olyan nagy és magasztos célokig, minthogy képesek legyünk önmagunkat megvalósítani – vagyis képesek legyünk kihozni magunkból a maximálisan legjobbat. Az egyénben megjelenő motivációk hatnak a környezetre, illetve a környezetből érkező ingerek visszahatnak az egyén motivációira. Ehhez csatlakozik hozzá a szervezet, amelyben az egyén dolgozik és a szervezeti kultúra elemei, amelyek szintén hatással lehetnek az individuum motivációra.

A pályamotiváció nem csupán az egyén élettörténetének fontos eleme, de olyan tényező is, amely befolyással bír bármely szervezet mindennapi működésére is – elvégre a munkához való negatív hozzáállás ráadásul nem csupán az egyénre, de a teljes közösségre is kihat (Hoath, Schneider és Starr, 1998).

A rendőrség egy rendkívül speciális helyzetben lévő – és eleve különleges feladatok végrehajtására létrejött, jellegénél fogva monopol – szervezet, amely az utóbbi években olyan kihívásokkal kellett szembenézzen, mint a jelentkezők létszámának csökkenő tendenciája, vagy a megelőző évtizedekhez képest fokozottabb fluktuálódás (lásd: „II.) 2.1. Generációk a munka világában, generációk a rendőrség kötelekében” című alfejezet). A motivációk feltárása ugyanakkor segítséget nyújthat a toborzási stratégiák kialakításában, valamint az állomány meglévő motivációs bázisára építve a munkával való elégedettség növelésére, a higiénés tényezők által kiváltott elégedetlenség csökkentésére.

A fenti irodalmak alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy feltétlenül érdemes átfogóan foglalkozni a rendőri állomány motivációs kérdésével a belépéstől kezdődően a pályán eltöltött időszak teljes hosszában. A szakirodalmi áttekintés alapján általában elmondhatjuk, hogy a

rendőrök alapvető pályamotivációja mögött többségében erős belső indíttatások húzódnak, melyekre befolyással bírnak az olyan egyéni tényezők, mint a család szerepe, illetve az olyan szervezeti oldalról is releváns, egyúttal kezelhető elemek, mint a vezetéssel való kapcsolat, a szakmai kiteljesedés megélése (s ez nem szükségszerűen jár együtt a vertikális karrierívvel), illetve a munka és munkavégzés körülményeivel kapcsolatos megelégedettség vagy éppen elégedetlenség.

A motivációval való foglalkozásra gazdasági okokból is szükség lehet, elvégre, mint láthattuk a növekvő terhelés, illetve a csökkenő motiváció potenciálisan egészségügyi panaszokat is eredményezhet (Szabó, 2009), ezen túlmenően pedig egy esetleges leszerelés kapcsolat- és tudásvesztést is maga után vonhat (Farkas és Horváth, 2020), s mindez szervezeti szempontból pedig konkrétan kimutatható, gazdasági faktorokat is maga után von.

4. AZ ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS ÖSSZEFOGLALÁSA

Ahogy bemutattam a „II.) 1. A rendőrségről és a szakterületekről” szóló fejezetben a rendőrségi szakterületek három nagy kategóriára történő bontása releváns eredményeket hozhat, mivel korábbi vizsgálatok során is e tekintetben tendenciózus különbségek merültek fel – igaz a szakterületekkel kapcsolatos vizsgálatok tudomásom szerint csupán igen korlátozott mennyiségben valósultak meg mindeztáig.

Az eddigiek alapján tendenciózusnak tűnő jelenség, hogy a rendészeti szakterület – mely egyúttal a rendőrség legszélesebb állománycsoportját is képezi – esetében látható a leginkább negatív megélés, míg a bűnügyi szakterület lényegesen pozitívabb képet mutat. Az „I.) Bevezetés 3. A kutatás fázisai és hipotézisei” fejezet H2 és H5 hipotézisei és alhipotézisei alapját részben ezen korábbi vizsgálatok képezik.

A generációk vonatkozásában a szakirodalmi áttekintések alapján egyértelmű különbségek fedezhetők fel, ám ezen változások is inkább tendenciózusan alakulnak a társadalomban és a szervezetekben. Annak ellenére, hogy a generációkról szóló elméletet számos kritika érte mégis érdemes annak vizsgálata, hogy a szakirodalmak alapján leírható különbségek valóban eredményeznek-e statisztikai értelemben is kimutatható különbségeket az egyes generációk megélésében – voltaképpen ez képezi a H1 és H4 hipotézis és alhipotéziseinek alapját.

A rendőri motivációval kapcsolatos kutatások alapján a magyar minták számos ponton mutatnak hasonlóságot a külföldi kutatások eredményeivel – s feltétlenül érdemes annak hangsúlyozása, hogy az egyik legerőteljesebb hasonlatosság szinte kivétel nélkül az erős belső elköteleződés a rendőri hivatás irányába. Ugyanakkor éppen ezen mélyen gyökerező motiváció megőrzése az, amelyre a szervezetnek a leginkább érdemes lehet hangsúlyt fektetnie, s éppen ezért fontos megismerni az elégedetlenséget okozó tényezőket is.

III.) EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK

Jelen fejezetben először bemutatom a kutatásban felhasznált mintával kapcsolatos legfontosabb ismereteket, illetve a kutatás során használt mérőeszközt, vagyis az RMSK kérdőívet, illetve annak lehetséges elméleti kapcsolódását a „II.) 3.3. *Frederick Herzberg és a kéttényezős modell*” alfejezetben részletesen bemutatott kéttényezős modellhez. Ezt követően térek rá az eredmények ismertetésére. A kutatás minden fázisa önálló fejezetben kerül ismertetésre, majd további egy fejezetben kerül bemutatásra a kutatás első és harmadik fázisában kapott eredmények közti különbségek megvitatása.

1. A VIZSGÁLATI MINTA

A vizsgálati minta alanyai egy egész – az ország nyugat-dunántúli felében lévő, a schengeni övezetek változását megelőzően határszakasszal rendelkező, s bűnügyileg kevésbé fertőzött – vármegye, az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv állományának tagjai. Ezen információk alapján feltételezhetjük, hogy a hasonló feltételekkel rendelkező vármegyék esetében alkalmas lehet a vizsgálat arra, hogy legalább részben következtetéseket vonjunk le az ott szolgáló rendőri populáció vonatkozásában is.

1.1. A felhasznált adatbázisról

A kutatás adatbázisaként szolgáló adatok a 2014. és 2020. évek között, kizárólagosan az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatok keretében felvételre került RMSK teszteredményekből tevődnek össze – vagyis a kutatásban összesen 7 év időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat RMSK eredményei kerültek felhasználásra a vármegyei rendőr-főkapitányság vezetőjének engedélyével. Ez utóbbi engedély természetesen azon kitéttel került megadásra, hogy a vizsgálati mintában lévő személyek adatai kizárólag statisztikai értelemben kerülnek felhasználásra.

Az adatok ennek megfelelően lekódolásra kerültek: a neveket randomizált módon számokká alakítottam át – bár az összetartozó minta vizsgálati lehetőségét (vagyis azt, hogy egy személy adatait longitudinális vizsgálat keretében is értelmezhessem) meghagytam. A kódolás oly módon történt, hogy a random módon a személyhez rendelt szám mellett feltüntettem, hogy a konkrét számmal ellátott személy aktuális adatsora melyik évben került be az adatbázisban és

ily módon hányadik alkalommal szerepel a személy mintában²⁷. Ezen felül a területi és helyi szervek is egy-egy számkódot kaptak csupán, mindemellett a vizsgálati mintában szereplő személyek konkrét munkakörük helyett is kizárólag szakterületi besorolással szerepelnek. A születési időből kizárólag a születési év adata került megtartásra, amelyre a generációs besorolás okán volt szükség. Ezen felül a rendfokozatok sem kerültek megtartásra, minden személy csupán aszerint került besorolásra, hogy a tiszti vagy a tiszthelyettesi állománykategória tagját képezi-e. A kódolt adattáblát a vármegyei rendőr-főkapitányság adatvédelmi szakjogásza, köztük a Hivatal vezetője is megtekintette, s azt rendben lévőnek találta.

Az adatok időben történő behatárolásának oka, tehát az, hogy miért éppen a 2014. évtől kezdődően indul az adattábla, s miért vált 2020-ban lezárttá, kettős. Egyfelől olyan adatok felhasználása volt a cél, amelyek már akkor keletkeztek, amikor magam is a szervezetben dolgoztam – ily módon felelősségem volt ezek keletkezésében és tárolásában, másfelől 2014-től kezdődően kezdtük meg egy olyan, országosan egységes Excel alapon működő adattábla használatát, amely lehetővé tette az adatok egységes kezelését, folyamatos egyetlen adattáblában történő tárolását és évenkénti kinyerését, összevetését. Másfelől azért láttam indokoltnak a 2020. évvel lezárni az adattáblát, mivel a pandémia okán számos olyan társadalmi változás lejátszódott, amely az állomány mindennapjait érintette – magánéletükben és munkahelyükben, akár konkrét munkafeladataikban is. Emellett a COVID-19 járvány terjedésével párhuzamosan, valamint az ebből adódóan bevezetett intézkedések okán a 2020. évben az időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálaton megjelent személyek létszáma jelentősen visszaesett a korábbi évekhez mérten, majd a járványügyi helyzet következtében a vizsgálatokat átmenetileg szüneteltetni is szükségessé vált. Ennek okán felmerült annak a lehetősége, hogy a 2021-es évben keletkezett adatokban a pandémia miatt megtapasztalt általános kellemetlenségek és kihívások túlzott mértékben is szerepet játszanának a kérdőív eredményeiben, s ez rendkívül nehezen lett volna elválasztható a szervezeti hatásoktól.

A keletkezett adatbázis kétféle vizsgálati módszert tesz lehetővé a hipotézisek függvényében: keresztmetszeti vizsgálatot és hosszmetzeti vizsgálatot.

²⁷ Példának okáért képzeljük el, hogy az XY nevű személy a 0103-as vizsgálati számra került lekódolásra. Ebben az esetben, ha XY az adatbázisban több kitöltött teszteredménnyel rendelkezett, úgy XY első adata a 0103_vizsgálati év utolsó két számjegye_01-es számot kapta (például, ha az adatbázisba bekerülő első vizsgálata a 2015-ös évre esett: 0103_15_01), míg következő teszteredménye a 0103_vizsgálati év utolsó két számjegye_02-es számot (0103_17_02) és így tovább. Minden a vizsgálati mintába került személy legalább egy, legfeljebb négy kitöltött RMSK kérdőív eredménnyel rendelkezett.

A teljes minta elemszáma összesen 997 főt tesz ki, amely a hivatásos rendőri állomány vonatkozásában valamivel több, mint a vármegye jelenlegi összlétszáma. Ennek oka, hogy a mintában természetesen vannak olyan személyek, akik a vizsgálat szempontjából megcélzott években átszereltek, esetleg a szervezetből leszereltek – erre jelen vizsgálat keretében kitérni nem áll módomban. Ugyanakkor, ha keresztmetszeti vizsgálat szempontjából kezeljük az adatbázist, úgy 2650 kitöltött kérdőív áll rendelkezésünkre.

1.1.1. A vizsgálati minta a longitudinális elrendezésben

A longitudinális vizsgálat szempontjából az adatok kezelésére kétféle lehetőség kínálkozott: az egyik lehetőségként az merült fel, hogy az adatfelvétel éve legyen az első mérési pont, míg a másik lehetőség, hogy a mintába bekerült személyek adatai egységként legyenek kezelhetők, vagyis az első mérési pont a személy első keletkezett kérdőív eredménye.

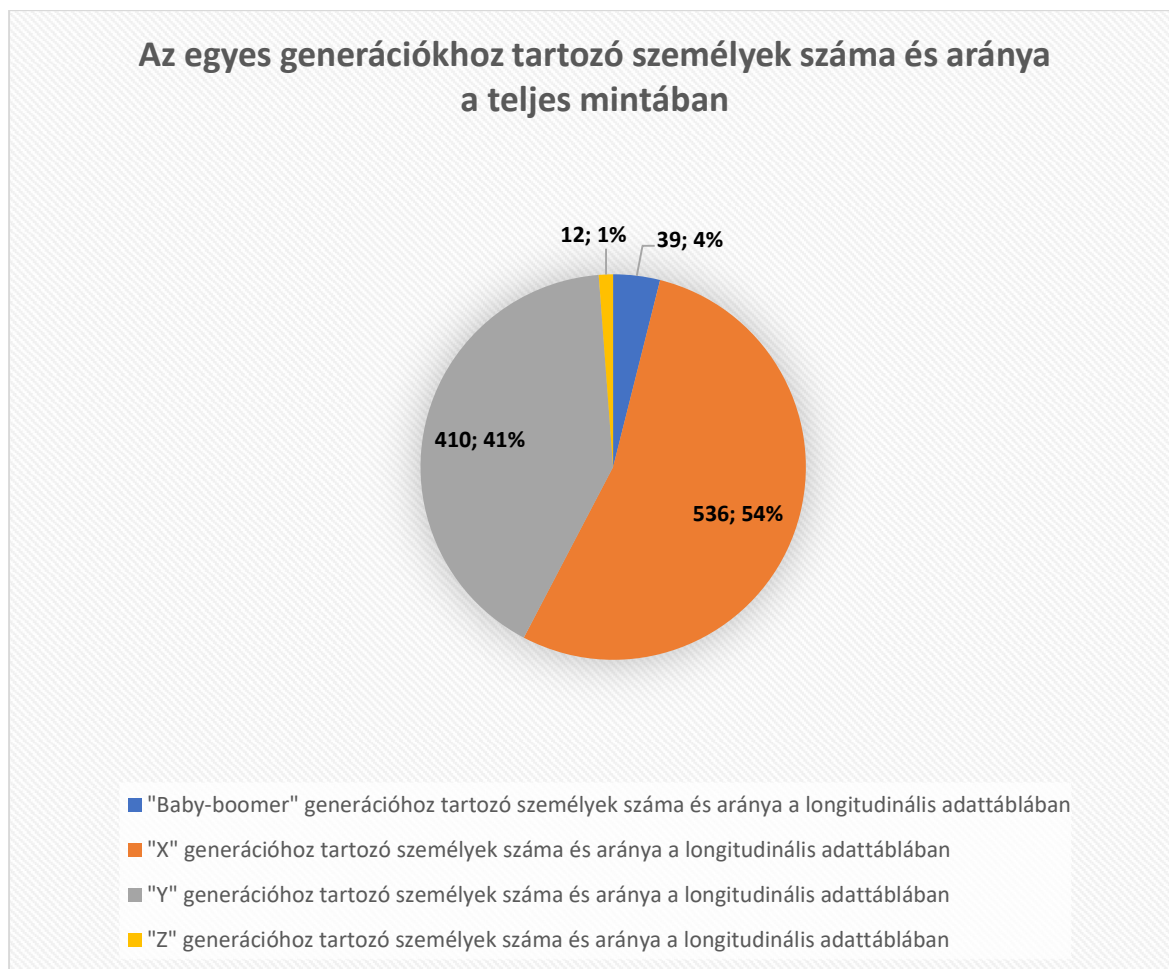
Az, hogy a vizsgálat éve legyen az első mérési pont²⁸ lehetőséget biztosított volna arra, hogy a szervezeti behatások mélyebben váljanak vizsgálhatókká, hiszen ily módon az egyéni élettörténetről, életkortól, illetve életszakasztól függetlenül is az azonos szervezeten belüli történések által kiváltott hatás mélyebb megértése válna lehetségessé.

Ugyanakkor azon lehetőség, amely szerint az első mérési pont a személy első adatsora²⁹, lehetővé teszi, hogy az egyén életkorának előrehaladtával bekövetkezett, potenciálisan szükségeszerű változások vizsgálata váljék inkább mérhetővé – így a kialakított hipotézisek okán ez utóbbi elrendezés mellett döntöttem.

Az első mérési ponton – amely így tehát minden a vizsgálati mintába bekerült személy első kitöltött kérdőíve – a minta elemszáma 997 fő volt (791 férfi, ami a minta 79%-át teszi ki és 206 nő, ami 21%-ot jelent), a második mérési ponton 869 fő – más szavakkal ennyien rendelkeztek legalább két kitöltött kérdőívvel –, a harmadik mérési ponton 679 fő – tehát az eredeti 997 személyből 679-en rendelkeztek legalább három kitöltött kérdőívvel –, végül a negyedik mérési ponton 105 fő (az eredeti minta 10,5%-a – vagyis 105 fő rendelkezett négy kitöltött kérdőívvel a teljes mintán belül).

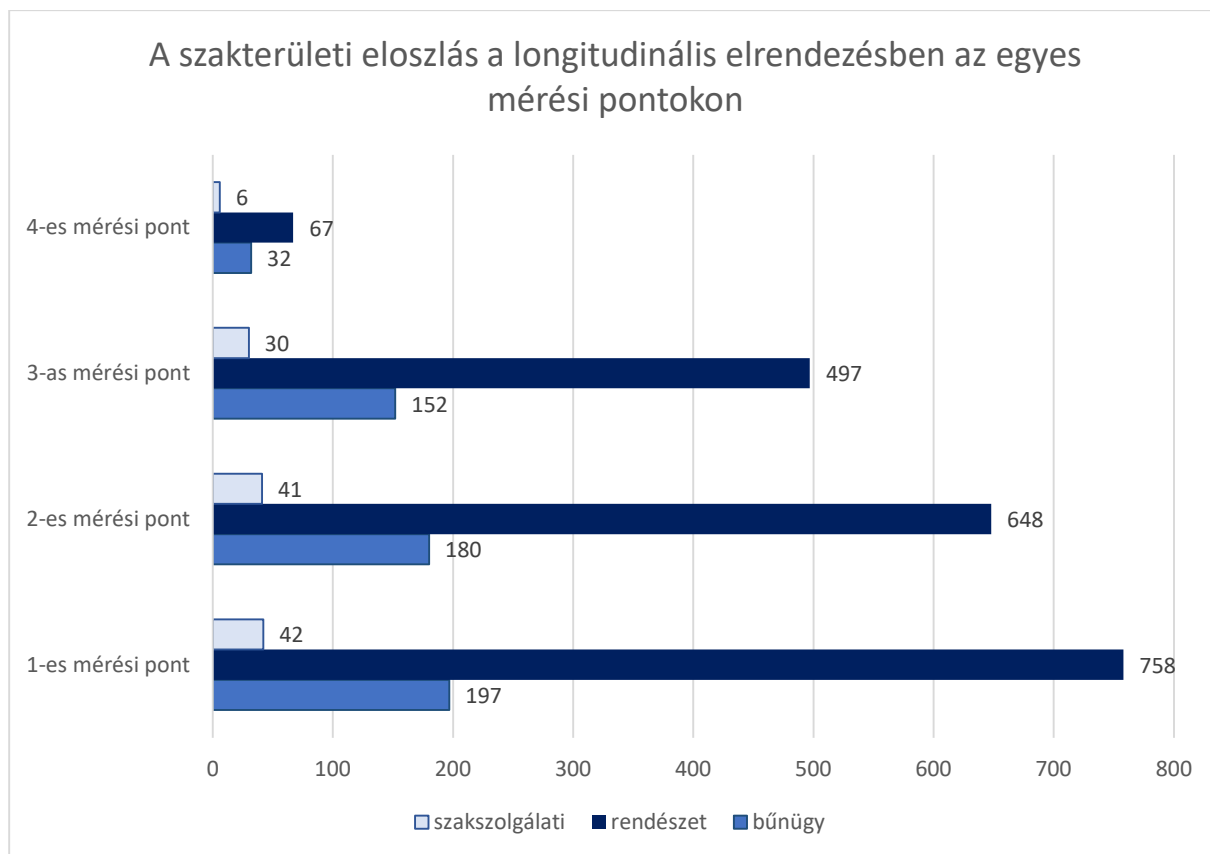
²⁸ Tehát az egyes vizsgálati évek legyenek egységként kezelve, amely így 7 mérési pontot eredményezett volna.

²⁹ Minden, a mintába bekerült személy minimum egy, legfeljebb négy kitöltött kérdőívvel rendelkezett, hiszen ezen 7 évet felölelő vizsgálati időintervallum alatt a hatályos jogszabályok értelmében két évente volt szükséges megjeleníteni időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálaton, ha tehát egy személy első adatsora 2014-ből származott, akkor 2016-ban, 2018-ban és 2020-ban is rendelkezhetett időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat keretében felvett RMSK eredménnyel, amennyiben valamilyen egyéni életutató érintő esemény okán ettől eltérően nem alakult a vizsgálati személy pályája.



1. diagram – Az egyes generációkhoz tartozó személyek száma és aránya a teljes mintában a longitudinális elrendezésben. Saját szerkesztés.

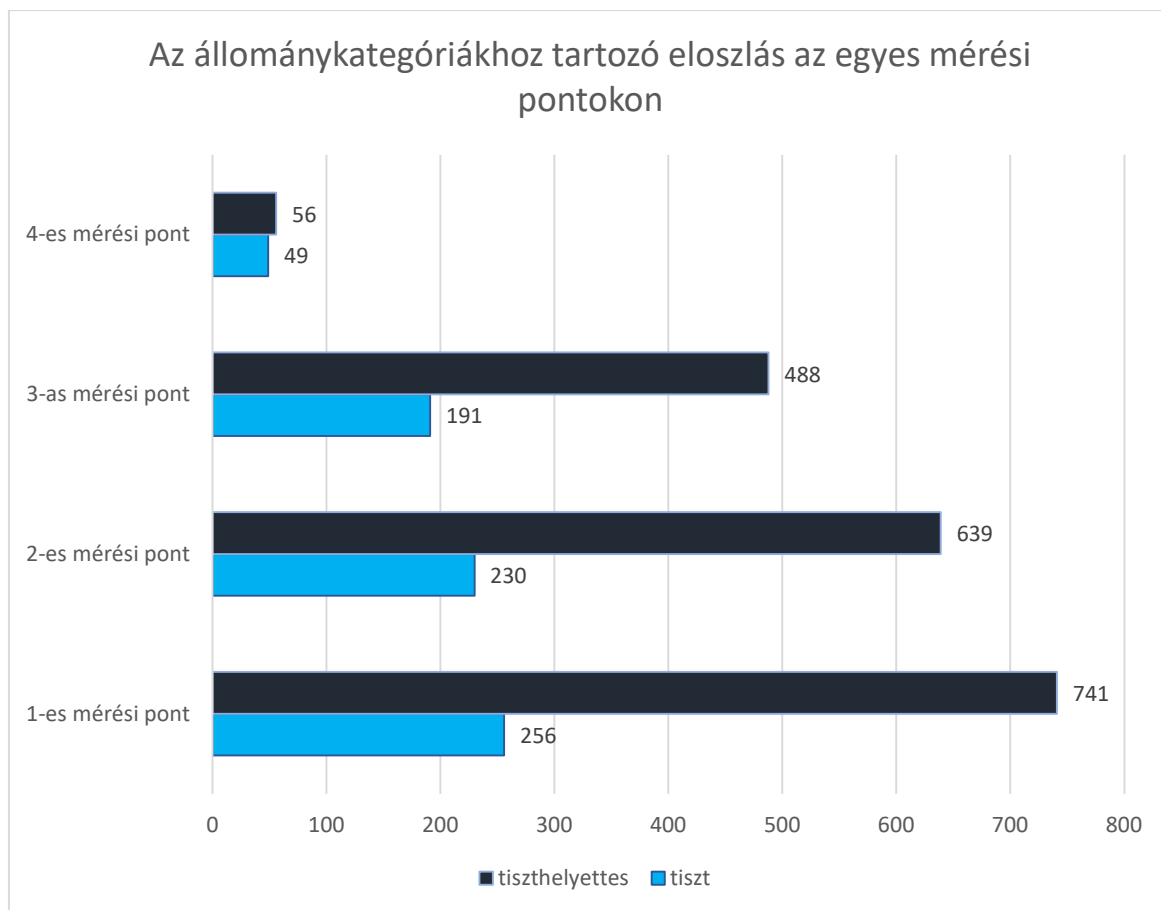
A generációs elemzés szempontjából (lásd 1. diagram) elmondható, hogy veterán és alfa generációs személy nem jelenik meg a mintában, amely az adott generációk életkorából egyértelműen adódik. A baby-boomer generációból 39 fő van jelen a mintában, az X generációt 536 fő képviseli, míg az Y generációt 410 fő, s a Z generációból is 12 fő van jelen a mintában.



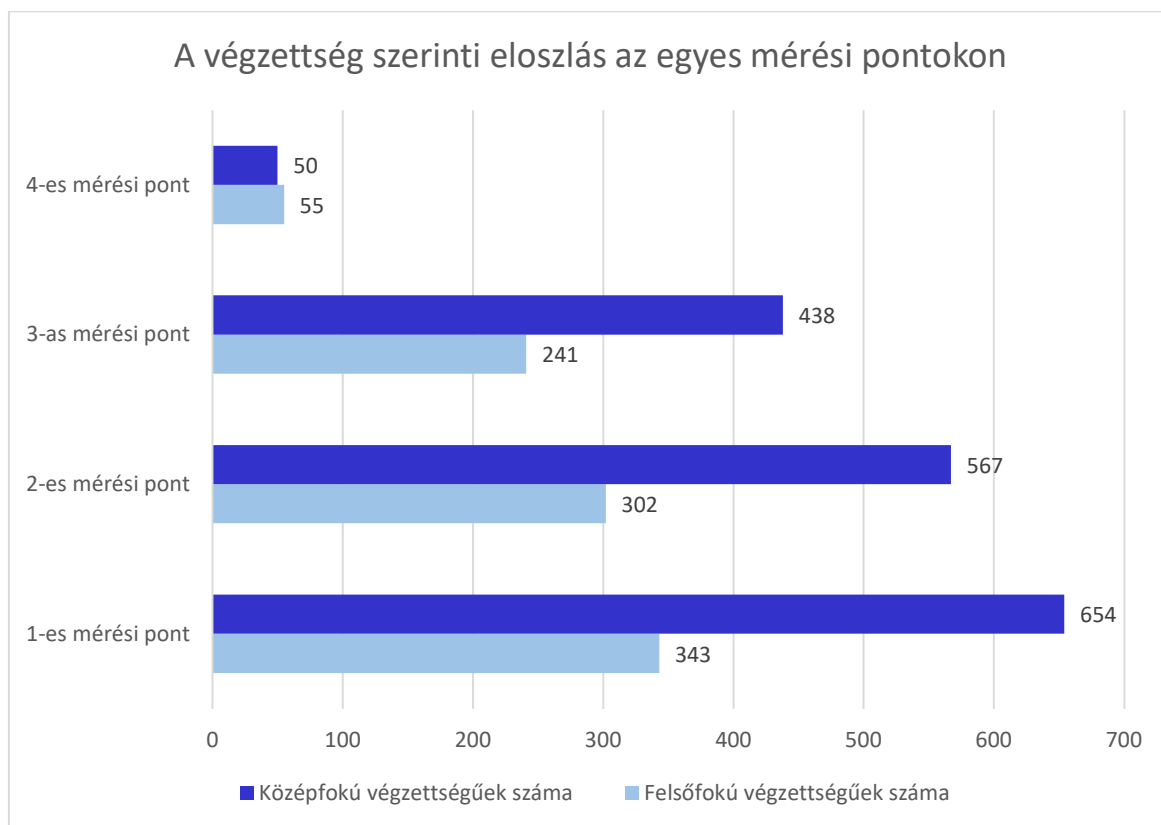
2. diagram – A szakterület szerinti eloszlás a minta longitudinális elrendezése szerint az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.

A minta egyéb adatai – szakterület szerinti eloszlás (2. diagram), állománykategória szerinti eloszlás (3. diagram), végzettség szerinti eloszlás (4. diagram) – alapján jól látható, hogy az egyes mérési pontokon minden esetben a rendészeti szakterület képviselteti magát a legnagyobb arányban, őket követi a bűnügyi és végül a szakszolgálati szakterület, amely megfelel a szervezet általános berendezkedésének az egyes szakterületek összlétszámát tekintve.

Ugyancsak látható, hogy a tiszthelyettesi állománykategória tagjai is magasabb létszámban vannak jelen, amely szintén a szervezet általános felépüléséhez hű, ám azt is láthatjuk, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek száma rendre magasabb, mint a tiszti állománykategória tagjainak a létszáma, amelynek oka természetesen a tiszthelyettesi állomány esetében a meglévő felsőfokú végzettség (civil vagy rendőrtiszti képesítés), amely ugyanakkor kinevezési kötelezettséget a szervezet részéről nem von maga után.



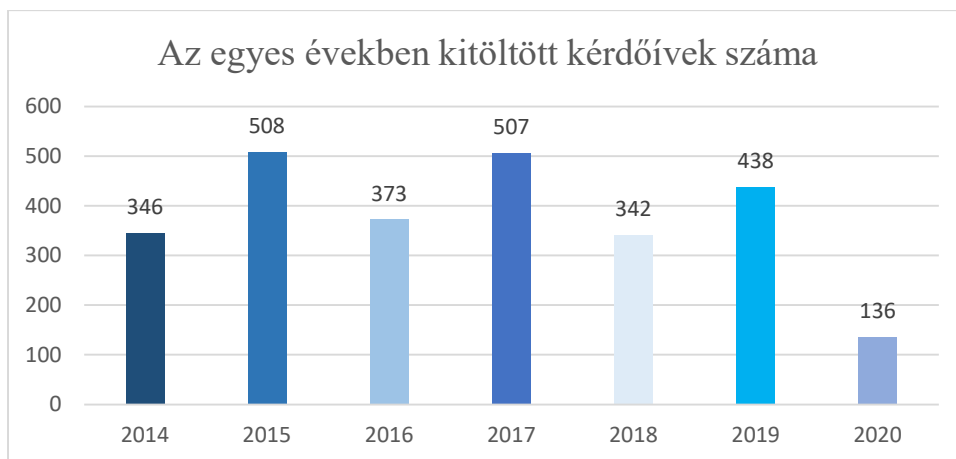
3. diagram – Az állománykategória eloszlás a minta longitudinális elrendezése szerint az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.



4. diagram – A végzettségek szerinti eloszlás az egyes mérési pontokon a minta longitudinális elrendezése szerint. Saját szerkesztés.

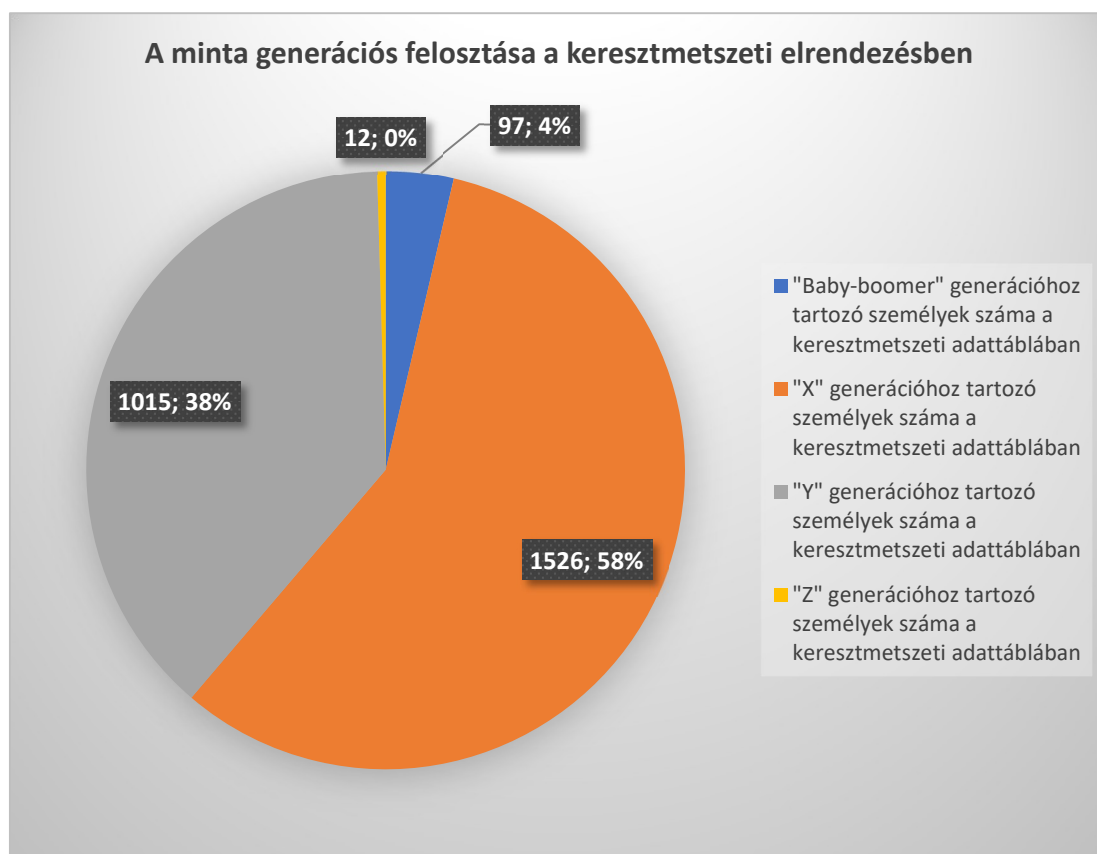
1.1.2. A vizsgálati minta a keresztmetszeti elrendezésben

A keresztmetszeti elrendezés alapján 2650 kitöltött kérdőív adatai állnak rendelkezésre. Ezen elrendezés alapján a 2650 kérdőív közül 2153 származik férfi kitöltőtől, 497 női kitöltőtől. A kitöltött RMSK kérdőívek évenkénti létszámát az 5. számú diagram mutatja, amelyből jól látható, hogy minden második évben magasabb létszámmal szerepeltek a kitöltők, amelynek oka az volt, hogy az egyes években a vizsgálatra kötelezett személyek létszáma sem volt azonos. A 2020-as évben a korábbi évekhez mért arány a legalacsonyabb, melynek oka természetesen a pandémia okozta helyzetben keresendő.



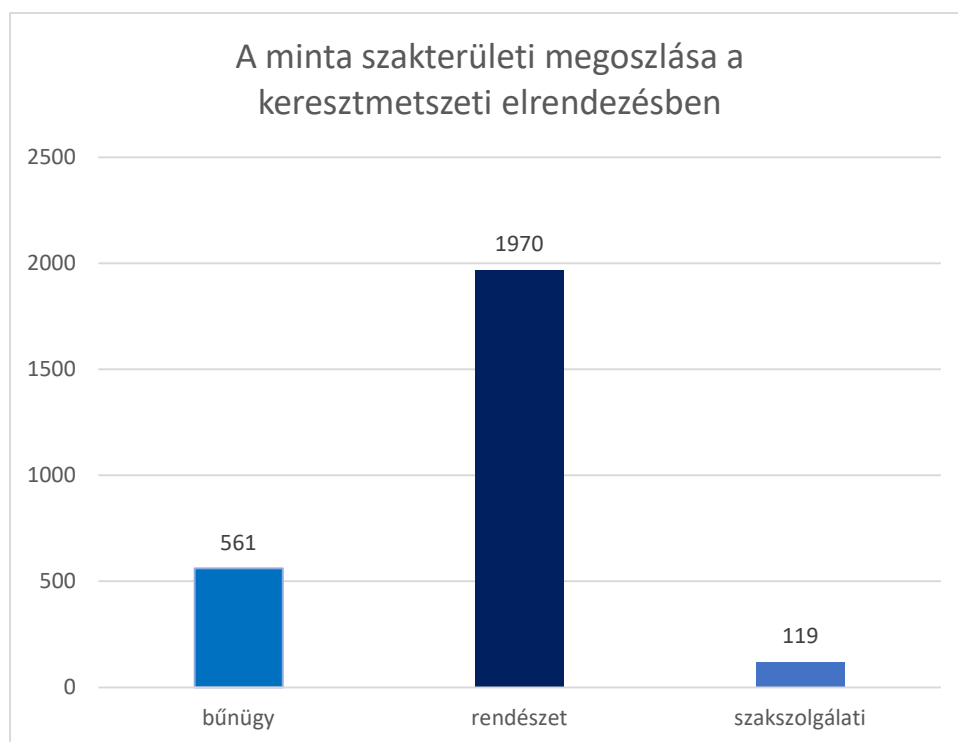
5. diagram – Az egyes évekből származó kérdőívek száma. Saját szerkesztés.

A keresztmetszeti elrendezés alapján a mintában a generációs elosztás szerint 97 esetben származik adat a baby-boomer generáció valamely képviselőjétől, számszakilag a legtöbb kérdőív – 1526 – az X generációhoz tartozó személyektől ered, őket szorosan követi az Y generációs személyek adatainak száma - 1015 kérdőívvel -, s a legkevesebb adat természetesen a legfiatalabb, Z generációtól származik (lásd 6 diagram).



6. diagram – A minta generációs felosztása a keresztmetszeti elrendezésben. Saját szerkesztés.

A szakterületi arányokról a keresztmetszeti elrendezés vonatkozásában elmondható, hogy természetesen a rendészeti szakterületről származik a legtöbb adat, míg a bűnügyi szakterület képviselői követik őket a sorban, s a legkevesebb adat a szakszolgálati szakterületről ered (lásd 7. diagram) – ez az arányeltolódás természetesen következik a szervezetben dolgozó hivatásos állomány szakterületi eltéréseiből, illetve a longitudinális elrendezésben is látható szakterületi létszám eltéréseiből.



7. diagram – A minta szakterületi megoszlása a keresztmetszeti elrendezésben. Saját szerkesztés.

A keresztmetszeti elrendezésben a tiszti állománykategóriában 726 kitöltött kérdőív áll a rendelkezésünkre, míg ennek többszöröse a tiszthelyettesek esetében, 1924 kérdőívvel, s ugyanúgy megfigyelhető az arányeltolódás a végzettségek tekintetében, mint a longitudinális elrendezés esetén (a felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek kitöltött kérdőíveinek száma 941, míg a középfokú végzettséggel rendelkező személyek kitöltött kérdőíveinek száma 1709).

2. A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍV

A Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőíve (lásd 3. sz. melléklet) egy, a magyar rendőrségen hosszú évek óta, elsősorban az időszakos pszichikai alkalmassági vizsgálatok keretében használt önkitöltős, kérdőíves eljárás (Szeles, 2024).

Noha olyan, a rendvédelemben dolgozó, korábbi vezető szakemberek fejlesztették ki, illetve állították össze, mint Szabó Beatrix, dr. Böröcz István és Bilkei Pál – tehát a rendvédelem saját fejlesztésű kérdőíve, kifejezetten a hivatásos állomány számára – a kidolgozó szakemberek mégsem jelentettek meg róla önálló publikációt (Szabó, 2009), így részletes bemutatására szakirodalmi szinten elsőként Dr. Malét-Szabó Erika r. ezredes vállalkozott PhD disszertációja során (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009; Tegye, 2025).

A kérdőívet a szakirodalmak tanúsága szerint rajta kívül Borbély Zsuzsanna alapellátó pszichológus alkalmazta még kutatásában (lásd: Borbély, 2023), illetve korábban hivatkozott szakdolgozati kutatásomban is ezen kérdőíves eljárás eredményei kerültek felhasználásra (lásd: Fridrich, 2015).

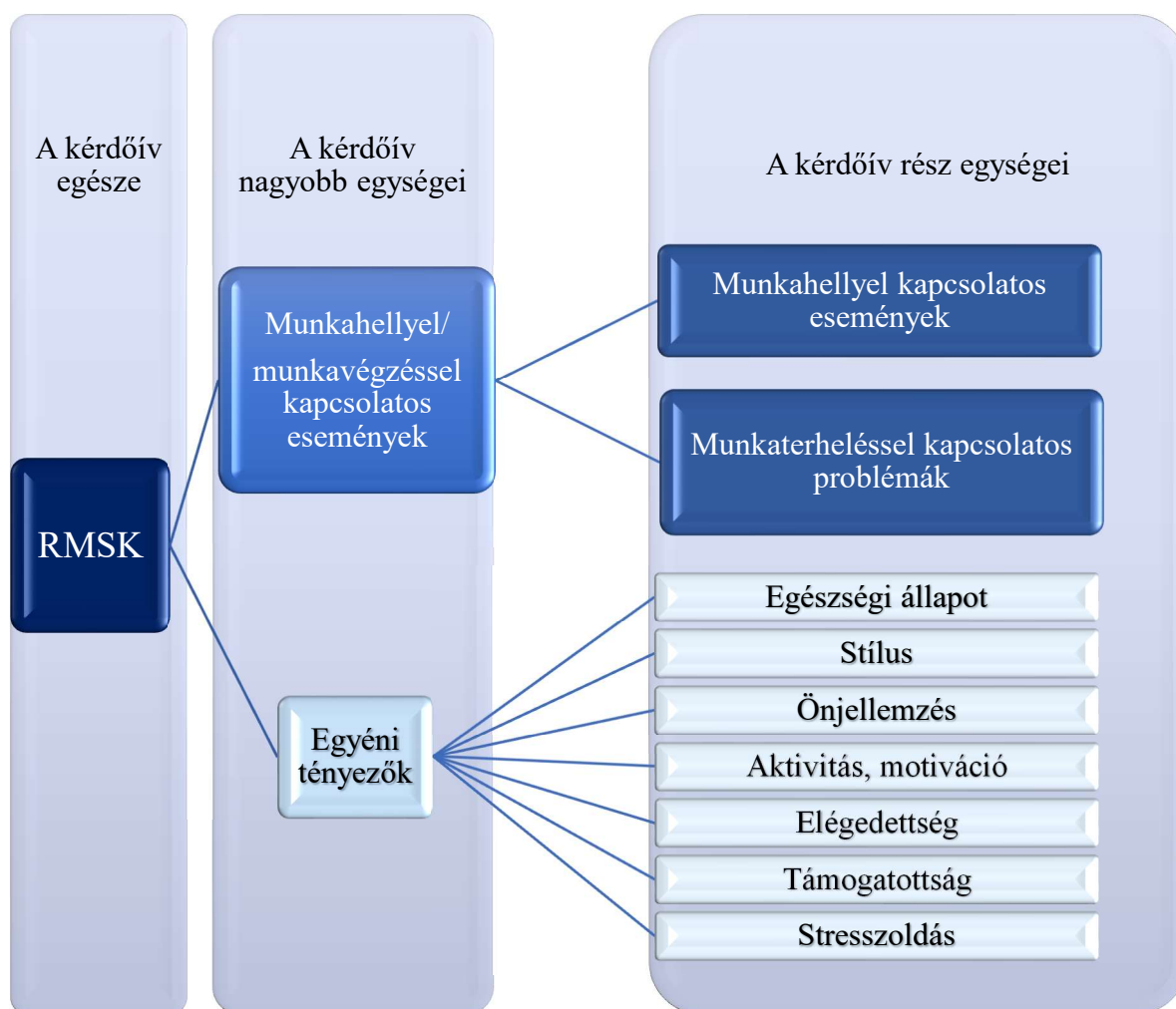
A kérdőív teljes egészére igaz, hogy a válaszadás minden item kapcsán egy hatfokú Likert-skálán történik, az adott kérdőív egység elején található instrukciónak megfelelően, ám minden esetben igaz az is, hogy a kérdőív a vizsgálati személy elmúlt 2 évben megélt tapasztalatai alapján kéri a válaszadását (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009).

2.1. Az RMSK felépítése és skálái

Az RMSK alapvetően két nagyobb egységből áll, amelyek több kisebb részre bonthatók ki – lásd 14. ábra. Az első nagyobb egység a munkahellyel kapcsolatos eseményekre kérdez rá, a második viszont inkább bizonyos egyéni tényezőkre. (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009; Tegye, 2022; Tegye, 2025)

A munkahellyel, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos kérdőív szakasz további két nagy részre oszlik: az egyik munkahellyel kapcsolatos eseményeket sorol fel 40 tétel kapcsán, s jellemzően inkább olyanokat, amelyekre negatív tapasztalatként tekinthetünk, egyúttal fontos tudnunk, hogy a vizsgálati személynek az instrukció szerint ezen rész esetében módjában áll kihagyni azon itemeket, amelyek őt személy szerint az elmúlt 2 éves időtartamban nem érintették, ám amennyiben valamelyik mégis megtörtént vele úgy az instrukció és a kérdőív

értelmében a hatfokú Likert skálán súlyoznia szükséges, hogy mennyire értékelte azt megterhelőnek (1-es érték az amely esemény ugyan megtörtént, ám különösebben nem élte meg zavaróan, míg a 6-os érték azt képviseli, hogy nehezen volt elviselhető, akár a munkahelyváltást is fontolgatta az esemény okán). A másik rész 75 olyan munkaterheléssel kapcsolatos problémakört vet fel vegyesen, amelyek között szerepelnek mindennapos, bosszankodásra okot adó események (pl. „*munkahelyre való bejárás körülményei*”), illetve olyan tényezők, amelyek komolyan képesek aláásni egy személy teljesítményét (pl. „*önmegvalósítási lehetőségek hiánya a munkámban*”). A vizsgálati személynek ezen rész esetében nem áll módjában kihagyni egyetlen itemet sem, mind a 75 esetében szükséges nyilatkoznia afelől, hogy azt milyen mértékben érzi megterhelőnek (jelen rész esetében az instrukció szerint az 1-es érték jelentése az, hogy nincs ilyen probléma, míg a 6-os jelentése az, hogy nagyon erős megterhelést jelent a vizsgálati személy számára) (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009; Tegye, 2025).



14. ábra - Az RMSK felépítése (saját szerkesztés a kérdőív, valamint Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009 alapján)

A munkahellyel, munkavégzéssel kapcsolatos események 40 és 75 tételes blokkjainak eredményeként összesen 16 skála eredménye kerül kiszámításra, amelyek a következők (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009; Tegye, 2025 alapján):

- 1) Munkaterhelés szubjektív megítélése (ide tartozó itemek száma: 32)
- 2) Szervezet jellegéből adódó terhelés (ide tartozó itemek száma: 13)
- 3) Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok (ide tartozó itemek száma: 19)
- 4) Munkahelyi légkör szubjektív megítélése (ide tartozó itemek száma: 17)
- 5) Vezetés, irányítás szubjektív megítélése (ide tartozó itemek száma: 9)
- 6) Munkaterhelés komplex megítélése (ide tartozó itemek száma: 75)
- 7) Munkahely komfortjának megítélése (ide tartozó itemek száma: 7)
- 8) Munkaidő megítélése (ide tartozó itemek száma: 4)
- 9) Munkahely külső megítélése (ide tartozó itemek száma: 2)
- 10) Munkavégzés etikai aspektusai (ide tartozó itemek száma: 1³⁰)
- 11) Munkafeladathoz való hozzáállás (ide tartozó itemek száma: 3)
- 12) Effektív munkaterhelés (ide tartozó itemek száma: 16)
- 13) Anyagi elismertség megítélése (ide tartozó itemek száma: 2)
- 14) Egyéni felelősség megítélése (ide tartozó itemek száma: 4)
- 15) A szervezet elvárásainak megítélése (ide tartozó itemek száma: 5)
- 16) Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése (ide tartozó itemek száma: 9)

Az egyénre vonatkoztatva a kérdőív az 14. ábrán látható módon 7 alábbi részre oszlik (Borbély, 2023; Fridrich, 2015; Szabó, 2009; Tegye, 2025 alapján).

- 1) *Egészségi állapot*: 10 potenciálisan bármely személy esetében lehetséges fizikai tünet kapcsán kell a vizsgálati személynek azt megjelölnie a hatfokú Likert skálán (1-es érték jelentése ez esetben „soha”, míg a 6-os érték azt jelzi, hogy orvosi vizsgálat/kezelés is szükséges volt a probléma kapcsán), hogy milyen erősséggel jelentkezett nála a tünet az elmúlt 2 év során.
- 2) *Stílus*: ezen skála voltaképpen a külső-belső kontrollt hivatott mérni – vagyis arra vonatkozóan informálja a kiértékelést végző pszichológust, hogy a vizsgálati személy milyen mértékben érzi az életét önmaga által irányítotttnak, s ugyancsak 10 állítás tartozik hozzá (itt fontos, hogy a kérdőív megcseréli az 1-es és a 6-os érték

³⁰ Ezen itemszám miatt erre a skálára nem számítható ki a Cronbach- α érték, amely mutató a kérdőívek (illetve tesztek és becslési skálák esetében is) belső konzisztenciájának mutatója (Szokolszky, 2004).

„megszokott” jelentéstartalmát – erre érdemes a vizsgálat instruálásakor külön felhívni a vizsgálati személy figyelmét –, s az 1-es érték jelenti azt, hogy a kitöltő valamivel maximálisan egyetért, míg a 6-os érték azt, hogy nagyon nem ért egyet a konkrét megállapítással). Minél magasabb a kérdőív kiértékelésekor kapott skálaérték, annál inkább megéli saját, belső kontrollját.

- 3) *Önjellemzés*: a köznyelvben is használt „A” vagy „B” típusú személyiség³¹ mutatója ezen 12 tételből álló egység. Minél alacsonyabb a skálán kapott érték, annál inkább az A típus dominanciája mutatkozik meg a válaszadónak.
- 4) *Aktivitás, motiváció*: a kérdőív ezt a részt egyetlen egységként kezeli, s 12 item esetében szükséges a vizsgálati személynek arról nyilatkoznia (a stílus skála értékeinek megfelelően), hogy mennyire ért egyet egy adott tétellel. Ezen állításokból számolódik ki a kiértékelés során végül az Aktivitás és Motiváció skálái, amelyek azt hivatottak megmutatni, hogy a vizsgálati személy munkaaktivitása miként alakul, illetve mennyire motivált a munkavégzés tekintetében – ez esetben a motiváció annál magasabb, minél alacsonyabb a kérdőív kiértékelésekor kapott pontszám.
- 5) *Elégedettség*: A munkával való elégedettséget befolyásoló, szervezeti tényező vonatkozásában kell kifejeznie a vizsgálati személynek az adott itemmel kapcsolatos elégedetlenségét. A kiértékelés szempontjából az ide tartozó elemek a munkaterhelés egyes aspektusaihoz kapcsolódnak.
- 6) *Támogatottság*: A munkahelyen belüli, valamint a családi, baráti kapcsolatokban megélt társas támogatottság felmérésére szolgáló kérdőív rész. A vizsgálati személynek 10 esetben (házastárs/élettárs/barát/barátnő; szülő; testvér; gyermek; más hozzátartozó; közeli jóbarát; alkalmi barát; munkahelyi vezető; munkatárs; beosztott) kell jeleznie, hogy esetében, amennyiben jelen van ilyen személy (a válaszadás során itt is lehetősége van a válaszadónak kihagynia válaszokat, hiszen okafogyott volna például a testvér megjelölése, ha egykeként nevelkedett), úgy fordul-e hozzá segítségért és érzi-e a tőle érkező támogatást a munkájában megélt stressz vonatkozásában (1-es érték azt jelzi, hogy nem fordul hozzá segítségért, míg a 6-os szerint igazi segítséget, támogatást kap a személytől). A kérdőív ezen részéből két skála kerül kiszámításra: az egyik a „Támogatottság”, amely a vizsgálati személy kapcsolatokra vonatkoztatott támogatottságát hivatott jelezni (a 10 lehetséges személy pontátlaga alapján), a másik a

³¹ Az „A” személyiségtípus jellemzően domináns, versengő, magát túlhasznolni hajlamos személyekre használt fogalom. Ezzel szemben a „B” személyiségtípust általában nyugodtabbnak, megfontoltabbnak tartják, nem jellemző rájuk a teljesítménykényszer.

„Támogatottság-személy” névvel illetett skála, amely azt hivatott megmutatni, hogy a kérdőívben felsorolt 10 személy közül hányan vannak jelen a vizsgálati személy életében.

- 7) *Stresszoldás*: az érzelmileg megterhelő szituációkban 15 reakciómód kapcsán szükséges a vizsgálati személynek azt jelölnie, hogy mit tesz és milyen mértékben a felsorolt lehetséges viselkedésmódok közül (1-es érték azt hivatott jelölni, hogy a személy soha nem viselkedik az adott módon, míg a 6-os érték azt, hogy mindig ezt teszi).

Mindezekon felül egy önálló képlet alapján a kérdőív kiértékelésekor egy „Munkahelyi stressz index” nevű skála is kiszámításra kerül, amely minél inkább magas értéket ad, annál inkább azt jelzi, hogy a vizsgálati személy erős stressznek van kitéve (Borbély, 2023).

2.2. Az RMSK és Herzberg kéttényezős modelljének kapcsolódása

Miként az a „II.) 3.3. *Frederick Herzberg és a kéttényezős modell*” alfejezetben is olvasható volt, Herzberg a motiváció és munka viszonylatában két szükségletcsoportot különített el: a higiénés tényezőket és a motivátor tényezőket (lásd 1. táblázat), s a higiénés tényezők azok, amelyek a mindennapok szempontjából, valamint az elégedettség/elégedetlenség megélésére bírnak jelentős hatással, míg a motivátor tényezők azok, amelyek életünk sokkal szélesebb aspektusához, az intrinzik motivációk eléréséhez, illetve az önmegvalósításhoz kötődnek. Vagyis ezen elméleti modell alkalmas arra, hogy jól látható elemekre bontva vizsgálja az egyén munkával kapcsolatos szubjektív megélését, illetve elkülönítse egymástól azon tényezőket, amelyek a herzbergi értelemben ösztönöznek valódi motivált viselkedésre, valamint azokat, amelyek az egyén számára egyfajta minimumfeltételként jelennek meg – fizikai körülmények, illetve szociális vonatkozásban (Tegyey, 2021a).

De milyen módon feleltethető meg egymásnak a herzbergi elmélet és az RMSK gyakorlata?

Miként azt az előző alfejezetben olvashattuk, az RMSK elsőként két egységre tagolódik: a munkahellyel, munkavégzéssel kapcsolatos eseményekre, valamint az egyéni tényezőkre, amelyek számos további skálára oszlanak ezt követően.

A kérdőív skáláinak tekintetében egyértelműen felfedezhető elméleti kapcsolódás a herzbergi modellhez – lásd 2. számú táblázat. Az RMSK kiértékelését követően összesen 26 skálán

kapnak az alapellátó pszichológusok eredményeket³², s a jelen dolgozat keretében alkalmazott skála megnevezések nem a használt kiértékelő program végső eredményfelületéből erednek, hanem az alapellátó pszichológusok számára központilag kiadásra került Excel táblázat megnevezéseinek megfelelően (Tegyei, 2021a).

Higiénés tényezők	Motivátor tényezők	Az elmélet szempontjából nem besorolható skálák
Szervezet jellegéből adódó terhelés	Munkaterhelés szubjektív megítélése	Egészségi állapot megítélése
Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	Munkaterhelés komplex megítélése	Külső-belső kontroll
Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	Effektív munkaterhelés	A-B személyiség
Munkahely komfortjának megítélése	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	Támogatottság
Munkaidő megítélése	Munkahely külső megítélése	Stresszoldás
Anyagi elismertség megítélése	Munkavégzés etikai aspektusai	Munkahelyi stressz index
A szervezet elvárásainak megítélése	Munkafeladathoz való hozzáállás	Aktivitás
Munkahelyi események	Egyéni felelősség megítélése	
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	
	Motiváció	

2. táblázat – Az RMSK skáláinak lehetséges besorolása³³ – saját szerkesztés, javított változat. A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 186. o.

Mindezek alapján úgy vélem, hogy a kéttényezős modell alkalmazhatónak látszik az RMSK-val való összevetésben. Az adatok ilyen keretrendszerű megközelítése és elemzése potenciálisan rávilágíthat arra, hogy mely szervezeti tényezőkkel kapcsolatban jelentkezik egyéni frusztráció, illetve melyek azok, amelyek tartós motivátorként jelentkeznek és segítik ezzel mind az egyént, mind pedig a szervezet hosszútávú munkáját és tartós jó teljesítményét. (Tegyei, 2021a)

Miként az korábban is látható volt, a H3) *Az RMSK skálái megfeleltethetők a herzbergi kéttényezős elmélet higiénés és motivátor tényezőinek* hipotézis ezen elméleti összevetés statisztikai megalapozottságát vizsgálja, ám a H1) és H2) hipotézisek (és azok alhipotézisei is)

³² Lásd „III.) 2.1. Az RMSK felépítése és skálái” alfejezet, 111-113. oldalon ismertetett skálái. Megjegyzésre érdemes ugyanakkor, hogy a konkrét kiértékelő lapon a „munkaterhelés szubjektív megítélése” 3 skála esetében is megjelenik, eltérő előjellel, ezért jelen írás keretében a megnevezés szempontjából ezek összevonásra kerültek

³³ Az itt látható skálaelnevezések azok, amelyekkel az alapellátó pszichológusok a kiértékeléskor dolgoznak – vagyis a teszteredmények kiértékelését követően ezen skálák eredményeit látjuk.

ezen elméleti feltevésből indulnak ki – éppen ezért szükséges a H4) és H5), illetve azok alhipotéziseinek vizsgálata is a H3) vizsgálatát követően.

Korábban jeleztem, hogy az egyes itemek és skálák besorolása az egyes írásaimban nyomon követhető módon változott – ennek oka leginkább az, hogy az RMSK gyakorlatban történő használata és mély statisztikai értelemben vett megismerése kihatással volt arra, hogy miként is egyeztethető össze az elmélet és a gyakorlat, illetve a motivátor tényezők pozitív/negatív csoportosításának kialakításához szükséges volt a II. Fejezetben bemutatott elméleti keret kialakítása.

3. AZ ALKALMAZOTT STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK

A vizsgálat adatai az IBM SPSS 26-os programcsomag alkalmazásával kerültek elemzésre.

A leíró statisztikai elemzések elvégzését követően (úgyis, mint gyakoriságok, skálaátlagok és szórások, illetve eloszlások vizsgálata, valamint Cronbach- α értékek meghatározása az RMSK esetében) a hipotézisek tesztelése következett a megfelelő statisztikai próbák révén. Minután megtörtént a Kolmogorov-Szmirnov és a Shapiro-Wilk próbák révén a normalitásvizsgálat, egyértelműen láthatóvá vált, hogy a mutatók nem követik a normális eloszlást, ennek okán nemparaméteres vizsgálatok alkalmazása vált szükségessé.

- Elsőként a generációk, valamint a szolgálati évek összevetése χ^2 -próba alkalmazásával történt, míg a szolgálati évek összevetése a betöltött életkorral a Kruskal-Wallis próba révén zajlott, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbákkal.
- A H1 és a H4 hipotézisek, valamint a H2 és H5 hipotézisek tesztelése statisztikai szempontból azonosan zajlott, más függő változók bevonásával. A H1 és H4 esetében statisztikai szempontból három lépésre osztva történt a hipotézistesztelés: első lépésként a generációk összevetése történt meg keresztmetszeti elrendezésben a higiénés és motivátor tényezők közé sorolt RMSK skálák, valamint a vizsgálat során képzett higiénés és motivátor mutatók mentén a Kruskal-Wallis próbával, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával. Mindkét hipotézis első alhipotézise esetében longitudinális elemzés keretében történt meg annak vizsgálata, hogy az egyes mérési pontok között hogyan változtak a vizsgált RMSK skálák, illetve az RMSK itemeiből képzett higiénés és motivátor tényezők, mégpedig aszerint csoportosítva, hogy hány adatfelvételi pontról származott eredménye az adott vizsgálati személynek. Ennek fényében Wilcoxon-próba, illetve Friedman teszt és post-hoc elemzésként Wilcoxon-próba került elvégzésre. A második alhipotézisek tekintetében keresztmetszeti elrendezésben a szolgálati idő szerinti csoportok vonatkozásában szintén Kruskal-Wallis próbát végeztem, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.
- A H2 és H5 hipotézisek és alhipotéziseik esetében keresztmetszeti elrendezésben szintén Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.

- A H3 hipotézis vizsgálata feltáró faktoranalízissel, valamint reliabilitás-vizsgálatokkal valósult meg.

4. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A következő oldalakon kerülnek bemutatásra a kutatás eredményei. Elsőként a leíró statisztikai eredményeket ismertetem, ezt követően a kutatás fázisait követve, az egyes fázisokhoz kapcsolódóan mutatom be az eredményeket (a könnyebb átláthatóság érdekében az eredmények összefoglaló táblázatokban kerülnek feltüntetésre) és azok értelmezését.

4.1. A vizsgálati minta leíró statisztikai eredményei

Az egyes generációkba tartozó személyek és a szolgálati évek számának összevetéséhez a χ^2 -próbát alkalmaztam, melynek eredménye alapján megállapítható, hogy az egyes generációkhoz való tartozás és a szolgálati évek száma egymásnak megfeleltethető – vagyis minél idősebb generáció tagja egy személy, annál magasabb szolgálati éveinek száma ($\chi^2=1725,128$; $p=0,000$).

A szolgálati évek és az életkor összevetéséhez a Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával, amely alapján kijelenthető, hogy minél magasabb volt a mintában lévő személy életkora, annál magasabb volt szolgálati éveinek száma is ($H=1927,575$; $p=0,000$).

Ezen vizsgálatok célja azon feltételezés ellenőrzése volt, amely szerint egy személy életkora és a szolgálati évek száma a mintában természetes módon összefüggésbe hozható-e – elvégre az általam vizsgált időszakban megváltoztak az állományba való jelentkezés feltételei, amelyek közé tartozik az életkori határ megváltoztatása is.

4.2. Az RMSK reliabilitása

A 3. számú táblázat mutatja be az egyes RMSK skálákhoz tartozó Cronbach- α értékeket, valamint az átlag és szórás értékeket. Miként az látható, a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skálához nem tartozik Cronbach- α érték, mivel a skála csupán egyetlen tételből áll, így ezen skála reliabilitásáról statisztikai próba mentén nem áll módunkban meggyőződni.

A Cronbach- α értékek megbízhatónak bizonyulnak – és a jelen vizsgálat keretében kapott értékek a korábbi vizsgálatokban kapott értékekhez hasonlóan alakultak (lásd: Szabó, 2009;

Borbély, 2023) – bár négy skála esetében („*Munkahely külső megítélése*”, „*Aktivitás*”, „*Motiváció*”, „*Stresszoldás*”) a mutató 0,7 érték alatti, ám ezek közül is csupán egyetlen („*Stresszoldás*”) skála értéke alacsonyabb, mint 0,65. Számos skála értéke ugyanakkor 0,85 feletti, amely arra utal, hogy a kérdőív potenciálisan redundáns elemeket is tartalmaz.

Összességében a mutató alapján az RMSK egy reliábilis kérdőívnek tekinthető.

Skála megnevezés		Item számok	Cronbach- α érték	Átlag	Szórás
Munkahelyi események		40	0,865	9,9460	14,10600
Munkaterhelés komplex megítélése		75	0,983	2,0510	0,80266
Munkaterhelés	Munkaterhelés szubjektív megítélése	32	0,918	1,1186	0,73870
	Szervezet jellegéből adódó terhelés	13	0,732	0,7191	0,78899
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	19	0,880	1,0709	0,80114
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	17	0,909	1,1756	0,82730
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	9	0,869	1,5165	1,06256
	Munkahely komfortjának megítélése	7	0,814	2,0685	0,85927
	Munkaidő megítélése	4	0,819	2,2224	1,05276
	Munkahely külső megítélése	2	0,664	2,0072	1,01189
	Munkavégzés etikai aspektusai	1	nincs adat	1,7185	1,04739
	Munkafeladathoz való hozzáállás	3	0,734	1,9479	0,95666
	Effektív munkaterhelés	16	0,946	2,2351	1,11460
	Anyagi elismertség megítélése	2	0,878	2,5064	1,38022
	Egyéni felelősség megítélése	4	0,919	2,2351	1,11460
	A szervezet elvárásainak megítélése	5	0,855	1,9379	0,91601
	Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése	9	0,909	1,9032	0,88627
Egyéni tényezők	Egészségi állapot	10	0,808	1,5579	0,43646
	Külső-belső kontroll	10	0,810	3,9499	0,72095
	A-B személyiség	12	0,716	3,3597	0,54539
	Aktivitás	6	0,669	2,7531	0,75723
	Motiváció	6	0,683	3,5507	0,80200
	Támogatottság	10	0,716	2,9139	1,07394
	Stresszoldás	15	0,611	4,0158	0,40952
Munkahelyi stressz index		184	0,952	0,8195	1,13306

3. táblázat – Az RMSK skáláinak Cronbach- α értékei. Saját szerkesztés az eredmények alapján.

5. A KUTATÁS ELSŐ FÁZISÁHOZ TARTOZÓ HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Miként az látható volt, a kutatás első fázisa azon elméleti alapvetésből indul ki, amely szerint az RMSK skálái a herzbergi elmélet két tényezője mentén besorolhatók – s a kutatás első fázisa annak tesztelése volt, hogy ezen skálák mentén valóban kimutathatók-e statisztikai értelemben is szignifikáns különbségek az egyes hipotézisek, illetve alhipotézisek vonatkozásában.

A kutatás ezen fázisában a generációkkal kapcsolatosan az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

- **H.1.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok tekintetében** – vagyis az RMSK „Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Effektív munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció” skálái – és a **higiénés tényezők** – vagyis az RMSK „Szervezet jellegéből adódó terhelés”, „Munkahelyi légkör szubjektív megítélése”, „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”, „Munkahely komfortjának megítélése”, „Munkaidő megítélése”, „Anyagi elismertség megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése” és „Munkahelyi események” skáláinak **tükrében**.
 - **H1.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe** az alábbi skálákon: „Szervezet jellegéből adódó terhelés”, „Munkahelyi légkör szubjektív megítélése”, „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”, „Munkahely komfortjának megítélése”, „Munkaidő megítélése”, „Anyagi elismertség megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése” és „Munkahelyi események”.
 - **H1.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok meglete fontosabb** az RMSK következő skálái tekintetében: „Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Effektív munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció”.

5.1. A generációk közt feltárt különbségek

A kutatás első hipotézise szerint az egyes generációk (az egyes generációk átlag és szórás értékei a 4. táblázatban kerültek feltüntetésre) esetében különbségek figyelhetők meg a feltételezett motivátor és higiénés tényezők vonatkozásában. A hipotézis alapján a kutatás első fázisának kezdeti lépéseként az adattáblázat keresztmetszeti elrendezésében vizsgáltam, hogy az RMSK skálák általam feltételezett motivátor és higiénés tényezők mentén zajlott besorolása milyen kapcsolatot is mutat a generációkkal. Ezen hipotézis teszteléséhez Kruskal-Wallis próbát végeztem, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy egyedül a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skála mentén nem mutatkozott szignifikáns eredmény a generációk között, ugyanakkor a további RMSK skálák esetében igazolást nyert azon elgondolás, amely szerint az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg mind a motivátor tényezők, mind a higiénés tényezők között (lásd 5. táblázat).

A vizsgált RMSK skála		Baby-boomer generáció		X generáció		Y generáció		Z generáció	
		M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Feltételezett motivátor tényező	Munkaterhelés szubjektív megítélése	0,9104	0,72475	1,1686	0,75787	1,0657	0,70249	0,9167	0,81711
	Munkaterhelés komplex megítélése	1,7813	0,77488	2,1158	0,82533	1,9804	0,75823	1,9422	0,88418
	Effektív munkaterhelés	1,9008	0,92005	2,1884	0,91595	1,9989	0,82711	1,8333	0,96138
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	0,7482	0,68813	1,1019	0,80919	1,0543	0,79242	1,1360	0,82807
	Munkahely külső megítélése	1,7732	0,92708	2,0521	1,02433	1,9596	0,99424	2,2083	1,21465
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,5052	0,90282	1,7503	1,06874	1,6906	1,02188	1,7500	1,35680
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1,6254	0,84609	2,0039	0,95318	1,8946	0,96484	1,9444	0,87425
	Egyéni felelősség megítélése	2,0541	1,09997	2,3200	1,13361	2,1296	1,07759	1,8333	0,96138
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	1,5430	0,73368	1,9251	0,89390	1,9025	0,88057	2,0833	0,97801
	Motiváció	3,4588	0,82181	3,6119	0,79361	3,4675	0,80570	3,5417	0,78214
Feltételezett higiénés tényező	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,4600	0,66125	0,7598	0,80473	0,6813	0,76914	0,8333	0,90116
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	0,9472	0,75772	1,2618	0,86060	1,0678	0,76044	1,1863	1,12615
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,1478	0,95268	1,5614	1,06048	1,4848	1,06745	1,4722	1,20523
	Munkahely komfortjának megítélése	1,9426	0,84129	2,1260	0,87573	1,9987	0,82748	1,6786	0,98810
	Munkaidő megítélése	1,8170	0,92387	2,2292	1,06248	2,2512	1,04134	2,1875	1,20663
	Anyagi elismertség megítélése	2,0155	1,18904	2,5147	1,34881	2,5350	1,42896	3,0000	1,87083
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,6948	0,81143	2,0271	0,95291	1,8303	0,85133	1,6500	0,91503
	Munkahelyi események	7,9485	11,64525	9,6275	14,14052	10,5961	14,28549	11,5833	10,50072

4. táblázat – Az egyes generációkhoz tartozó átlag és szórás értékek a vizsgált skálák mentén. Saját szerkesztés.

A vizsgált RMSK skála		H	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	20,881	0,000***
	Munkaterhelés komplex megítélése	29,383	0,000***
	Effektív munkaterhelés	31,406	0,000***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	21,262	0,000***
	Munkahely külső megítélése	11,571	0,008*
	Munkavégzés etikai aspektusai	5,989	0,116
	Munkafeladathoz való hozzáállás	26,269	0,000***
	Egyéni felelősség megítélése	21,768	0,000***
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	21,473	0,000***
	Motiváció	23,023	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	16,476	0,001***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	37,174	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	18,052	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	20,194	0,000***
	Munkaidő megítélése	17,756	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	14,031	0,002**
	A szervezet elvárásainak megítélése	34,119	0,000***
	Munkahelyi események	8,630	0,038*

5. táblázat – A vizsgált RMSK skálák Kruskal-Wallis próba során kapott értékei a generációk vetületében (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A post-hoc elemzések során az egyes generációk eredményeinek összevetése történt meg, így az egyes generációk egymással való viszonyait tekintve is érdekes képet alkothatunk a szervezetben megélt élményeik vonatkozásában.

A post-hoc elemzések során a legtöbb különbség a baby-boomer és az X generáció összevetése mentén jelentkezett. Elmondhatjuk, hogy a vizsgált 18 skála közül 17 mentén kaptam statisztikailag szignifikáns eredményt (lásd 6. táblázat) – még a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skálán is ($U=64941,50$; $Z=-2,302$; $p=0,021$), ellenben a „*Munkahelyi események*” skála esetében az eltérés nem szignifikáns ($U=69691,50$; $Z=-0,963$; $p=0,330$).

Hangsúlyos, hogy minden RMSK skála esetében egységesen az az eredmény született, hogy az X generáció tagjai azokat rendre negatívabbnak ítélik meg, mint a baby-boomer generáció képviselői – vélhetően ennek a tendenciózus különbségnek a jele az is, hogy ezen két generáció

vonatkozásában a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skálán is statisztikailag szignifikáns eltérés mutatkozott.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	58552,50	-3,437	0,000***
	Munkaterhelés komplex megítélése	54931,00	-4,263	0,000***
	Effektív munkaterhelés	59326,50	-3,283	0,001***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	53892,00	-4,448	0,007**
	Munkahely külső megítélése	61872,50	-2,775	0,006**
	Munkavégzés etikai aspektusai	64941,50	-2,302	0,021*
	Munkafeladathoz való hozzáállás	55210,50	-4,259	0,000***
	Egyéni felelősség megítélése	63836,50	-2,290	0,026*
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	54171,00	-4,454	0,000***
	Motiváció	65206,50	-1,962	0,050*
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	57706,00	-3,610	0,000***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	57396,00	-3,697	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	56310,00	-3,959	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	64311,50	-2,171	0,033*
	Munkaidő megítélése	56590,00	-3,920	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	57973,00	-3,643	0,000***
	A szervezet elvárásainak megítélése	58647,00	-3,459	0,001***
	Munkahelyi események	69691,50	-0,963	0,330

6. táblázat – A baby-boomer és az X generáció összevetésének skála értékei. Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Mindezek alapján tehát elmondhatjuk, hogy ezen két generáció összevetése azt az eredményt mutatja, hogy a baby-boomer generáció alapvetően elégedettebb, mint az X generáció tagjai mind a feltételezett motivátor, mind pedig a feltételezett higiénés tényezők mentén.

13 skálán született statisztikailag szignifikáns különbség az X és az Y generáció vonatkozásában (lásd 7. táblázat).

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	713153,00	-3,212	0,002**
	Munkaterhelés komplex megítélése	705035,00	-3,832	0,000***
	Effektív munkaterhelés	687109,00	-4,824	0,000***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	745542,00	-1,404	0,163
	Munkahely külső megítélése	734992,00	-2,228	0,028*
	Munkavégzés etikai aspektusai	757657,50	-1,051	0,293
	Munkafeladathoz való hozzáállás	713029,00	-3,442	0,000***
	Egyéni felelősség megítélése	699662,50	-4,164	0,000***
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	770328,50	-0,228	0,819
	Motiváció	689652,50	-4,626	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	7227579,50	-2,319	0,019*
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	676699,00	-5,310	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	736285,50	-2,027	0,045*
	Munkahely komfortjának megítélése	709505,00	-3,592	0,000***
	Munkaidő megítélése	760161,00	-0,793	0,426
	Anyagi elismertség megítélése	773774,50	-0,038	0,972
	A szervezet elvárásainak megítélése	685679,50	-4,944	0,000***
	Munkahelyi események	730063,50	-2,441	0,012*

7. táblázat – Az X és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A „*Munkahelyi események*” skála³⁴ eredményeinek vonatkozásában mondhatjuk, hogy az Y generáció tagjai összességében kisebb mértékűen megélt leterheltséget mutatnak az X generációhoz viszonyítva, s minden egyéb szignifikáns eredményt mutató skála esetében az látható az eredmények alapján, hogy az X generáció tagjai az Y generációhoz viszonyítottan negatívabb eredményeket mutatnak. Vagyis mindez alapján elmondhatjuk, hogy az X generáció hét feltételezett motivátor tényező és további hat feltételezett higiénés tényező vonatkozásában is kevésbé elégedett – illetve a „*Munkahelyi események*” skálán terheltebb – a kérdőíves adatok alapján, mint az Y generáció.

³⁴ Ezen skála azt hivatott megmutatni, hogy a megelőző pszichológiai alkalmassági vizsgálat óta eltelt 2 éves időintervallumban a vizsgálati személy életében összesen hány és szubjektív ítélete szerint milyen megterhelőnek megélt munkahelyi esemény történt.

10 skálán született statisztikailag szignifikáns különbség a baby-boomer és az Y generáció vonatkozásában (lásd 8. táblázat).

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	41789,00	-2,421	0,016*
	Munkaterhelés komplex megítélése	40250,00	-2,971	0,004**
	Effektív munkaterhelés	44062,00	-1,711	0,86
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	36880,50	-4,038	0,000***
	Munkahely külső megítélése	43424,00	-1,972	0,049*
	Munkavégzés etikai aspektusai	44112,50	-1,941	0,052
	Munkafeladathoz való hozzáállás	40544,00	-2,935	0,002**
	Egyéni felelősség megítélése	46936,50	-0,767	0,52
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	35592,50	-4,530	0,000***
	Motiváció	48878	-0,100	0,921
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	40790,50	-2,740	0,005*
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	43570,50	-1,859	0,61
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	39411,50	-3,227	0,001***
	Munkahely komfortjának megítélése	46819,00	-0,799	0,421
	Munkaidő megítélése	36428,50	-4,260	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	38717,50	-3,537	0,001***
	A szervezet elvárásainak megítélése	44311,00	-1,648	0,098
	Munkahelyi események	43576,50	-1,881	0,066

8. táblázat – A baby-boomer és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Ez esetben minden skálára igaz, hogy a baby-boomer generáció tagjaihoz viszonyítottn az Y generáció tagjai (az X-hez hasonlóan) kevésbé elégedettek a kérdőív értékelése során, mint a baby-boomer generáció tagjai.

A Z generáció összevetése a másik három generációval csupán kevés különbséget eredményezett (lásd 9.; 10. és 11. táblázatok) – amelynek vélhetően két oka van: az egyik, hogy a vizsgálati mintában a legkisebb százalékkal képviseltették magukat, illetve a másik, hogy ezen generáció tagjai – életkorukból adódóan – minősülnek a legkevésbé tapasztaltnak.

A vizsgálat szerint a baby-boomer generációhoz viszonyítottn a Z generáció (lásd 9. táblázat) a kérdőív „*Szervezetben belül elfoglalt pozíció*” skálája mentén kevésbé elégedett, mint a baby-boomer generáció ($U=353,00$; $Z=-2,245$; $p=0,024$), amely nem meglepő eredmény, hiszen a Z

generáció tagjai a karrierjük elején, ezáltal a ranglétra alsó fokain állnak, szemben a baby-boomer generáció még szervezetben dolgozó tagjaival, akik velük ellentétben karrierjük végén, nyugdíjas éveik előtt állnak, s szakmai tapasztalatuk értékes erőforrás a szervezet számára.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	557,00	-0,242	0,813
	Munkaterhelés komplex megítélése	508,50	-0,712	0,483
	Effektív munkaterhelés	575,00	-0,068	0,948
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	405,50	-1,710	0,088
	Munkahely külső megítélése	431,00	-1,523	0,130
	Munkavégzés etikai aspektusai	546,00	-0,434	0,656
	Munkafeladathoz való hozzáállás	437,00	-1,460	0,146
	Egyéni felelősség megítélése	520,50	-0,604	0,553
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	353,00	-2,245	0,024*
	Motiváció	517,00	-0,631	0,534
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	443,00	-1,347	0,181
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	553,00	-0,281	0,783
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	464,50	-1,141	0,258
	Munkahely komfortjának megítélése	410,50	-1,668	0,096
	Munkaidő megítélése	459,00	-1,221	0,227
	Anyagi elismertség megítélése	410,00	-1,746	0,082
	A szervezet elvárásainak megítélése	518,50	-0,629	0,536
	Munkahelyi események	438,50	-1,404	0,163

9. táblázat – A Z generáció és a baby-boomer generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A Z generáció az X ($U=5631,00$; $Z=-2,304$; $p=0,020$) és az Y generáció tagjaihoz képest is jobbnak ítéli meg a munkahely komfortját ($U=4101,00$; $Z=-1,952$; $p=0,050$), vagyis ezek alapján elmondhatjuk, hogy a szervezetben dolgozó két idősebb generációhoz képest is a Z generáció tagjai kevésbé elégedetlenek a munkahely által biztosított fizikai feltételekkel és körülményekkel (lásd 10. és 11. táblázatok).

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	7180,00	-1,283	0,202
	Munkaterhelés komplex megítélése	7876,00	-0,835	0,408
	Effektív munkaterhelés	7086,00	-1,351	0,179
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	8902,50	-0,162	0,873
	Munkahely külső megítélése	8531,00	-0,417	0,679
	Munkavégzés etikai aspektusai	8663,00	-0,364	0,746
	Munkafeladathoz való hozzáállás	9050,50	-0,070	0,946
	Egyéni felelősség megítélése	6864,50	-1,506	0,134
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	8112,00	-0,684	0,499
	Motiváció	8967,50	-0,119	0,906
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	8887,00	-0,160	0,874
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	8011,50	-0,740	0,464
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	8592,00	-0,368	0,716
	Munkahely komfortjának megítélése	5631,00	-2,304	0,020*
	Munkaidő megítélése	8844,00	-0,205	0,840
	Anyagi elismertség megítélése	7992,50	-0,771	0,447
	A szervezet elvárásainak megítélése	6579,00	-1,694	0,091
	Munkahelyi események	7624,50	-1,005	0,320

10. táblázat – A Z generáció és az X generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Miként az a 10. táblázatból is látható a Z generáció és az X generáció vetületében kizárólag a munkahelyi komfort esetében mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség ($U=5631,00$; $Z=-2,304$; $p=0,020$), az egyéb skálák mentén ezen két generáció különbségei nem szignifikánsak.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	5098,00	-0,956	0,343
	Munkaterhelés komplex megítélése	5718,50	-0,364	0,720
	Effektív munkaterhelés	5316,50	-0,758	0,453
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	5699,00	-0,360	0,722
	Munkahely külső megítélése	5257,50	-0,835	0,409
	Munkavégzés etikai aspektusai	5851,00	-0,267	0,784
	Munkafeladathoz való hozzáállás	5654,50	-0,435	0,669
	Egyéni felelősség megítélése	5147,00	-0,934	0,355
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	5356,50	-0,720	0,476
	Motiváció	5520,00	-0,554	0,584
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	5575,50	-0,482	0,634
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	5875,50	-0,204	0,840
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	5967,00	-0,109	0,914
	Munkahely komfortjának megítélése	4101,00	-1,952	0,050*
	Munkaidő megítélése	5718,00	-0,365	0,718
	Anyagi elismertség megítélése	5354,00	-0,731	0,470
	A szervezet elvárásainak megítélése	4946,50	-1,134	0,261
	Munkahelyi események	5373,50	-0,705	0,486

11. táblázat – A Z generáció és az Y generáció összevetésének skála értékei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Ugyanígy elmondható mindez az Y és a Z generáció vonatkozásában is, s megjegyzésre érdemes lehet, hogy bár a korábban is jelzett „*Munkahely komfortjának megítélése*” skála vonatkozásában az eredmény szignifikáns különbséget mutat ($U=4101,00$; $Z=-1,952$; $p=0,050$), a különbség mértéke nem nagy.

5.1.1. Megbeszélés

Az eddigi eredmények összegzéseként tehát a következő megállapításokat tehetjük: kimutatható különbségek vannak, mind az RMSK feltételezett motivátor tényezői, mind az RMSK feltételezett higiénés tényezői között a vizsgált generációk vonatkozásában, amely az első hipotézist önmagában igazolja, illetve több megállapítást tehetünk az egyes generációk vonatkozásában.

A baby-boomer generációról az alábbi megállapításokat tehetjük:

- Minden más vizsgált generációhoz képest a legpozitívabban élik meg a szervezeten belül elfoglalt pozíciójukat. Mindez nem meglepő, elvégre ezen generáció még a szervezetben aktív tagjai azok, akik pályájuk, karrierjük végéhez közelednek s nyugdíjas éveikre fokozatosan hangolódnak, ám aktuális szervezeten belüli pozíciójuktól függetlenül is elmondható, hogy szakmai tudásuk és tapasztalatuk a szervezet fontos erőforrása.
- A legidősebb szervezetben dolgozó generáció legifjabbakkal való összevetése egyelőre csekély eredményt hozott, amelynek oka a konkrét mintában való szűk elemszámuk mellett vélhetően abban is keresendő, hogy a legtapasztaltabb generáció (mely egyúttal a szervezethez leginkább lojális és voltaképpen felépítője a mostani szervezetnek) egészen más kontextusban, de hasonlóan megfontoltan közelít a szervezeti problémákhoz, mint a pályája elején, a szervezeti szocializációval még éppen ismerkedő Z generáció tagjai. Más szavakkal a Z generáció tagjai egyelőre várják a kihívásokat, ismerkednek a szervezettel, ennek okán vélelmezhető, hogy nyitottabbak a tapasztalatokra és kevésbé élik meg negatívan az esetleges kellemetlenségeket, míg a baby-boomer generáció tagjai már bizonyos távolságból tekintenek a problémákra, s így a lélektani hatás kérdőívben történő manifesztációja hasonlóan jelentkezik a két generáció között.
- A baby-boomer generáció X és Y generációkkal való összevetése alapján elmondhatjuk, hogy 10 olyan skála is van, amelyek mentén jobb megítélést adnak a szervezetről, mint a másik két generáció tagjai („*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése*”, „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”).
 - Mindezek alapján feltételezhetjük, hogy a vizsgálati mintában a baby-boomer generáció tagjai azok, akik a legpozitívabb képet alkotják a szervezetről.

Az X generáció tagjai:

- A baby-boomer generációval való összevetésben 17 skálán, az Y generációval összevetésben 13 skálán, a Z generációval való összevetésben 1 skálán mutattak lényegesen alacsonyabb elégedettséget, mint a többi generáció tagjai.

- A „*Munkahely komfortjának megítélése*” skála egységesen a legkevésbé pozitívabb képet adja esetükben, így elmondhatjuk, hogy ezen feltételezett higiénés tényezőt ennek a generációnak a tagjai élik meg a leginkább negatívan.
- A baby-boomer és az Y generációval való összevetés alapján elmondhatjuk, hogy átfedésben 12 skálán mutat rosszabb eredményt, a másik két generáció tagjaihoz viszonyítva, 7 feltételezett motivátor és 5 feltételezett higiénés tényező mentén („*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Motiváció*”, „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”).
 - Mindezek alapján feltételezhetjük, hogy a vizsgálati mintában az X generáció tagjai azok, akik a legkevésbé pozitív képet alkotják a szervezetről.

Az Y generáció tagjai:

- A baby-boomer generációhoz mérten kevésbé elégedettek úgy a feltételezett motivátor tényezőkkel, mint a feltételezett higiénés tényezőkkel, mindazonáltal az X generáció tagjaihoz képest értékeik összességében pozitívabbak.
- A munkahelyi komfort megítélésének vonatkozásában ők is rosszabb képet alkotnak a szervezetről, mint a legfiatalabb korosztály, bár az X generációhoz képest pozitívabb a megélésük, ám érdekes módon a baby-boomer generációval összevetésben nem kaptam statisztikailag szignifikáns eredményt ($U=46819,00$ $Z=-0,799$ $p=0,424$).
 - Mindezek alapján vélelmezhető, hogy az Y generáció tagjai azok, akik a szervezet vonatkozásában érzelmileg „középpütt állnak” a baby-boomer generáció (és Z generáció), valamint az X generáció tagjai között.

A Z generáció tagjai:

- Igen kevés dolgot tudhatunk meg ezen generációról a többi generációval való illetén összevetésben, bár az egyértelmű, hogy pályájának elején járva a szervezeten belül elfoglalt pozíciójának megélése a legidősebbekhez mérten rosszabb megítélése érthető okokra vezethető vissza.
 - Mindezek alapján vélelmezhető, hogy ezen generáció tagjai a szervezetet egyfajta nyitottsággal, aktív szemléléssel közelítették meg a vizsgálat időtartamában, s összességében a vizsgálati mintában nem rajzolódtott még ki

markáns kép arra vonatkozólag, hogy miként élik meg szervezetben való betagozódásukat. Ugyanakkor nem feledkezhünk meg arról, hogy milyen csekély elemszámban is jelentek meg a mintában, amely éppígy magyarázhatja a karakteres megjelenés hiányát.

5.2. A minta longitudinális elrendezésében feltárt különbségek

A megfogalmazott alhipotézis alapján a kutatás első fázisának következő lépéseként a vizsgálati minta longitudinális vizsgálata következett. A mintát aszerint volt szükséges csoportokba rendezni, hogy hány adatfelvételi pontról származott egy személytől eredmény (az egyes mérési pontok átlag és szórás értékei a 12., 13. és 14. táblázatokban kerültek feltüntetésre). Azon személyek esetében, akik csupán két adattal rendelkeztek a mintában, a Wilcoxon-próba alkalmazása történt meg, míg azon személyek esetében, akik három, illetve négy adattal rendelkeztek, Friedman tesztet végeztem, post-hoc elemzésként Wilcoxon-próbával. Az alhipotézis vizsgálatának érdekében természetesen a feltételezett higiénés tényezők mellett a feltételezett motivátor tényezők vizsgálata is szükségessé vált annak érdekében, hogy érdemi következtetést vonjunk le a hipotézis igazságtartalmáról.

		A mintában 2 adattal rendelkező személyek értékei			
		Az első mérési pont		A második mérési pont	
Feltételezett motivátor tényező	A vizsgált RMSK skála	M	sd	M	sd
	Munkaterhelés szubjektív megítélése	1,1174	0,71381	1,1967	0,71279
	Munkaterhelés komplex megítélése	2,0004	0,80514	2,0885	0,79347
	Effektív munkaterhelés	2,0240	0,85346	2,1273	0,85392
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1,0812	0,85165	1,1495	0,82972
	Munkahely külső megítélése	2,0263	1,10523	2,0421	1,07684
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,6158	1,03114	1,7474	1,12187
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1,9018	1,02511	2,0316	1,01612
	Egyéni felelősség megítélése	2,2053	1,17428	2,2026	1,09369
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	1,9164	0,96491	2,0070	0,94969
	Motiváció	3,5754	0,80481	3,6070	0,85240
Feltételezett higiénés tényező	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,6606	0,78478	0,7306	0,78513
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	1,0985	0,82070	1,2223	0,81872
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,4000	1,09678	1,5168	1,04083
	Munkahely komfortjának megítélése	2,1150	0,85195	2,1053	0,86945
	Munkaidő megítélése	2,2737	1,06971	2,3605	1,07196
	Anyagi elismertség megítélése	2,4316	1,37362	2,3763	1,40076
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,8274	0,84233	1,9674	0,90897
	Munkahelyi események	11,3368	15,35720	10,9158	15,21324

12. táblázat – A vizsgálati mintában két adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.

		A mintában 3 adattal rendelkező személyek értékei					
		Az első mérési pont		A második mérési pont		A harmadik mérési pont	
Feltételezett motivátor tényező	A vizsgált RMSK skála	M	sd	M	sd	M	sd
	Munkaterhelés szubjektív megítélése	1,1194	0,72180	1,1236	0,72094	1,2349	0,79743
	Munkaterhelés komplex megítélése	2,0541	0,78248	2,0399	0,78153	2,1685	0,84881
	Effektív munkaterhelés	2,1255	0,88144	2,1241	0,87164	2,2067	0,94408
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1,0590	0,75889	1,0335	0,77903	1,1781	0,84325
	Munkahely külső megítélése	1,9991	0,99716	1,8911	0,91425	2,1655	1,08317
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,7247	1,02543	1,6969	0,97549	1,9005	1,15671
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1,9228	0,90205	1,9344	0,91830	2,0616	1,01094
	Egyéni felelősség megítélése	2,2888	1,09163	2,2387	1,08259	2,2822	1,16075
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	1,8719	0,83045	1,8782	0,85276	2,0111	0,93602
	Motiváció	3,5270	0,82834	3,5305	0,77930	3,6098	0,80372
Feltételezett higiénés tényező	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,7417	0,78895	0,5870	0,73656	0,9137	0,84225
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	1,1543	0,81779	1,1665	0,80639	1,2837	0,85511
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,4952	1,03719	1,4669	1,02108	1,6798	1,10686
	Munkahely komfortjának megítélése	2,0821	0,81554	2,1155	0,84541	2,1640	0,93005
	Munkaidő megítélése	2,2182	1,02795	2,2269	1,01172	2,3837	1,14344
	Anyagi elismertség megítélése	2,5889	1,36298	2,1341	1,16386	2,9617	1,49295
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,9686	0,91281	1,9404	0,89357	2,0157	0,96874
	Munkahelyi események	10,9164	15,52535	9,0296	12,57539	10,6702	13,89764

13. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.

		A mintában 4 adattal rendelkező személyek értékei							
		Az első mérési pont		A második mérési pont		A harmadik mérési pont		A negyedik mérési pont	
Feltételezett motivátor tényező	A vizsgált RMSK skála	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
	Munkaterhelés szubjektív megítélése	0,9696	0,69345	0,9458	0,68415	0,9910	0,76323	0,9696	0,68487
	Munkaterhelés komplex megítélése	1,9404	0,76728	1,9013	0,75641	2,0300	0,84251	1,9356	0,76473
	Effektív munkaterhelés	1,9762	0,84603	1,9726	0,84326	2,0679	0,96456	1,9601	0,84673
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	0,9954	0,78267	0,8972	0,73243	1,0516	0,84150	0,9744	0,75340
	Munkahely külső megítélése	2,0476	0,97449	1,7381	0,79993	1,9857	1,02717	2,0476	0,96955
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,4762	0,87810	1,4667	0,85560	1,7429	1,10095	1,6095	0,97562
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1,8921	0,97566	1,7905	0,87003	1,9841	0,98643	1,8063	0,91261
	Egyéni felelősség megítélése	2,2095	1,07368	2,1286	1,11971	2,2167	1,15716	2,0762	1,08093
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	1,7862	0,86200	1,7238	0,79381	1,8868	0,92360	1,8116	0,83435
Feltételezett higiénés	Motiváció	3,5238	0,72994	3,5000	0,76061	3,5302	0,78677	3,5302	0,78405
	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,7429	0,74242	0,4608	0,67559	0,7099	0,79371	0,6960	0,71994
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	1,0902	0,80100	1,0571	0,75036	1,2493	0,89328	1,1328	0,77821
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,3873	0,96670	1,4614	1,00424	1,6212	1,14993	1,4434	0,97591
	Munkahely komfortjának megítélése	1,8422	0,68596	1,9102	0,75859	1,8136	0,79789	1,8272	0,87811
	Munkaidő megítélése	2,0357	0,98268	1,9571	0,97286	2,0167	0,98989	2,0071	0,94656
	Anyagi elismertség megítélése	2,6286	1,35878	1,9381	1,08463	2,3143	1,28650	2,5286	1,39682
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,8667	0,88997	1,8152	0,88261	1,9905	0,98621	1,8457	0,85046
	Munkahelyi események	10,0667	14,94687	6,9810	11,33577	8,5810	16,56791	6,1524	9,50180

14. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén az egyes mérési pontokon. Saját szerkesztés.

5.2.1. A mintában két adattal rendelkező személyek eredményei

Azon személyek esetében, akik a vizsgálati mintában mindösszesen két adattal szerepelnek, összesen két skála mentén kaptam statisztikailag szignifikáns eredményeket a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában („Munkahelyi légkör” és „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”), ellenben öt feltételezett motivátor skála („Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Effektív munkaterhelés”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése”) mentén is szignifikáns eredmények születtek (lásd 15. táblázat).

A vizsgált RMSK skála		Z	p	mean rank (első mérési pont)	mean rank (második mérési pont)
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	-2,043	0,041*	89,17	96,67
	Munkaterhelés komplex megítélése	-2,086	0,039*	94,82	92,86
	Effektív munkaterhelés	-2,021	0,045*	61,55	67,95
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	-1,885	0,065	93,94	89,44
	Munkahely külső megítélése	-0,285	0,777	61,55	67,95
	Munkavégzés etikai aspektusai	-1,494	0,146	42,91	39,60
	Munkafeladathoz való hozzáállás	-2,116	0,034*	73,71	69,56
	Egyéni felelősség megítélése	-0,514	0,610	69,34	76,35
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	-1,978	0,048*	83,57	87,12
	Motiváció	-1,070	0,279	84,30	81,47
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	-1,599	0,117	82,37	92,63
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	-2,339	0,017*	94,81	82,54
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	-2,513	0,011*	87,19	84,20
	Munkahely komfortjának megítélése	-,585	0,556	78,77	80,32
	Munkaidő megítélése	-1,581	0,112	82,19	82,92
	Anyagi elismertség megítélése	-0,207	0,837	70,09	74,98
	A szervezet elvárásainak megítélése	-1,922	0,059	79,51	69,33
	Munkahelyi események	-0,035	0,975	87,90	81,33

15. táblázat – A vizsgálati mintában két adattal szereplő személyek esetében elvégzett Wilcoxon próba eredményei (*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A vizsgálati minta ezen csoportja esetében elmondhatjuk, hogy az első mérési ponton mind a „*Munkahelyi légkör*” skála ($Z=-2,339$; $p=0,017$), mind a „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*” skála ($Z=-2,513$; $p=0,011$) szignifikánsan rosszabb eredményt mutat, mint a második mérési pont esetében.

Más szavakkal ezen feltételezett higiénés tényezők esetében a vizsgálati minta ezen csoportja a második mérési ponton már pozitívabban éli meg ezen skálákat.

A feltételezett motivátor tényezők közül három skála esetében mondható el hasonló tendencia: a „*Munkaterhelés komplex megítélése*” ($Z=-2,086$; $p=0,039$), a „*Munkafeladathoz való hozzáállás*” ($Z=-2,116$; $p=0,034$) és az „*Effektív munkaterhelés*” ($Z=-2,021$; $p=0,045$) vonatkozásában.

Ellenben a feltételezett motivátor tényezők esetében a „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*” ($Z=-2,043$; $p=0,041$), valamint a „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” ($Z=-1,978$; $p=0,048$) skálák esetében az mondható el, hogy a második mérési ponton szignifikánsan rosszabbul élik meg ezen skálákat, mint az első mérési ponton a személyek.

Mindezen adatok alapján mindösszesen annyit állíthatunk a vizsgálati mintában két adattal rendelkező személyek esetében, hogy a feltételezett higiénés tényezők közül kettő olyan van („*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*” és „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”), amelyek a második mérésnél szignifikánsan jobb eredményt mutattak, míg a többi feltételezett higiénés skála esetében jellemzően nem volt változás, ellenben két feltételezett motivátor tényező esetében is szignifikánsan rosszabb eredményt mutattak a vizsgálati személyek.

5.2.2. A mintában három adattal rendelkező személyek eredményei

A feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában elvégzett Friedman teszt szerint összesen hat skálán mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség, ezzel szemben a feltételezett motivátor tényezők vonatkozásában elvégzett Friedman teszt összesen nyolc skálán mutatott statisztikailag szignifikáns eredményt (lásd 16. számú táblázat).

A vizsgált RMSK skála		χ^2	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	21,107	0,000***
	Munkaterhelés komplex megítélése	17,076	0,000***
	Effektív munkaterhelés	4,882	0,085
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	11,497	0,003**
	Munkahely külső megítélése	33,314	0,000***
	Munkavégzés etikai aspektusai	19,754	0,000***
	Munkafeladathoz való hozzáállás	12,501	0,000***
	Egyéni felelősség megítélése	4,476	0,113
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	13,832	0,001***
	Motiváció	13,593	0,002**
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	89,171	0,000***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	22,417	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	18,175	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	0,905	0,639
	Munkaidő megítélése	17,393	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	165,567	0,000***
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,849	0,400
	Munkahelyi események	7,399	0,025*

16. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett Friedman próba eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Mindezek alapján látható, hogy több feltételezett motivátor tényező megélése változott meg, mint feltételezett higiénés tényezőé, ám ezen változások kizárólag a post-hoc elemzések révén válnak érthetővé. A post-hoc elemzés során kapott eredmények a 17. táblázatban kerültek feltüntetésre.

A vizsgált RMSK skála		Az összevetett mérési pontok	Z	p	mean rank (első mérési pont)	mean rank (második mérési pont)	mean rank (harmadik mérési pont)
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	1. és 2.	-,066	0,949	286,80	273,56	-----
		2. és 3.	-4,311	0,000***	-----	284,76	267,05
		1. és 3.	-3,886	0,000***	297,82	-----	262,70
	Munkaterhelés komplex megítélése	1. és 2.	-1,055	0,293	282,10	280,96	-----
		2. és 3.	-4,678	0,000***	-----	301,78	256,47
		1. és 3.	-3,599	0,001***	295,26	-----	266,13
	Effektív munkaterhelés	1. és 2.	-,140	0,886	267,64	267,37	-----
		2. és 3.	-2,713	0,006**	-----	273,58	253,43
		1. és 3.	-1,946	0,051	279,95	-----	256,81
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1. és 2.	-1,265	0,211	265,23	278,27	-----
		2. és 3.	-4,989	0,000***	-----	295,16	240,72
		1. és 3.	-3,392	0,001***	295,41	-----	245,75
	Munkahely külső megítélése	1. és 2.	-2,750	0,007**	185,54	202,50	-----
		2. és 3.	-6,257	0,000***	-----	202,49	174,07
		1. és 3.	-3,477	0,001***	210,97	-----	188,84
	Munkavégzés etikai aspektusai	1. és 2.	-,778	0,437	122,52	133,35	-----
		2. és 3.	-4,133	0,000***	-----	136,51	122,13
		1. és 3.	-3,467	0,000***	128,30	-----	126,20
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1. és 2.	-,416	0,679	211,33	207,61	-----
		2. és 3.	-3,661	0,000***	-----	217,67	193,74
		1. és 3.	-3,523	0,000***	225,89	-----	200,64
	Egyéni felelősség megítélése	1. és 2.	-1,368	0,175	225,00	222,22	-----
		2. és 3.	-,976	0,333	-----	226,44	226,57
		1. és 3.	-,531	0,599	244,67	-----	227,74
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	1. és 2.	-,178	0,858	243,76	241,23	-----
		2. és 3.	-3,836	0,000***	-----	255,54	227,41
		1. és 3.	-3,738	0,000***	263,94	-----	232,97
	Motiváció	1. és 2.	-,215	0,835	253,75	266,42	-----
		2. és 3.	-3,352	0,001***	-----	261,78	242,65
		1. és 3.	-2,830	0,003**	263,37	-----	257,91

Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	1. és 2.	-5,901	0,000***	242,05	291,79	-----
		2. és 3.	-10,522	0,000***	-----	296,12	214,75
		1. és 3.	-5,060	0,000***	293,07	-----	241,80
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	1. és 2.	-1,125	0,905	236,19	267,89	-----
		2. és 3.	-4,086	0,000***	-----	281,44	242,38
		1. és 3.	-4,489	0,000***	265,54	-----	252,88
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1. és 2.	-0,851	0,401	260,88	248,92	-----
		2. és 3.	-5,145	0,000***	-----	278,63	231,21
		1. és 3.	-3,737	0,000***	278,92	-----	241,67
	Munkahely komfortjának megítélése	1. és 2.	-0,926	0,357	253,68	258,60	-----
		2. és 3.	-0,999	0,319	-----	265,40	242,46
		1. és 3.	-1,784	0,071	281,79	-----	239,81
	Munkaidő megítélése	1. és 2.	-0,190	0,848	240,20	220,45	-----
		2. és 3.	-3,970	0,000***	-----	238,93	217,47
		1. és 3.	-3,630	0,000***	241,18	-----	220,74
	Anyagi elismertség megítélése	1. és 2.	-8,450	0,000***	170,99	216,45	-----
		2. és 3.	-12,387	0,000***	-----	232,70	169,16
		1. és 3.	-3,630	0,000***	233,60	-----	191,56
	A szervezet elvárásainak megítélése	1. és 2.	-1,089	0,285	226,05	229,76	-----
		2. és 3.	-1,857	0,062	-----	233,48	210,37
		1. és 3.	-1,331	0,190	238,64	-----	220,78
	Munkahelyi események	1. és 2.	-2,337	0,021*	239,89	252,87	-----
		2. és 3.	-3,577	0,000***	-----	258,83	217,91
		1. és 3.	-0,599	0,559	252,42	-----	258,85

17. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A „Szervezet jellegéből adódó terhelés” skála esetében a post-hoc elemzés során különbség mutatkozott mind az első és második, mind a második és harmadik, mind az első és harmadik mérési pontok között.

Az értékek alapján elmondhatjuk, hogy a második mérési ponton ezen skála értékelése rosszabb volt az első és a harmadik skálához mérten, ugyanakkor az első és a harmadik mérési pont összevetéseként az látható, hogy az első mérési ponton rosszabb értékelés született. Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy összességében a harmadik mérési ponton kapott eredmények a

leginkább pozitívak, míg a második mérési ponton a leginkább negatívak. Pontosan ugyanez a tendencia mutatható ki az „*Anyagi elismertség*” skálán is.

A „*Munkahelyi légkör*”, a „*Munkaidő megítélése*”, valamint a „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*” skálák esetében az első és harmadik, valamint a második és harmadik mérési pontokon mutatkoznak meg különbségek, mindhárom skála vonatkozásában azonos módon. Vagyis ezen skálák esetében az első és harmadik, valamint a második és harmadik mérési pontok összevetése mutatott eredményt, s a harmadik mérési pontok esetében a kapott értékek mindig pozitívabbak voltak, mint az első vagy a második mérés során.

Ezektől eltérően a „*Munkahelyi események*” vonatkozásában az első és második, valamint a második és harmadik mérési pontok mutattak különbséget, s a második mérési ponton rendre negatívabb eredmények születtek, mint az elsőn vagy a harmadikon ezen skála vonatkozásában is.

Láthatjuk tehát, hogy a feltételezett higiénés tényezők esetében azon személyek körében, akik a mintában három adattal rendelkeznek a „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, valamint az „*Anyagi elismertség megítélése*” skálák esetében mind a három mérési pont vonatkozásában különbségek rajzolódnak ki. A további négy szignifikáns különbséget mutató skálákon csupán két mérési pont között jelentkezik különbség, ugyanakkor tendenciózusan a második mérési pontok eredményei mutatkoznak negatívabbnak ezen skálák megítélésében.

A feltételezett motivátor tényezők vonatkozásában hasonlóan kirajzolódik egyfajta tendenciózus kép.

Egyedül a „*Munkahelyi külső megítélése*” skála esetében jelenthető ki, hogy mindhárom mérési pont összevetésében különbségek rajzolódnak ki. A további hét skála esetében az első és harmadik, valamint a második és harmadik mérési pontok mutatnak különbséget, minden esetben azt jelezve, hogy a harmadik mérési ponton a kapott eredmények összességében kedvezőbbek, mind a másik két mérési pont esetében, ellenben nem látható statisztikailag releváns különbség az első és a második mérési pontok között a feltételezett motivátorok vonatkozásában.

Megjegyzésre érdemes lehet, hogy bár a Friedman teszt nem mutatott statisztikailag szignifikáns eredményt az „*Effektív munkaterhelés*” skála vonatkozásában, a post-hoc elemzés alapján a skála második és harmadik mérési pontjai között mégis kimutatható különbség ($Z = -2,713$; $p = 0,006$), s ezúttal is látható, hogy ezen skála esetében is a harmadik mérési ponton az

eredmények szerint az elégedettség mértéke magasabb, mint a második mérési ponton – vagyis a tendenciába illeszkedik.

Fontos tényező, hogy azon mintába került személyek, akik három vagy négy adattal rendelkeznek, az első adatfelvételi pont jellemzően 2014 vagy 2015, így a második mérési pont többségében a 2016-os és 2017-es évekre esik. Ennek ismerete azért releváns, mert a 2015-ös év két fontos változást is hozott a szervezet életében: az egyik az új Hszt. megjelenése volt, amelynek több más aspektusa mellett a hétköznapiakban azért is volt jól érzékelhető hatása, mert megváltoztatta az addigi rendfokozati rendszert, s legalább ilyen fontos volt, hogy a nyugdíjazásra vonatkozóan nem hozta meg azt a kedvező változást, amelyet sokan reméltek. A másik a migrációs válság okozta fokozott készültség, csapatszolgálati feladatok, illetve vezénylések és túlórák okán jelentkezett belső szervezeti feszültség (Borbély, Farkas és Tőzsér, 2017; Farkas, Borbély, Tőzsér és Tegye, 2018). Más szavakkal a szervezet belső világában éppúgy jelentős változások zajlottak, mint a hétköznapiakban, s ennek hatása éppen ennek okán a következő években csapódott le. Mindezek alapján úgy vélem, annak a szisztematikus megjelenése, hogy az első és második mérési ponton kapott eredmények rendre rosszabb értéket mutatnak a harmadik mérési ponthoz képest, s az első és második mérések esetében is rendre a második mérési ponton negatívabbak az eredmények nagy mértékben annak tudható be, hogy a szervezet aktuális kihívásaihoz történő alkalmazkodás és az abból adódó érzelmi megterhelések ezen időszakban csapódtak le az állományban, s a harmadik mérési ponton (amely a 2018-2019-es évekre tehető) ezen folyamatok lélektani értelemben is lezárultak a személyekben.

Jól látható tehát, hogy a vizsgálati mintában három adattal rendelkező személyek esetében megfigyelhető a szervezetet érintő jogszabályi és munkakörnyezetben bekövetkezett változások hatása, ám mind a feltételezett higiénés, mind a feltételezett motivátor tényezők esetében azonos irányban mozdulnak el a mért adatok, s a feltételezett motivátor tényezők több esetben mutatnak statisztikailag releváns változást.

5.2.3. A mintában négy adattal rendelkező személyek eredményei

A feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában elvégzett Friedman teszt szerint csupán két skálán mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség, mindezek mellett a feltételezett motivátor tényezők vonatkozásában elvégzett Friedman teszt szerint ugyancsak két skálán mutatható ki statisztikailag szignifikáns eredmény (lásd 18. táblázat).

A vizsgált RMSK skála		χ^2	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	0,592	0,902
	Munkaterhelés komplex megítélése	1,291	0,724
	Effektív munkaterhelés	1,656	0,649
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	5,973	0,113
	Munkahely külső megítélése	16,240	0,001***
	Munkavégzés etikai aspektusai	8,775	0,034*
	Munkafeladathoz való hozzáállás	4,598	0,206
	Egyéni felelősség megítélése	2,372	0,501
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	2,734	0,440
	Motiváció	1,266	0,727
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	23,711	0,000***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	7,591	0,055
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	7,744	0,052
	Munkahely komfortjának megítélése	7,354	0,060
	Munkaidő megítélése	1,669	0,641
	Anyagi elismertség megítélése	41,767	0,000***
	A szervezet elvárásainak megítélése	3,948	0,268
	Munkahelyi események	5,103	0,165

18. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett Friedman próba eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Miként az látható azonos számban mutatott statisztikailag szignifikáns változást a feltételezett higiénés és feltételezett motivátor tényezők elmozdulása, ám ezúttal is igaz, hogy ezen változások a post-hoc elemzések révén válnak érthetővé.

A post-hoc elemzés során született eredmények a 19. táblázatban kerültek feltüntetésre.

A vizsgált RMSK skála		Az összevetett mérési pontok	Z	p	mean rank (1. mérési pont)	mean rank (2. mérési pont)	mean rank (3. mérési pont)	mean rank (4. mérési pont)
Feltételezett motivátor	Munkaterhelés szubjektív megítélése	1. és 2.	-,788	0,433	48,76	56,09	-----	-----
		2. és 3.	-,674	0,502	-----	52,38	50,51	-----
		3. és 4.	-,256	0,799	-----	-----	49,01	51,99
		1. és 3.	-,354	0,725	50,54	-----	50,46	-----

		1. és 4.	-,208	0,836	57,14	-----	-----	46,26
		2. és 4.	-,752	0,454	-----	55,95	-----	46,15
	Munkaterhelés komplex megítélése	1. és 2.	-,781	0,437	48,81	55,01	-----	-----
		2. és 3.	-1,863	0,062	-----	56,87	44,97	-----
		3. és 4.	-1,204	0,230	-----	-----	43,53	58,62
		1. és 3.	-1,402	0,162	52,53	-----	50,15	-----
		1. és 4.	-,075	0,941	59,85	-----	-----	46,67
		2. és 4.	-,540	0,592	-----	59,21	-----	45,71
	Effektív munkaterhelés	1. és 2.	-,031	0,976	46,53	54,00	-----	-----
		2. és 3.	-,745	0,458	-----	54,97	43,39	-----
		3. és 4.	-1,124	0,263	-----	-----	44,86	53,77
		1. és 3.	-1,300	0,195	50,58	-----	44,88	-----
		1. és 4.	-,026	0,980	49,38	-----	-----	47,65
		2. és 4.	-,013	0,990	-----	58,46	-----	46,01
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1. és 2.	-2,310	0,020*	46,51	52,27	-----	-----
		2. és 3.	-2,455	0,014*	-----	51,26	47,89	-----
		3. és 4.	-1,524	0,128	-----	-----	43,41	53,84
		1. és 3.	-,583	0,562	49,73	-----	45,17	-----
		1. és 4.	-,494	0,623	50,73	-----	-----	49,37
		2. és 4.	-1,476	0,141	-----	55,73	-----	41,84
	Munkahely külső megítélése	1. és 2.	-3,289	0,001***	32,58	34,56	-----	-----
		2. és 3.	-2,909	0,003**	-----	32,23	29,84	-----
		3. és 4.	-,904	0,371	-----	-----	36,60	31,16
		1. és 3.	-,389	0,700	38,92	-----	34,56	-----
		1. és 4.	-,323	0,750	40,12	-----	-----	36,88
		2. és 4.	-3,076	0,002**	-----	38,67	-----	32,17
	Munkavégzés etikai aspektusai	1. és 2.	-,204	0,857	18,94	17,21	-----	-----
		2. és 3.	-2,359	0,018*	-----	25,19	21,69	-----
		3. és 4.	-1,333	0,191	-----	-----	20,07	19,17
		1. és 3.	-2,063	0,039*	23,22	-----	22,57	-----
		1. és 4.	-1,116	0,276	20,35	-----	-----	19,50
		2. és 4.	-1,370	0,175	-----	20,23	-----	19,63
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1. és 2.	-,837	0,405	36,35	37,54	-----	-----
		2. és 3.	-2,636	0,008**	-----	40,45	30,29	-----
		3. és 4.	-2,458	0,013*	-----	-----	27,02	36,01
		1. és 3.	-1,503	0,134	41,69	-----	34,56	-----

		1. és 4.	-,650	0,519	36,33	-----	-----	36,64	
		2. és 4.	-,193	0,848	-----	44,86	-----	36,74	
	Egyéni felelősség megítélése	1. és 2.	-1,240	0,217	37,72	35,67	-----	-----	
		2. és 3.	-,819	0,415	-----	40,58	38,24	-----	
		3. és 4.	-1,478	0,140	-----	-----	36,71	40,72	
		1. és 3.	-,214	0,833	42,62	-----	40,38	-----	
		1. és 4.	-1,156	0,249	38,18	-----	-----	45,39	
		2. és 4.	-,500	0,620	-----	37,00	-----	37,95	
		Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	1. és 2.	-,836	0,406	39,99	43,78	-----	-----
			2. és 3.	-2,237	0,025*	-----	47,55	34,75	-----
	3. és 4.		-1,097	0,275	-----	-----	40,51	44,14	
	1. és 3.		-1,826	0,068	47,08	-----	42,08	-----	
	1. és 4.		-,608	0,546	51,44	-----	-----	37,67	
	2. és 4.		-1,336	0,183	-----	52,87	-----	38,13	
	Motiváció	1. és 2.	-,296	0,769	50,99	47,28	-----	-----	
		2. és 3.	-,299	0,766	-----	49,17	47,80	-----	
		3. és 4.	-,228	0,821	-----	-----	48,78	48,21	
		1. és 3.	-,097	0,924	44,11	-----	48,10	-----	
		1. és 4.	-,841	0,402	47,09	-----	-----	45,80	
		2. és 4.	-,973	0,333	-----	44,71	-----	44,23	
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	1. és 2.	-4,877	0,000***	39,96	53,76	-----	-----	
		2. és 3.	-3,929	0,000***	-----	54,18	38,95	-----	
		3. és 4.	-,123	0,904	-----	-----	47,80	49,20	
		1. és 3.	-,621	0,537	52,10	-----	49,19	-----	
		1. és 4.	-,479	0,634	49,79	-----	-----	49,24	
		2. és 4.	-3,619	0,000***	-----	48,50	-----	40,66	
	Munkahelyi légkör	1. és 2.	-,617	0,539	43,24	55,39	-----	-----	
		2. és 3.	-2,608	0,009**	-----	49,27	41,99	-----	

	szubjektív megítélése	3. és 4.	-,988	0,325	-----	-----	44,73	53,01
		1. és 3.	-2,140	0,032*	47,16	-----	52,41	-----
		1. és 4.	-,700	0,486	51,45	-----	-----	48,39
		2. és 4.	-1,213	0,227	-----	53,22	-----	45,29
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1. és 2.	-1,008	0,316	48,21	48,87	-----	-----
		2. és 3.	-1,288	0,199	-----	52,61	45,83	-----
		3. és 4.	-1,773	0,076	-----	-----	43,98	51,06
		1. és 3.	-2,507	0,490*	49,24	-----	45,87	-----
		1. és 4.	-,695	0,490	46,55	-----	-----	49,83
		2. és 4.	-,424	0,674	-----	53,21	-----	42,52
	Munkahely komfortjának megítélése	1. és 2.	-,712	0,479	43,70	49,06	-----	-----
		2. és 3.	-1,321	0,188	-----	45,93	48,72	-----
		3. és 4.	-,238	0,814	-----	-----	42,45	38,83
		1. és 3.	-,318	0,752	48,99	-----	44,41	-----
		1. és 4.	-,815	0,417	47,32	-----	-----	44,11
		2. és 4.	-1,553	0,121	-----	50,75	-----	41,77
	Munkaidő megítélése	1. és 2.	-1,009	0,315	38,18	41,52	-----	-----
		2. és 3.	-,861	0,392	-----	41,02	42,11	-----
		3. és 4.	-,081	0,937	-----	-----	40,21	36,96
		1. és 3.	-,330	0,744	40,83	-----	40,20	-----
		1. és 4.	-,273	0,787	39,24	-----	-----	36,91
		2. és 4.	-,701	0,486	-----	42,14	-----	41,83
	Anyagi elismertség megítélése	1. és 2.	-5,317	0,000***	38,46	41,53	-----	-----
		2. és 3.	-3,007	0,002**	-----	35,55	33,74	-----
		3. és 4.	-1,928	0,054	-----	-----	37,76	35,79
		1. és 3.	-2,720	0,006**	35,09	-----	36,44	-----
		1. és 4.	-,675	0,502	43,12	-----	-----	41,10
		2. és 4.	-4,315	0,000***	-----	36,77	-----	27,68
	A szervezet elvárásainak megítélése	1. és 2.	-,725	0,471	33,94	43,31	-----	-----
		2. és 3.	-2,477	0,013*	-----	48,65	33,32	-----
		3. és 4.	-2,009	0,044*	-----	-----	37,97	40,46
		1. és 3.	-1,477	0,141	39,36	-----	35,81	-----
		1. és 4.	-,109	0,914	38,95	-----	-----	39,05
		2. és 4.	-,581	0,564	-----	46,65	-----	39,43
	Munkahelyi események	1. és 2.	-1,935	0,053	43,36	47,81	-----	-----
		2. és 3.	-1,344	0,180	-----	42,22	38,29	-----

		3. és 4.	-1,220	0,224	-----	-----	40,71	45,82
		1. és 3.	-1,254	0,211	43,33	-----	48,19	-----
		1. és 4.	-2,045	0,041*	43,35	-----	-----	50,45
		2. és 4.	-,638	0,526	-----	41,02	-----	47,98

19. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (*p≤0,05; **p≤0,01; *p≤0,001). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.**

A feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában kijelenthető, hogy a „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*” skálán három mérési pont esetében látható szignifikáns eredmény, s minden esetben az olvasható ki az adatokból, hogy a második mérési ponton a legkedvezőtlenebb a kérdőívben mutatott eredménye a személyeknek.

Az „*Anyagi elismertség megítélése*” skála vonatkozásában ugyancsak a második mérési ponton mutatható ki a legkedvezőtlenebb eredménye a kérdőívnek, ám az első és harmadik mérési pont között az első mérési ponton a skála megítélése mégis pozitívabb volt.

Ezen a ponton fontos megjegyeznünk, hogy azon személyek, akik négy adattal rendelkeznek a mintában, döntően a 2014, 2016, 2018 és 2020-as években töltötték ki az RMSK-t³⁵. Vagyis a 2015-ös Hszt. módosítást és migrációs válságot követő évből származnak a második mérési pont eredményei, s miként arra az előző alfejezetben már utaltam, ezen változások okozta érzelmi különbségek a következő, vagyis a 2016-os évben csapódtak le az állományban, így vélelmezhető, hogy ennek hatása olvasható ki ezúttal is az adatokból.

Megemlítendő, hogy annak ellenére, hogy a Friedman teszt nem mutatott statisztikailag szignifikáns különbséget a többi feltételezett higiénés tényező vonatkozásában, mégis négy skálán születtek a post-hoc elemzés során szignifikáns eredmények.

A „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*” skála vonatkozásában ($\chi^2=7,591$ p=0,055), a post-hoc elemzés során szignifikáns különbség vált kimutathatóvá az első és harmadik (Z=-2,140 p=0,009), valamint a második és a harmadik mérési pontok között (Z=-2,608 p=0,032). Az eredmények értelmében az első és a harmadik mérési pont esetében az első mérés során, míg a második és harmadik mérési pont összevetésében a második mérés során mutattak a személyek negatívabb megítélést ezen skála vonatkozásában.

³⁵ Szintén meg kell említenem, hogy ritka esetben, de előfordult, hogy egy személy két egymást követő évben jelent meg időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálaton, ám ilyen esetben, ha a megjelent személy érvényes vizsgálatra rendelő lappal érkezik, úgy a vizsgálat elvégzése megtörténik, s ennek okán a mintából kivételre nem került az illető.

A „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*” skála ($\chi^2=7,744$ $p=0,052$) első és harmadik mérési pontjai között vált kimutathatóvá szignifikáns eltérés ($Z=-2,507$ $p=0,012$), s ez alapján a skála megítélése az első mérési ponton negatívabb a harmadikhoz viszonyítva.

A „*Szervezet elvárásainak megítélése*” skála ($\chi^2=3,948$ $p=0,268$) vonatkozásában a második és a harmadik mérési pont között tárható fel szignifikáns különbség ($Z=-2,447$ $p=0,013$), amely alapján a harmadik mérés során a skála megítélése javult, valamint ugyancsak különbség látható a harmadik és negyedik mérési pontok között ($Z=-2,009$ $p=0,044$), s itt is igaz, hogy a skála megítélése a harmadik mérési pont esetén mutat pozitívabb képet.

Végül a „*Munkahelyi események*” skála ($\chi^2=5,103$ $p=0,165$) kapcsán az első és a negyedik mérési pontok összevetésében ($Z=-2,045$ $p=0,041$) az első mérési pont eredménye kedvezőbb.

Ezen post-hoc vizsgálati eredmények valószínűsíthetően arra utalnak, hogy a vizsgálati mintában enyhe, de tendenciózus különbségek jelentek meg a második (vagyis a 2015-ös Hszt. módosítást és migrációs válságot követő évből származó időszakból) és a negyedik mérési pontokon (a negyedik mérési pont adatai a 2020-as évből származnak, amely a pandémia által fémjelzett időszak). Vagyis ezen eredmények szerint a vizsgált megyében ezen két időszakban enyhe, negatív irányú eltolódás mutatható ki a feltételezett higiénés tényezőkkel való elégedettség kapcsán.

Miként azt korábban jeleztem, a feltételezett motivátor tényezők vonatkozásában ugyancsak két skálán született statisztikailag szignifikáns eredmény. A „*Munkahely külső megítélése*” skála vonatkozásában egyértelműen a második mérési pont idejében töltöttek ki a vizsgálati személyek olyan kérdőíveket, amely ezen skálán negatívabb képet mutat, míg a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skála eredményei az első és harmadik mérési pont összevetésében az első, a második és a harmadik mérési pont vonatkozásában viszont a második mérési ponton mutattak kevésbé pozitív eredményt.

Látható tehát, hogy ezen két skála esetében is a második mérési pont időszaka rajzolódik ki kritikus periódusnak.

Mindezek mellett további három olyan feltételezett motivátor tényezőkhöz tartozó skála van, amelyek a Friedman teszt során ugyan nem mutattak szignifikáns eredményt, a post-hoc elemzés során mégis különbség vált kimutathatóvá az egyes mérési pontok között. Ezen eredmények esetében is látható, hogy a második és a negyedik mérési pont eredményei voltaképpen illeszkednek azon tendenciózusnak mutakozó képbe, amely szerint a második

mérési pont kritikus periódusra utal a szervezet életében, illetve enyhén észlelhető a negyedik mérési pont időszakának eltérő szerepe is.

A „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*” ($\chi^2=5,973$ $p=0,113$) skálán az első és a második mérési pontok ($Z=-2,310$ $p=0,014$), valamint a második és a harmadik mérési pontok ($Z=-2,0455$ $p=0,014$) között látható eltérés, s mindkét esetben igaz, hogy a skála megítélése a második mérési ponton a legkedvezőtlenebb.

A „*Munkafeladathoz való hozzáállás*” ($\chi^2=4,598$ $p=0,206$) skálán a második és harmadik mérési pontok között látható egy szignifikáns eltérés ($Z=-2,636$ $p=0,008$), amely alapján a második mérési ponton a skála megítélése rosszabb, mint a negyediken, illetve eltérés látható a harmadik és negyedik mérési pontok vonatkozásában ($Z=-2,458$ $p=0,013$), amely alapján a negyedik mérési ponton kapott ezen skála negatívabb értékelést.

A „*Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése*” ($\chi^2=2,734$ $p=0,440$) skálán a második és a harmadik mérési pont összevetése ($Z=-2,237$ $p=0,025$) kapcsán észlelhető, hogy a második mérési ponton a skála megítélése szignifikánsan negatívabb képet mutatott a vizsgálatok során.

A kapott eredmények alapján elmondhatjuk, hogy azonos számú feltételezett higiénés és motivátor tényezőhöz sorolt skála elmozdulása volt kimutatható a vizsgálat során. A post-hoc elemzések alapján a második mérési pont időszaka egyértelműen jelentős volt a szervezetben, s ezt követően óvatosan következtethetünk arra is, hogy a negyedik mérési pont időszaka is kimutatható hatással lehetett a szervezetben dolgozóakra. Ugyanakkor az is látható, hogy a feltételezett higiénés és motivátor tényezők elmozdulása azonos mintázatot követ, amely alapján a mintában négy adattal rendelkező személyek esetében a H1.1. számú alhipotézis nem vált igazolhatóvá.

5.2.4. Megbeszélés

Az alhipotézis vizsgálata során a mintában két és három adattal rendelkező személyek esetében az elvégzett statisztikai eljárások a feltételezett higiénés tényezők kapcsán az alábbi eredményeket tárták fel:

A „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*” és a „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*” skálák mindkét csoport esetében egyértelműen változtak – s az első mérési ponton mutatott eredmények rendre rosszabbak voltak, mint a második vagy harmadik mérési pontok során.

Vagyis ez alapján elmondható, hogy ezen skálák szubjektív megítélése az évek során javult. Ezen két skála ugyanakkor nem hozott statisztikailag szignifikáns eredményt a vizsgálati mintában négy adattal rendelkező személyek esetében, ám mindenképpen meg kell említenünk, hogy a post-hoc elemzések mindkét esetben mutattak enyhe különbséget, s hasonló tendenciával.

Ugyanakkor a mintában három, illetve négy adattal szereplő személyek esetében mind a „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, mind az „*Anyagi elismertség megítélése*” skálák szignifikáns eredményeket mutattak. Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy ezen skálák mentén különösen releváns a higiénés tényezők vizsgálata – amely érthető, hiszen az anyagi elismertség megítélése egy gazdasági értelemben is jól kezelhető eredményt hoz, a szervezet jellegéből adódó terhelés pedig az egyén sokrétű megélése a szervezettel kapcsolatosan. Ugyanakkor látható az is, hogy ezen skálák szenzitíven reagáltak a második mérési pont időszakára, amely a szervezet életében is jelentős volt.

A feltételezett motivátor tényezőkről elmondható, hogy összességében több skálán született szignifikáns eredmény. A vizsgálati mintában két és három adattal rendelkező személyek esetében a „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, a „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, a „*Munkafeladathoz való hozzáállás*” és a „*Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése*” skálák is szignifikáns eredményeket hoztak mindkét csoport esetében.

A vizsgálati mintában három vagy négy adattal rendelkező személyek vonatkozásában a „*Munkahely külső megítélése*” és a „*Munkavégzés etikai aspektusai*” skálák hoztak mindkét vizsgálati csoport esetében statisztikailag szignifikáns különbséget, azonban a négy kérdőíves eredménnyel a vizsgálatba került személyek esetében megjegyzésre érdemes, hogy annak ellenére, hogy a Friedman teszt nem hozott szignifikáns eredményt a post-hoc elemzések szerint a „*Munkafeladathoz való hozzáállás*” és a „*Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése*” skálák esetében is észlelhetők voltak bizonyos eltérések.

Összességében ugyanakkor kijelenthetjük, hogy a feltételezett higiénés tényezőkhöz képest jóval nagyobb arányban mutathatók ki a feltételezett motivátor skálák esetében változások, így feltételezhető, hogy ezen skálák nagyobb szenzitivitást mutatnak a mindennapi munkavégzés során, tehát éppen a feltételezett motivátor tényezők azok, amelyek szerepe felértékelődik. Mindezek alapján a megfogalmazott alhipotézis nem nyert igazolást.

5.3. A szervezetben eltöltött idő alapján feltárt különbségek

A vizsgált alhipotézis megfogalmazásakor a hangsúly a szervezetben eltöltött időre terelődött. Ennek oka, hogy a generációk érthető módon nem azonos arányban vannak jelen a mintában, így célszerűnek mutatkozott a szervezetben eltöltött idő priorizálása az alábbi besorolás szerint:

- 0-5 éve a szervezetben dolgozó személyek,
- 6-10 éve a szervezetben dolgozó személyek,
- 11-15 éve a szervezetben dolgozó személyek,
- 16-20 éve a szervezetben dolgozó személyek,
- 21 éve vagy régebb óta a szervezetben dolgozó személyek.

Ennek további előnye, hogy a viszonylag nagy időtartamot lefedő – és a mintában természetesen nagyobb arányban jelen lévő – X és Y generációk vonatkozásában potenciálisan megjelenhetnek olyan egyéb különbségek, amelyeket egy, csupán a generációkra koncentrált elemzés nem feltétlenül volna képes megvilágítani, illetve a generációs határon lévő személyek eredményei révén is komplexebb kép rajzolódhat ki az adatokból³⁶.

Ennek okán a post-hoc elemzések a szervezetben eltöltött időtartamot vették alapul a generációs besorolás helyett, ám a kapott eredményekből levonhatók következtetések az egyes generációk vonatkozásában is, mivel a „III.) 4.1.5. A vizsgálati minta leíró statisztikai eredményei” alfejezetben megállapítást nyert, hogy az egyes generációkhoz való tartozás és a szolgálati évek száma egymásnak megfeleltethető – vagyis minél idősebb generáció tagja egy személy, annál magasabb szolgálati éveinek száma ($\chi^2=1725,128$ $p=0,000$), egyúttal megállapítást nyert, hogy minél magasabb a mintában lévő személy életkora, annál magasabb volt szolgálati éveinek száma is ($H=1927,575$ $p=0,000$). Figyelembe véve a mintában lévő személyek születési évét, valamint azzal számolva, hogy a hivatásos állományba való kerülésük legkorábban 18. életévükben történhetett meg, elmondhatjuk, hogy a Z generáció tagjai azon személyek, akik a 0-5 év szolgálati idővel rendelkeztek az adattábla keresztmetszeti elrendezésében. Figyelembe véve, hogy az Y generáció tagjainak legfiatalabb képviselői éppúgy jelen vannak az

³⁶ Példának okáért a Z generáció tagjai 2016 előtt be sem kerülhettek a mintába, elvégre, ha 1995-öt vesszük alapul születési évüknek, amelyhez hozzáadjuk a betöltött 18. életévet, amely a szervezethez való csatlakozás feltétele, illetve csupán a 2 év időtartamú képzést vesszük alapul, azt követően sem kerülhettek még időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálatra, mivel legkorábban 1 vagy 2 évvel iskolájuk elvégzését követően estek ezen vizsgálati kategóriába. Ugyanakkor egy Y generációhoz tartozó személy, aki a generációs kategória végén született egészen másként mutakozhat meg a mintában, mint az, aki a generációhoz tartozó időtartam elején, vagy közepén született, s szolgálati éveiket tekintve is jelentős különbségek jelentkeznek (az Y generáció legfiatalabb tagjai révén éppúgy eshet a 0-5 év időtartam kategóriába, mint a legalább 11-15 éve állományban lévők kategóriájába az idősebbek köre).

adattáblában, mint a legidősebbek, ezért ezen generáció képviselői három kategóriába is eshettek szolgálati évek számát tekintve: 0-5 év, 6-10 év, valamint 11-15 év szolgálati idővel egyaránt rendelkezhetek a vizsgálatok idején. Az X generáció tagjai hasonló megközelítés mentén szintén három kategóriát fedhetnek le a szolgálati idő szempontjából: a 11-15 év, 16-20 év, illetve legidősebb tagjaik esetében akár a 21 év vagy annál hosszabb szolgálati idő is lehetséges. A baby-boomer generáció képviselői viszont – a Z generáció tagjaihoz hasonlóan – csupán egyetlen sávba eshettek: a 21 év vagy annál hosszabb ideje szolgálatot teljesítőkébe. Látható tehát, hogy az átfedések miatt felmerült annak a lehetősége, hogy ezen elrendezés a post-hoc elemzések során részletesebb és átfogóbb képet ad a generációs változásokról is. A szervezetben eltöltött idő szerint kialakított besorolásokhoz tartozó átlag és szórás eredményeket a 20. táblázat tartalmazza.

		0-5 éve hivatásos állományban lévő személyek		6-10 éve hivatásos állományban lévő személyek		11-15 éve hivatásos állományban lévő személyek		16-20 éve hivatásos állományban lévő személyek		21 éve vagy régebb óta hivatásos állományban lévő személyek	
	A vizsgált RMSK skála	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Feltételezett motivátor tényező	Munkaterhelés szubjektív megítélése	0,9970	0,68507	1,0863	0,73045	1,1020	0,70366	1,1654	0,75582	1,1437	0,76253
	Munkaterhelés komplex megítélése	1,8641	0,73850	2,0000	0,79305	2,0309	0,77399	2,0989	0,80157	2,1051	0,83473
	Effektív munkaterhelés	1,8782	0,76838	2,0094	0,85243	2,0668	0,84832	2,2429	1,08847	2,1976	0,93725
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	0,9589	0,77370	1,1069	0,85596	1,0657	0,78698	1,0856	0,76562	1,0758	0,81443
	Munkahely külső megítélése	1,8658	1,00723	2,0071	1,00770	1,9729	1,01243	2,0524	1,03152	2,0342	0,99806
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,4892	0,91300	1,6762	1,00353	1,7439	1,10660	1,7619	1,05213	1,7542	1,05469
	Munkafeladathoz való hozzáállás	1,8066	0,94134	1,9087	1,00086	1,9034	0,94634	1,9794	0,91472	2,0116	0,97138
	Egyéni felelősség megítélése	2,0574	1,08358	2,1536	1,14906	2,2206	1,10718	2,2429	1,08847	2,3288	1,12286
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	1,7937	0,85095	1,9574	0,93502	1,8970	0,88446	1,9339	0,85400	1,8870	0,89454
	Motiváció	3,3528	0,79094	3,4853	0,77662	3,6265	0,80804	3,6370	0,79731	3,5246	0,80482
Feltételezett higiénés tényező	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,5731	0,77796	0,7456	0,80284	0,6935	0,77176	0,7439	0,79094	0,7436	0,79138
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	0,9197	0,74851	1,0770	0,77830	1,1424	0,78166	1,2175	0,83688	1,2856	0,87140
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,2145	0,99247	1,5009	1,07120	1,5489	1,06135	1,5640	1,05547	1,5510	1,07187
	Munkahely komfortjának megítélése	1,9944	0,87002	1,9738	0,82456	2,0959	0,86945	2,1576	0,88644	2,0519	0,84039
	Munkaidő megítélése	2,2348	1,04792	2,3101	1,08091	2,1879	1,00315	2,2659	1,06699	2,1640	1,05798
	Anyagi elismertség megítélése	2,5130	1,44608	2,6786	1,49710	2,4150	1,37076	2,5024	1,31171	2,4796	1,35223
	A szervezet elvárásainak megítélése	1,6814	0,79189	1,8433	0,87573	1,9264	0,90129	2,0051	0,92620	2,0132	0,95340
	Munkahelyi események	9,3680	13,17503	10,0857	13,66693	11,2486	15,18598	10,5421	15,82951	8,7506	12,28875

20. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján kialakított csoportok átlag és szórás értékei. Saját szerkesztés.

Az alhipotézis vizsgálata során Kruskal-Wallis próbát végeztem, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával. Noha az alhipotézis a feltételezett motivátor tényezőkre koncentrált, annak vizsgálatához értelemszerűen szükséges volt a feltételezett higiénés tényezők vizsgálata is. Miként az a 21. táblázatból is látható, a feltételezett motivátor tényezők esetében összesen két skálán, a „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, valamint a „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” skálán nem született szignifikáns eredmény, ám ugyanígy elmondható, hogy a feltételezett higiénés tényezők esetében is csupán két skálán „Munkaidő megítélése” és „Anyagi elismertség megítélése” skálakon nem született szignifikáns eredmény.

A vizsgált RMSK skála		H	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	9,738	0,047*
	Munkaterhelés komplex megítélése	20,501	0,000***
	Effektív munkaterhelés	27,117	0,000***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	6,187	0,186
	Munkahely külső megítélése	9,423	0,049*
	Munkavégzés etikai aspektusai	15,276	0,005**
	Munkafeladathoz való hozzáállás	16,150	0,003**
	Egyéni felelősség megítélése	17,339	0,002**
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	8,017	0,101
	Motiváció	33,382	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	12,055	0,016*
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	45,973	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	25,604	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	14,719	0,004**
	Munkaidő megítélése	7,251	0,130
	Anyagi elismertség megítélése	7,264	0,120
	A szervezet elvárásainak megítélése	32,152	0,000***
	Munkahelyi események	15,472	0,003**

21. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján készült Kruskal-Wallis próba eredményei a vizsgált RMSK skálák mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A post-hoc elemzések során a 0-5 éve a szervezetben szolgálatot teljesítő személyek adatainak összevetése a náluk hosszabb ideje a szervezetben dolgozók értékeivel számos eredményt hozott (lásd 22-25. táblázatok).

Már az alfejezet elején érdemesnek tartom kiemelésre, hogy az összevetések minden esetben azt mutatták, hogy a 0-5 éve a szervezetben dolgozó személyek – tehát a Z generáció, valamint az Y generáció legifjabb tagjai – minden esetben (így a feltételezett motivátor és higiénés skálák esetében is) pozitívabban élték meg szervezeti tapasztalataikat, mint a náluk régebb óta a szervezetben dolgozó személyek – vagyis az idősebb generációk képviselői.

A feltételezett motivátor tényezők esetében három („Munkaterhelés komplex megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Motiváció”), s a feltételezett higiénés tényezők esetében négy („Szervezet jellegéből adódó terhelés”, „Munkahelyi légkör szubjektív megítélése”, „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése”) olyan skála is szerepel, amelyek minden más csoporttal való összevetésben statisztikailag szignifikáns eredményt hoztak.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	44980,50	-1,362	0,183
	Munkaterhelés komplex megítélése	43715,50	-2,088	0,039*
	Effektív munkaterhelés	44607,50	-1,701	0,089
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	43417,50	-2,001	0,043*
	Munkahely külső megítélése	43770,50	-2,117	0,036
	Munkavégzés etikai aspektusai	43583,50	-2,525	0,012
	Munkafeladathoz való hozzáállás	45723,00	-1,241	0,215
	Egyéni felelősség megítélése	46574,50	-0,855	0,397
	Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése	43498,50	-2,191	0,026*
	Motiváció	43083,50	-2,369	0,016*
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	41749,00	-2,780	0,005**
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	41701,00	-2,885	0,004**
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	39779,00	-3,686	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	48331,50	-0,078	0,935
	Munkaidő megítélése	46720,00	-0,783	0,436
	Anyagi elismertség megítélése	45420,50	-1,365	0,170
	A szervezet elvárásainak megítélése	43046,00	-2,416	0,015*
	Munkahelyi események	46931,00	-0,693	0,490

22. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	55975,00	-1,890	0,058
	Munkaterhelés komplex megítélése	53345,50	-3,006	0,002**
	Effektív munkaterhelés	53922,50	-2,802	0,005**
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	55886,00	-1,885	0,057
	Munkahely külső megítélése	57431,00	-1,598	0,106
	Munkavégzés etikai aspektusai	54447,50	-3,038	0,002**
	Munkafeladathoz való hozzáállás	57402,00	-1,594	0,110
	Egyéni felelősség megítélése	56131,50	-2,036	0,041*
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	57260,00	-1,619	0,111
	Motiváció	48833,50	-4,620	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	55107,00	-2,127	0,034*
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	49248,00	-4,349	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	49121,50	-4,433	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	56975,00	-1,717	0,090
	Munkaidő megítélése	60501,50	-0,462	0,648
	Anyagi elismertség megítélése	59940,00	-0,671	0,506
	A szervezet elvárásainak megítélése	51479,50	-3,713	0,001***
	Munkahelyi események	55457,00	-2,265	0,024*

23. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	62981,00	-2,815	0,005**
	Munkaterhelés komplex megítélése	60094,50	-3,919	0,000***
	Effektív munkaterhelés	60125,50	-3,912	0,000***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	64142,50	-2,486	0,013*
	Munkahely külső megítélése	64340,50	-2,672	0,008**
	Munkavégzés etikai aspektusai	62406,00	-3,672	0,000***
	Munkafeladathoz való hozzáállás	63117,00	-3,031	0,002**
	Egyéni felelősség megítélése	64883,00	-2,461	0,013*
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	65063,00	-2,391	0,020*

	Motiváció	56746,00	-4,936	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	62209,50	-3,025	0,001***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	56376,50	-4,988	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	57255,50	-4,720	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	64348,00	-2,608	0,009**
	Munkaidő megítélése	71815,50	-0,295	0,772
	Anyagi elismertség megítélése	71802,00	-0,302	0,759
	A szervezet elvárásainak megítélése	57160,00	-4,873	0,000***
	Munkahelyi események	70368,50	-0,711	0,468

24. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	85405,50	-2,401	0,015*
	Munkaterhelés komplex megítélése	80339,00	-3,865	0,000***
	Effektív munkaterhelés	78198,50	-4,385	0,000***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	87647,00	-1,881	0,062
	Munkahely külső megítélése	85445,00	-2,694	0,007**
	Munkavégzés etikai aspektusai	83330,50	-3,600	0,000***
	Munkafeladathoz való hozzáállás	83250,00	-3,210	0,002**
	Egyéni felelősség megítélése	82082,00	-3,470	0,001***
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	91970,00	-1,060	0,287
	Motiváció	83321,50	-3,125	0,002**
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	82529,50	-3,103	0,002**
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	71058,00	-6,005	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	77179,50	-4,546	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	91006,00	-1,289	0,194
	Munkaidő megítélése	91742,00	-1,116	0,259
	Anyagi elismertség megítélése	96142,50	-0,045	0,965
	A szervezet elvárásainak megítélése	76882,50	-4,751	0,000***
	Munkahelyi események	94235,50	-0,511	0,611

25. táblázat – A 0-5 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A feltételezett motivátor tényezők esetében a 0-5 éve szolgálatot teljesítő csoport összevetése a többi csoporttal minden esetben legalább egy szignifikáns eredményt hozott (a feltételezett higiénés tényezők esetében a „*Munkaidő megítélése*”, valamint az „*Anyagi elismertség megítélése*” skálákon nem született statisztikailag szignifikáns eredmény). Mindez arra utal, hogy a feltételezett motivátor tényezők esetében nagyobb változások történnek a szervezetbe bekerülő és pályájuk elején álló személyek, valamint azon személyek között, akik hosszabb időt töltöttek már el a szervezetben.

A 6-10 éve a szervezetben szolgálatot teljesítő állomány idősebbekkel való összevetése némileg változatosabb képet mutatott (lásd 26-28. táblázatok), hiszen az utánunk következő állománycsoporttal, vagyis a 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyekkel való összevetésben pusztán három – egy feltételezett motivátor és két feltételezett higiénés tényező – esetében, „*Motiváció*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*” és „*Anyagi elismertség megítélése*”³⁷ skálák esetében született statisztikailag szignifikáns különbség, s ezek közül a feltételezett higiénés tényezőkhez sorolt „*Anyagi elismertség megítélése*” skála eredménye azt mutatja, hogy a 6-10 éve szolgálatot teljesítő állomány összességében rosszabbnak ítéli meg anyagi vonatkozású elismertségét, mint a 11-15 éve szolgálatot ellátó személyek.

³⁷ Kiemelendő, hogy ezen skála a Kruskal-Wallis próba szerint nem mutat szignifikáns eltérést ($H=7,264$; $p=0,120$), mindazonáltal a szakirodalmak és korábbi kutatások alapján érdemes figyelmet szentelni ezen skálán látható különbségnek is.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	110444,00	-4,451	0,654
	Munkaterhelés komplex megítélése	108806,50	-0,383	0,397
	Effektív munkaterhelés	107213,50	-1,215	0,229
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	110219,00	-0,392	0,695
	Munkahely külső megítélése	109471,00	-0,697	0,486
	Munkavégzés etikai aspektusai	110131,00	-0,598	0,550
	Munkafeladathoz való hozzáállás	111010,00	-0,323	0,749
	Egyéni felelősség megítélése	106891,50	-1,304	0,188
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	108916,00	-0,814	0,415
	Motiváció	99938,00	-2,940	0,004**
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	107356,50	-1,085	0,278
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	105620,50	-1,544	0,118
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	108605,00	-0,824	0,411
	Munkahely komfortjának megítélése	103130,50	-2,183	0,029*
	Munkaidő megítélése	105973,00	-1,515	0,135
	Anyagi elismertség megítélése	101678,50	-2,561	0,010*
	A szervezet elvárásainak megítélése	106000,50	-1,516	0,130
	Munkahelyi események	104612,50	-1,839	0,067

26. táblázat - A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Ez utóbbi eredmény kapcsán vélhetően szerepet játszik az is, hogy a 6-10 éve szolgáló állománykategória tagjai többségében az önállóság útján járva, ám családalapítást megelőző életszakaszban vannak magánéleti vonatkozásukat tekintve, amely elengedhetetlenül maga után vonja a gazdasági kérdésekkel való aktív foglalkozást is. Ugyanakkor meg kell jegyeznünk azt is, hogy Bajnok és Bánkuti (2023) a kilépő interjúk elemzésében azt találták, hogy a szervezetet döntően a 10 éve vagy annál régebb óta szolgáló személyek hagyják el, s nem zárható ki annak lehetősége sem, hogy a korábban megjelenő anyagi javadalmazással való elégedetlenség a 6-10 éve szolgálatot teljesítő állománykategória esetében (amely eredmény megjelenik még a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyekkel összevetésben is, lásd 28. táblázat) ezen tendenciához hozzájárulhat, akárcsak a „*Munkaidő megítélése*”³⁸ skála negatívabb megítélése a legalább 21 éve szolgáló állománykategóriával való összevetésben ($U=160571,00$ $Z=-2,423$;

³⁸ Amely skála ugyanakkor a Kruskal-Wallis próba szerint nem mutat szignifikáns eltérést ($H=7,251$; $p=0,130$)

$p=0,016$ – lásd 28. táblázat). Érdekes azt is megjegyeznünk, hogy a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában olvasható ki ezen állománycsoport alacsonyabb megelégedettsége, ám a feltételezett motivációs tényezők vonatkozásában minden esetben pozitívabb képet mutatnak az idősebb generációkhoz mérten azon skálákon, ahol statisztikailag szignifikáns eltérések mutatkoznak.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	123614,50	-1,763	0,078
	Munkaterhelés komplex megítélése	122013,50	-2,137	0,030*
	Effektív munkaterhelés	119803,50	-2,597	0,009**
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	130651,00	-0,278	0,792
	Munkahely külső megítélése	129451,50	-0,605	0,545
	Munkavégzés etikai aspektusai	126812,00	-1,289	0,197
	Munkafeladathoz való hozzáállás	122790,00	-2,006	0,045*
	Egyéni felelősség megítélése	123863,50	-1,770	0,077
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	132201,00	-0,021	0,984
	Motiváció	117232,50	-3,097	0,002**
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	131126,00	-0,157	0,873
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	119796,50	-2,599	0,010*
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	126854,50	-1,069	0,287
	Munkahely komfortjának megítélése	116303,00	-3,329	0,001***
	Munkaidő megítélése	129064,00	-0,676	0,495
	Anyagi elismertség megítélése	125142,00	-1,508	0,138
	A szervezet elvárásainak megítélése	118300,50	-2,932	0,004**
	Munkahelyi események	131887,00	-0,043	0,968

27. táblázat – A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	167627,00	-1,174	0,238
	Munkaterhelés komplex megítélése	162498,00	-2,089	0,037*
	Effektív munkaterhelés	155907,50	-3,180	0,001***
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	171924,00	-0,429	0,672
	Munkahely külső megítélése	172017,00	-0,527	0,592
	Munkavégzés etikai aspektusai	169029,50	-1,144	0,253
	Munkafeladathoz való hozzáállás	161679,00	-2,258	0,026*
	Egyéni felelősség megítélése	156936,50	-3,033	0,002**
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	165813,00	-1,549	0,115
	Motiváció	169719,00	-0,864	0,392
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	174189,50	-0,086	0,930
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	151134,00	-3,938	0,000***
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	169977,00	-0,786	0,432
	Munkahely komfortjának megítélése	164703,00	-1,728	0,087
	Munkaidő megítélése	160571,00	-2,423	0,016*
	Anyagi elismertség megítélése	163176,00	-2,008	0,046*
	A szervezet elvárásainak megítélése	158253,00	-2,817	0,006**
	Munkahelyi események	166091,50	-1,509	0,134

28. táblázat – A 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A 11-15 éve a szervezetben lévők eredményeinek összevetése a következő két idősebb állománycsoporttal (lásd 29-30. táblázatok) csekély számban mutatott statisztikailag szignifikáns eredményt, s érdemes kiemelnünk, hogy a 16-20 éve szolgálatot teljesítő állománykategóriával való összevetés tekintetében egyedül a feltételezett higiénés tényezőkhez sorolt „*Munkahelyi események*” vonatkozásában mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség ($U=156308,50$; $Z=-2,102$; $p=0,036$), s ez azt mutatja, hogy ezen skálán a 16-20 éve szolgáló állomány összességében kevésbé terhelt, mint a 11-15 éve szolgálatot teljesítők csoportja.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	160251,50	-1,401	0,164
	Munkaterhelés komplex megítélése	160487,50	-1,405	0,160
	Effektív munkaterhelés	160282,00	-1,441	0,154
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	163789,00	-0,774	0,449
	Munkahely külső megítélése	160585,00	-1,422	0,158
	Munkavégzés etikai aspektusai	165015,00	-0,692	0,489
	Munkafeladathoz való hozzáállás	158169,50	-1,837	0,062
	Egyéni felelősség megítélése	165901,50	-0,462	0,648
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	163009,00	-0,967	0,340
	Motiváció	168200,50	-0,010	0,993
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	160024,50	-1,289	0,193
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	161497,50	-1,175	0,245
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	167350,50	-0,205	0,837
	Munkahely komfortjának megítélése	161725,50	-1,190	0,237
	Munkaidő megítélése	163168,50	-0,942	0,350
	Anyagi elismertség megítélése	160571,50	-1,412	0,158
	A szervezet elvárásainak megítélése	159955,50	-1,509	0,133
	Munkahelyi események	156308,50	-2,102	0,040*

29. táblázat – A 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Ezzel szemben a 21 éve vagy hosszabb ideje szolgálatot ellátó állománnyal való összevetésben (lásd 30. táblázat) öt skála esetében látható statisztikailag szignifikáns különbség, s ebből három a feltételezett motivációs tényezőkhez tartozik („*Effektív munkaterhelés*” $U=208054,00$; $Z=-2,109$; $p=0,036$; „*Munkafeladathoz való hozzáállás*” $U=208133,00$; $Z=-2,128$; $p=0,035$ és „*Motiváció*” $U=205906,50$; $Z=-2,387$; $p=0,018$). Meg kell jegyeznünk azonban, hogy az eredmények alapján a „*Motiváció*” skála esetében ezúttal egy negatív irányú elmozdulás látható a 21 éve vagy annál hosszabb ideje szolgálatot teljesítő személyekhez képest, valamint a 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyekkel való összevetéshez hasonlatosan a feltételezett higiénés tényezőkhez sorolt „*Munkahelyi események*” vonatkozásában is eltér a 11-15 éve szolgálatot teljesítők megélése, mint a szervezetben dolgozó legidősebb állománytagok esetében – utóbbi állománycsoport kevesebb, illetve kevésbé megterhelőnek megélt munkahelyi eseményről számol be, mint az előbbi.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	217226,50	-0,749	0,457
	Munkaterhelés komplex megítélése	214064,00	-1,265	0,213
	Effektív munkaterhelés	208054,00	-2,109	0,036*
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	222323,50	-0,012	0,990
	Munkahely külső megítélése	213299,00	-1,405	0,157
	Munkavégzés etikai aspektusai	219904,00	-0,505	0,614
	Munkafeladathoz való hozzáállás	208133,00	-2,128	0,035*
	Egyéni felelősség megítélése	210185,50	-1,822	0,069
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	217528,00	-0,784	0,424
	Motiváció	205906,50	-2,378	0,018*
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	212653,00	-1,278	0,201
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	204115,50	-2,570	0,010*
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	222669,50	-0,060	0,952
	Munkahely komfortjának megítélése	217656,00	-0,763	0,445
	Munkaidő megítélése	216803,00	-0,888	0,364
	Anyagi elismertség megítélése	216375,50	-0,958	0,334
	A szervezet elvárásainak megítélése	213302,50	-1,384	0,159
	Munkahelyi események	195625,50	-3,878	0,000***

30. táblázat – A 11-15 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A 16-20 éve a szervezetben lévők eredményeinek összevetése a 21 éve vagy annál hosszabb ideje szolgálatot teljesítő személyekkel (lásd 31. táblázat) ugyancsak csekély számban, két esetben (egy feltételezett motivátor és egy feltételezett higiénés tényező vonatkozásában) mutatott statisztikailag szignifikáns különbséget, a „*Motiváció*” ($U=241065,00$ $Z=-2,622$; $p=0,008$) és a „*Munkahely komfortjának megítélése*” ($U=245581,00$; $Z=-2,143$; $p=0,033$) skálákon, s mindkét esetben a legalább a 21 éve a szervezetben dolgozó személyek pozitívabb megélése vált kimutathatóvá.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	256242,50	-0,679	0,498
	Munkaterhelés komplex megítélése	261860,00	-0,106	0,910
	Effektív munkaterhelés	257532,00	-0,647	0,517
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	256333,00	-0,758	0,449
	Munkahely külső megítélése	261877,50	-0,106	0,912
	Munkavégzés etikai aspektusai	261076,50	-0,229	0,819
	Munkafeladathoz való hozzáállás	260727,00	-0,251	0,805
	Egyéni felelősség megítélése	251355,50	-1,428	0,154
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	248836,50	-1,741	0,086
	Motiváció	241065,00	-2,622	0,008**
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	260779,50	-0,059	0,956
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	251509,00	-1,361	0,174
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	260222,50	-0,311	0,761
	Munkahely komfortjának megítélése	245581,00	-2,143	0,033*
	Munkaidő megítélése	247840,50	-1,870	0,061
	Anyagi elismertség megítélése	259062,50	-0,463	0,646
	A szervezet elvárásainak megítélése	261292,00	-0,178	0,863
	Munkahelyi események	248882,00	-1,691	0,090

31. táblázat – A 16-20 éve szolgálatot teljesítő személyek, valamint a 21 éve vagy régebb óta szolgálatot teljesítő személyek összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

5.3.1. Megbeszélés

Mindezek alapján látható, hogy az alhipotézis önmagában igazolást nyert, elvégre a szervezetben rövidebb időt eltöltött személyek a feltételezett motivátor tényezők mentén összességében pozitívabb képet mutattak a szervezetben hosszabb ideje szolgálatot teljesítő állománycsoportokhoz képest.

Bár a Kruskal-Wallis próba szerint a „Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése” skála nem szignifikáns ($H=8,017$; $p=0,101$) ezen vizsgálati egység esetében, mégis érdemes megjegyeznünk, hogy a generációk összevetése mentén a baby-boomer és a Z generáció eredményei kapcsán éppen ezen skála mentén volt statisztikailag szignifikáns különbség kimutatható, ezzel szemben jelenleg ez az összevetés a 0-5 éve szolgálatot teljesítő állomány, valamint a legalább 21 éve szolgáló állomány esetében ezen skála mentén nem eredményezett

statisztikailag szignifikáns különbséget a post-hoc elemzések során sem, ellenben a 0-5 éve, illetve 6-10 éve, valamint 16-20 éve szolgálatot teljesítő állomány vonatkozásában igen. Ez az eredmény ismételten felhívja a figyelmet arra, hogy az egyes generációk esetében a generációs határon mozgó személyekre különös figyelmet érdemes fordítani.

5.4. Az első hipotézis eredményeinek összefoglalása

Az első hipotézis, valamint a hozzá tartozó alhipotézisek arra irányultak, hogy feltárják generációs vonatkozásban, valamint az idő előrehaladtával kimutathatók-e különbségek az RMSK skáláinak tükrében. Kijelenthetjük, hogy a kutatás ezen szándéka sikeresen zárult, hiszen fontos különbségek váltak feltárhatóvá az elemzések során.

A szigorúan a szakirodalmak alapján meghatározott generációs kategóriák esetében láthatóvá vált, hogy összességében az X generáció képviselői azok, akik a szervezetben belül a legkevésbé pozitív megélést mutatják, amely eredményt alátámasztják a szervezetben eltöltött idő figyelembevételével készült elemzések³⁹, amelyek sokkal inkább megmutatják, hogy a 11 év felett szolgálatot teljesítő, idősebb állományhoz képest a fiatalabb, azaz az Y és Z generációhoz tartozó személyek összességében pozitívabb megélést mutatnak a szervezetben a vizsgált skálák mentén, mint az idősebbek, s különösen igaz ez a feltételezett motivátor skálák esetében, amelyek mind a vizsgálati minta keresztmetszeti, mind a hosszmetzeti elrendezés vonatkozásában érzékenyebben reagáltak a változásokra, illetve különbségekre.

Mindezek mellett láthatóvá vált az is, hogy a szervezet vonatkozásában egy szenzitív időszak azonosítása is megtörtént – a vizsgálat szándékától függetlenül –, a 2015-ös évet követő időszak vonatkozásában, amely jelentős befolyással lehetett az állomány életére, szervezettel megélt kapcsolatára – a motivátorokkal, valamint a higiéniás tényezőkkel kapcsolatos elégedettségére is.

Nem zárható ki annak lehetősége, hogy ezen szenzitív időszak, amelyet az új Hszt. bevezetése, valamint a migrációs válság fémjelzett, egyfajta bizonytalanságot szült a hivatásos állományban, amely bizonytalanságra az X generáció tagjai reagálnak a legérzékenyebben, elvégre a szakirodalmak alapján ezen generáció közös alapélménye a bizonytalanság, amelyre az új lehetőségek felkutatása a tipikus generációs reakció, s ez potenciálisan magában hordozza

³⁹ Amelyek alapján az X generáció tagjai a 11-15 éve szolgálatot teljesítő állománykategória és a 21 éve a szervezetben szolgáló személyek lényegesen szélesebb skáláján mozognak

annak lehetőségét, hogy a munkahelyváltás lehetősége is állandó témaként jelenik meg esetükben, amely ha tartós beszéd tárgya, úgy tovább csökkentheti a szervezet iránti lojalitást és pozitív megélést.

A szigorúan a generációs elrendezésben zajlott vizsgálati elem során a Z generációról meglehetősen kevés konkrét információt nyertünk, ám tudható, hogy képviselőik igen kis elemszámmal kerültek be a mintába, s egy, legfeljebb két mérési pontról kaphattunk eredményt tőlük. Így a róluk kialakult kép az alhipotézisek révén árnyaltabbá válhat, s ezek alapján látható, hogy a feltételezett motivátor tényezők esetükben összességében pozitívabb képet mutatnak, bár nem elhanyagolható, hogy a feltételezett higiéniás skálák kapcsán annak ellenére, hogy a generációkkal foglalkozó irodalmak szerint jól motiválhatók anyagi vonatkozásban, mégsem jelent meg szignifikáns különbség a szervezetben lévő idősebbekkel való összevetésben e skála tekintetében, de a munkaidőre vagy a kényelemre vonatkozó skálák vonatkozásában sem. Ugyanakkor a légkörrel, elvárásokkal és vezetési stílussal való szubjektív elégedettségük a mintában magasabbnak mutatkozik, amely alátámasztja azon szakirodalmi leírásokat, hogy a Z generáció számára fontos a jó munkáltatói kép.

Az Y generáció érzelmi vonatkozásban egyfajta középállást mutat az X és baby-boomer generáció között, azonban az alhipotézisek révén feltétlenül meg kell említenünk, hogy az egyik legszívesebb generáció jelen pillanatban az Y, hiszen tagjai a szervezetben igen elszórtan vannak jelen a pályakezdőtől, a tapasztalt rendőrig – s így magánéletre vonatkozó életszakaszaik vonatkozásában is –, s ennek okán érthető módon ezen generáció esetében a legkevésbé tűnik egységesnek a kialakult kép.

A baby-boomer generáció tagjai a szervezetről összességében pozitív, bár a legfiatalabbakhoz mérten számos ponton eltérő képet mutatnak, amelynek oka feltehetően a már többször is említett életszakaszból adódó eltérés.

5.5. A szakterületek vonatkozásában feltárt különbségek

A kutatás második hipotézise, valamint a hozzá tartozó alhipotézisek vizsgálata arra irányult, hogy az egyes szakterületek vonatkozásában felmérje, vannak-e kimutatható különbségek a bünygyi, rendészeti és szakszolgálati szakterületek vonatkozásában (az egyes szakterületek átlag és szórás értékeit a vizsgált RMSK skálák mentén a 32. táblázat tartalmazza). Mivel a kialakított hipotézis és a hozzá kapcsolódó alhipotézisek szoros kapcsolatban állnak, így nem

igényeltek külön-külön önálló és eltérő statisztikai elemzéseket, ennek okán a kutatás első fázisának második részét egyetlen egységként mutatom be.

A szakterületek vonatkozásában az alábbi hipotézisek kialakítása történt meg:

- H2.) A szakterületek (vagyis a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) esetében különbségek figyelhetők meg a motivátor tényezők vonatkozásában, az RMSK következő skáláin: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*” skálái – és a higiénés tényezők – és a higiénés tényezők vonatkozásában az RMSK következő skáláin: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.
- H2.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között – vagyis az RMSK ezen skálái között: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.
- H2.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében – az alábbi RMSK skálákon: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.
- H2.3.) A rendészeti szakterület esetében a higiénés skálák vonatkozásában jelenik meg leginkább elégedetlenség – tehát az RMSK ezen skáláin: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”,

„Munkaidő megítélése”, „Anyagi elismertség megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése” és „Munkahelyi események”.

- H2.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb elégedettség a motivátor tényezőket érinti, vagyis az RMSK ezen skáláit: *„Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Effektív munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció”.*

		Bűnügy		Rendészet		Szakszolgálat	
	A vizsgált RMSK skála	M	sd	M	sd	M	sd
Feltételezett motivátor tényező	Munkaterhelés szubjektív megítélése	1,1197	0,72318	1,1306	0,74611	0,9157	0,66007
	Munkaterhelés komplex megítélése	2,0548	0,77479	2,0635	0,81648	1,8244	0,66036
	Effektív munkaterhelés	2,1477	0,89190	2,2174	1,10968	1,9900	0,81859
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1,0757	0,76911	1,0818	0,81668	0,8662	0,65255
	Munkahely külső megítélése	1,9287	0,96976	2,0452	1,03039	1,7479	0,82819
	Munkavégzés etikai aspektusai	1,7077	1,02996	1,7371	1,06226	1,4622	0,83148
	Munkafeladathoz való hozzáállás	2,0065	0,95148	1,9430	0,96544	1,7535	0,80073
	Egyéni felelősség megítélése	2,2950	1,12335	2,2174	1,10968	2,2458	1,15347
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	1,8804	0,83547	1,9227	0,90864	1,6881	0,69889
	Motiváció	3,3592	0,77317	3,6061	0,79876	3,5364	0,85458
Feltételezett higiénés tényező	Szervezet jellegéből adódó terhelés	0,7048	0,74949	0,7426	0,80507	0,3982	0,61698
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	1,1763	0,77827	1,1899	0,84662	0,9362	0,68551
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,5009	1,03068	1,5450	1,07897	1,1195	0,84001
	Munkahely komfortjának megítélése	2,0387	0,79031	2,0940	0,88414	1,7875	0,68735
	Munkaidő megítélése	2,2340	1,03928	2,2434	1,05394	1,8193	1,02352
	Anyagi elismertség megítélése	2,3209	1,29404	2,5871	1,40454	2,0462	1,18963
	A szervezet elvárásainak megítélése	2,0000	0,92675	1,9355	0,92018	1,6840	0,74036
	Munkahelyi események	10,4089	12,26667	9,8706	14,63499	9,0168	13,28436

32. táblázat – Az egyes szakterületek átlag és szórás értékei a vizsgált skálák mentén a minta keresztmetszeti elrendezésében. Saját szerkesztés.

A vizsgálat során a minta keresztmetszeti elrendezését vettem alapul, s Kruskal-Wallis próbát végeztem (az eredményeket a 33. táblázat mutatja be), post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.

Látható, hogy mindösszesen három, a feltételezett motivátor tényezőkhöz tartozó skálán („Effektív munkaterhelés”, „Egyéni felelősség megítélése”, és „Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése”) nem volt statisztikailag szignifikáns eredmény kimutatható.

Ezen eredmény arra utal, hogy a szakterületek között valóban megfigyelhetők bizonyos különbségek mind a feltételezett motivátorok, mind a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában, azonban arra, hogy ezek miként is alakulnak, csupán a post-hoc elemzések révén kaphatunk választ.

A vizsgált RMSK skála		H	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	9,115	0,010*
	Munkaterhelés komplex megítélése	8,225	0,016*
	Effektív munkaterhelés	3,165	0,206
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	6,521	0,036*
	Munkahely külső megítélése	11,903	0,003**
	Munkavégzés etikai aspektusai	7,432	0,023*
	Munkafeladathoz való hozzáállás	7,203	0,027*
	Egyéni felelősség megítélése	2,621	0,270
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	5,315	0,070
	Motiváció	47,006	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	21,492	0,000***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	10,263	0,006**
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	17,531	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	12,747	0,001***
	Munkaidő megítélése	23,892	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	28,560	0,000***
	A szervezet elvárásainak megítélése	10,490	0,006**
	Munkahelyi események	11,563	0,003**

33. táblázat – A Kruskal-Wallis próba eredményei a szakterületek vonatkozásában (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A post-hoc elemzések során az egyes szakterületek eredményeinek összevetése történt meg, így azok egymással való viszonyait tekintve is érdekes képet alkothatunk a szervezetben megélt élményeik vonatkozásában.

A 34. táblázatban kerültek összefoglalásra a bűnügyi szakterület és a rendészeti szakterület összevetéséből származó eredmények. Miként az látható összesen négy skálán mutatkozott statisztikailag szignifikáns eltérés.

A rendészeti szakterület dolgozói a feltételezett motivátor tényezők közül a „*Munkahely külső megítélése*” ($U=519531,00$; $Z=-2,215$; $p=0,027$), valamint a „*Motiváció*” ($U=447368,50$; $Z=-6,874$; $p=0,000$) skálakon szignifikánsan rosszabb eredményt mutattak, mint a bűnügyi szakterület munkatársai. Vagyis a feltételezett motivátor tényezők vonatkozásában ezen két vizsgált szakterület esetében aránylag csekély számú eltérés mutatható ki.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	547545,00	-0,239	0,809
	Munkaterhelés komplex megítélése	548939,50	-0,239	0,812
	Effektív munkaterhelés	532429,00	-1,321	0,186
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	545734,00	-0,284	0,777
	Munkahely külső megítélése	519531,00	-2,215	0,027*
	Munkavégzés etikai aspektusai	548292,50	-0,319	0,750
	Munkafeladathoz való hozzáállás	524703,00	-1,854	0,063
	Egyéni felelősség megítélése	528094,50	-1,618	0,103
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	549278,00	-0,217	0,825
	Motiváció	447368,50	-6,874	0,000***
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	537950,50	-0,769	0,451
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	543597,50	-0,534	0,601
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	544897,00	-0,468	0,643
	Munkahely komfortjának megítélése	544456,50	-0,533	0,595
	Munkaidő megítélése	552100,50	-0,032	0,976
	Anyagi elismertség megítélése	495738	-3,780	0,000***
	A szervezet elvárásainak megítélése	527818,50	-1,637	0,101
	Munkahelyi események	506381,50	-2,986	0,003**

34. táblázat – A bűnügyi és a rendészeti szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában ugyancsak két skála esetében látható statisztikailag szignifikáns különbség. Az eredmények alapján a rendészeti szakterület rosszabbnak ítéli meg az „Anyagi elismertség megítélése” skálát ($U=495738,00$; $Z=-3,780$; $p=0,000$), ám a „Munkahelyi események” skála mentén a bűnügyi szakterülethez viszonyítva ($U=506381,50$; $Z=-2,986$; $p=0,003$) az látható, hogy a bűnügyi szakterületen dolgozók több és megterhelőbbnek megírt munkahelyi eseményt jeleztek.

A rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület összevetésének eredményeképp a vizsgált 18 RMSK skála közül 13 esetben (6 feltételezett motivátor tényező és 7 feltételezett higiénés tényező kapcsán) mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség (lásd 35. táblázat), ezek közül egy a feltételezett motivátorokhoz tartozó skála, a „Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése” ($U=102663,00$; $Z=-2,287$; $p=0,019$) ugyanakkor csupán a post-hoc elemzésben mutatott szignifikáns eltérést, a Kruskal-Wallis próbában nem ($H=5,315$; $p=0,070$).

Mindenképpen hangsúlyoznunk érdemes, hogy a vizsgálat eredménye szerint a szakszolgálati szakterület minden esetben pozitívabb eredményeket mutatott a 13 skála mentén, mint a rendészeti szakterület – vagyis ez alapján feltételezhetjük, hogy a szakszolgálati szakterület hivatásos állományának tagjai a rendészeti szakterületen dolgozó kollégáikhoz képest összességében pozitívabban élik meg a szervezetben mind a motivátorokkal, mind a higiénés tényezőkkel kapcsolatos elégedettségüket.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	97908,50	-2,928	0,002**
	Munkaterhelés komplex megítélése	99486,00	-2,775	0,005**
	Effektív munkaterhelés	110712,00	-1,018	0,307
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	100485,50	-2,460	0,014*
	Munkahely külső megítélése	99275,00	-2,872	0,006**
	Munkavégzés etikai aspektusai	101951,50	-2,720	0,006**
	Munkafeladathoz való hozzáállás	106543,00	-1,699	0,093
	Egyéni felelősség megítélése	115582,50	-0,258	0,802
	Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése	102663,00	-2,287	0,019*
	Motiváció	112463,00	-0,727	0,470
Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	87703,00	-4,571	0,000***

Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	97672,50	-3,037	0,002**
Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	90475,00	-4,175	0,000***
Munkahely komfortjának megítélése	94667,50	-3,535	0,000***
Munkaidő megítélése	86442,50	-4,847	0,000***
Anyagi elismertség megítélése	91032,50	-4,158	0,000***
A szervezet elvárásainak megítélése	100962,50	-2,569	0,011*
Munkahelyi események	108959,00	-1,303	0,190

35. táblázat – A rendészeti és a szakszolgálati szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Szintén számos esetben kaptam statisztikailag szignifikáns eredményt a bűnügyi szakterület és a szakszolgálati szakterület összevetésekor (lásd 36. táblázat).

Összesen 7 feltételezett motivátor tényező (ideértve a „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” skálát), valamint 8 feltételezett higiéniás tényező esetében mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség, azonban mindösszesen egyetlen, a feltételezett motivátor tényezők közé sorolt skála („*Motiváció*” $U=28729,00$; $Z=-2,394$; $p=0,017$) esetében igaz az, hogy a szakszolgálati szakterület hivatásos állományú tagjai negatívabban élnék meg, mint a bűnügyi szakterület állománya. Minden más esetben azt az eredményt kaptam, hogy a szakszolgálati szakterület ezen elrendezés szerint is összességében pozitívabban éli meg a szervezet által kínált, RMSK skálákon mért motivátor és higiéniás tényezőket, mint a bűnügyi szakterület állománya.

A vizsgált RMSK skála		U	Z	p
Feltételezett motivátor tényezők	Munkaterhelés szubjektív megítélése	27879,50	-2,826	0,006**
	Munkaterhelés komplex megítélése	27807,00	-2,863	0,004**
	Effektív munkaterhelés	30211,00	-1,629	0,105
	Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	28046,00	-2,557	0,010*
	Munkahely külső megítélése	30238,00	-1,660	0,095
	Munkavégzés etikai aspektusai	29228,00	-2,454	0,014*
	Munkafeladathoz való hozzáállás	28526,00	-2,526	0,012*
	Egyéni felelősség megítélése	32380,50	-0,517	0,609
	Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése	29281,50	-2,114	0,035*
	Motiváció	28729,00	-2,394	0,017*

Feltételezett higiénés tényezők	Szervezet jellegéből adódó terhelés	25222,50	-4,170	0,000***
	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	27043,50	-3,257	0,002**
	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	26121,50	-3,733	0,000***
	Munkahely komfortjának megítélése	27168,00	-3,198	0,001***
	Munkaidő megítélése	24525,00	-4,582	0,000***
	Anyagi elismertség megítélése	29175,00	-2,212	0,031*
	A szervezet elvárásainak megítélése	27085,50	-3,261	0,002**
	Munkahelyi események	28339,50	-2,576	0,010*

36. táblázat – A bűnügyi és a szakszolgálati szakterület összevetésének eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

5.5.1. Megbeszélés

Egyértelműen megállapítható, hogy mind az RMSK feltételezett motivátor tényezői, mind feltételezett higiénés tényezői különbségeket mutatnak az egyes szakterületekre nézve, noha csupán egyetlen olyan skála van, amely a szakterületekre vonatkozó mindhárom összevetésben eredményt mutatott – „Anyagi elismertség megítélése”. Ez utóbbi feltételezett higiénés tényező kapcsán érdemes megjegyeznünk, hogy a vizsgálati mintában egyértelműen a rendészeti szakterület állománya a legkevésbé elégedett eme higiénés tényezővel, míg a szakszolgálati szakterület állománya a leginkább elégedett.

Az „Effektív munkaterhelés” és „Egyéni felelősség megítélése” feltételezett motivátor skálák egyetlen összevetésben sem mutattak statisztikailag szignifikáns különbséget.

A rendészeti szakterület és a bűnügyi szakterület vonatkozásában aránylag csekély számú skálán mutatható ki szignifikáns különbség, ám ezen skálák vonatkozásában a feltételezett motivátor tényezők kapcsán elmondható, hogy azokat a rendészeti szakterület rosszabbul éli meg, mint a bűnügyi szakterület, ugyanakkor a higiénés tényezők kapcsán csupán az „Anyagi elismertség megítélése” skálán látható, hogy az a rendészeti szakterület számára összességében negatívabb megítélést hoz. Ezen skála esetében nem zárhatjuk ki, hogy a 2020 utáni időszak óta számos olyan, a szervezetre kívülről is hatással lévő változások zajlottak le (pandémia, háború, gazdasági kihívások), amelyek ezen skála megítélésére jelentős befolyással is lehetnek.

A szakszolgálati szakterületek összességében mind a feltételezett motivátor, mind a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában pozitívabb képet mutatnak, s a feltételezett motivátor tényezők kapcsán is csupán egyetlen skála esetében mutatható ki, hogy a bűnügyi szakterülethez mérten negatívabban ítélnék meg.

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a második hipotézis és annak első két alhipotézisei igazolást nyertek, ám a H2.3. alhipotézis legfeljebb részben nyert igazolást, hiszen a rendészeti szakterület állománya a szakszolgálati szakterülethez viszonyítva rosszabbnak ítéli meg a feltételezett higiénés tényezőket, azonban a bűnügyi szakterület vonatkozásában csupán egyetlen skálán látható ilyen eltérés, s ugyanígy egy skála kapcsán a bűnügyi szakterület mutatott negatívabb képet. Érdekes ugyanakkor megjegyeznünk, hogy az „*Anyagi elismertség megítélése*” skálán mind a két másik szakterülettel összevetve az látható, hogy a rendészeti szakterület állománya kevésbé elégedett. További érdekesség, hogy a „*Munkahely külső megítélése*” skálán is mindkét másik szakterülethez mérten negatívabb a rendészeti szakterület állományának megélése.

Ugyancsak legfeljebb részben igazolódott csupán a H2.4. alhipotézis is, mivel a bűnügyi szakterület állománya a rendészeti szakterülethez mérten két skálán is pozitívabb megélést mutatott, ám a szakszolgálati szakterülethez mérten a feltételezett motivátorokkal való elégedettségük – egyetlen skálától eltekintve – alacsonyabb, így csupán a rendészeti és bűnügyi szakterület esetében jelenthető ki, hogy a bűnügyi szakterület elégedettebb a feltételezett motivátor tényezőkkel, a szakszolgálati szakterület vonatkozásában nem. Érdekes megjegyezni, hogy a bűnügyi szakterület esetében a „*Munkahelyi események skála*” kapcsán mindkét másik szakterülettel való összevetésben több és terhelőbbnek megélt munkahelyi eseményt jelez.

Jelen vizsgálat a korábbi kutatások eredményeivel is csupán részben egyező eredményeket mutat.

2015-ös szakdolgozati kutatásom eredménye ugyancsak az volt, hogy statisztikailag kimutatható különbség van az egyes szakterületek között, amely ezúttal is igazolást nyert. Ám jelen vizsgálatban csupán két részeredmény erősíthető meg egyértelműen, mégpedig az, hogy a rendészeti szakterülethez mérten a bűnügyi szakterület „*Motiváció*” skálán mutatott mértéke szignifikáns eltérést mutat, illetve a „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*” skála vonatkozásában a bűnügyi szakterület elégedettsége a szakszolgálati szakterülethez mérten magasabb.

Eltérő eredményt kaptam ugyanakkor minden más tekintetben, noha ugyanazon vármegye hivatásos állományú személyeinek vonatkozásában született meg az akkori vizsgálati eredmény is. Ugyanakkor a 2015-ös vizsgálat csupán a 2014-es év adataiból, valamint a 2015-ös év első néhány hetéből gyűjtött adatokból állt össze, egy csekélyebb mintaelemszám mellett – jelen

vizsgálat során lényegesen szélesebb időtartamból és szélesebb állomány létszámban elemeztem az adatokat, amely az eltéréseket önmagában is magyarázhatja, azonban mindezek mellett a minta longitudinális elrendezése azt igazolta, hogy a 2015. év, illetve az ezt követező időszak a szervezet életében minimum az adott vármegye esetében szenzitív időszak volt (ám mivel a szervezetre hatással lévő események országos szintűek voltak, így feltételezhetjük, hogy ezen eredmény más szervezeti egységek esetében is kimutatható lenne). Mindez jelentős változásokat idézhetett elő a szervezetben dolgozóknál, amelyek kihatással lehettek az eredményekre.

A 2016-ban indult 2016/131-RTK Ludovika Kutatócsoport – *„Egy megyei rendőrfőkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata”* címet viselő kutatás a jelenlegihez képest eltérő eszközzel és elméleti keretben vizsgált, így a kapott eredmények nem vethetők össze egyértelműen jelen vizsgálat eredményeivel, ugyanakkor említésre érdemes, hogy a rendészeti szakterület, valamint a bünyügyi szakterület esetében nem rajzolódik ki olyan éles különbség, mint az akkori kutatásban – amelynek oka éppúgy lehet az eltérő vizsgálati módszer, mint az, hogy más vármegye állományának vonatkozásában történt a vizsgálat, s eltérő időpontban is, egy keresztmetszeti képet mutatva az akkori helyzettel kapcsolatosan. Mindezek mellett jelen vizsgálat keretében a szakszolgálati szakterület állománya kapcsán mutatható ki az anyagi elismertséggel való magasabb elégedettség.

Buti (2020) eredményeit nem sikerült alátámasztani, hiszen nem igazolható egyértelműen a bünyügyi szakterület magasabb elégedettsége más szakterületekhez mérten, csupán a rendészeti szakterülethez képest részben, de a szakszolgálati szakterülethez mérten ezen eredmény egyértelműen cáfolható.

6. A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISA ÉS VIZSGÁLATA

A jelen vizsgálat második fázisa, illetve a vizsgálat harmadik hipotézise az RMSK faktorstruktúráját tette meg vizsgálatának tárgyává.

H3.) Az RMSK skálái megfeleltethetők a Herzbergi kéttényezős elmélet higiénés és motivátor tényezőinek.

A hipotézis értelmében az RMSK skálák a kéttényezős elmélet higiénés és motivátor tényezőinek megfeleltethetők. Ezen elméleti feltevés elsődlegesen a konfirmátoros (megerősítő) faktoranalízis szükségességét veti fel, ennek ellenére a vizsgálat során az explorátoros (feltáró) faktoranalízis elvégzése mellett döntöttem, amelynek oka az, hogy miként azt a „III.) 1. A rendvédelmi szervek munkahelyi stressz kérdőíve” fejezetben is írtam az RMSK-ról, annak kifejelesztő szakemberei nem jelentettek meg publikációt, ennek okán a kérdőívvel kapcsolatosan pusztán korlátozott mennyiségű szakirodalom áll rendelkezésünkre. Ebből adódóan csekély az RMSK konkrét faktorstruktúrájának kialakításával kapcsolatos szakirodalmunk is, ugyanakkor az általam választott explorátoros faktoranalízis révén a kérdőív háttérében húzódó faktorok azonosítása lehetségessé vált.

Az eljárás során a minta keresztmetszeti elrendezése szerinti mind a 2650 résztvevőtől származó kérdőív adata feldolgozásra került. A faktoranalízist maximum likelihood módszerrel, Varimax forgatással végeztem. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató értéke .97, illetve a Bartlett szfericitás teszt értéke is szignifikánsnak bizonyult (χ^2 (19503) = 277621,893; $p < 0,001$). Ezen értékek alapján az adatsor faktorelemzés elvégzésére alkalmas ($KMO \geq 0,970$).

Ezt követően első lépésként a kommunalítások ellenőrzését végeztem el, amely alapján a kérdőív 198 iteméből mindösszesen 26 item vonatkozó mutatója bizonyult alacsonynak ($< 0,25$) (lásd 37. táblázat).

Vizsgálati blokk	Blokkból származó item száma	Az item	Mutató
Munkahelyi események	4.	Új, többnyire ismeretlen kollégákkal kellett együtt dolgoznia	0,228
	6.	Valamilyen – az Ön számára nagyon fontos – feladatot elvettek Öntől	0,248

	9.	Előfordult olyan esemény, hogy attól félt, elveszítheti munkahelyét	0,182
	11.	Közvetlen feletteseként új vezetőt neveztek ki	0,139
	12.	Olyan feladatot bízta Önnre, amivel – úgy érezte nem képes megbirkózni	0,212
	17.	Konfliktusa volt valamelyik beosztottjával, ami azóta sem oldódott meg	0,176
	27.	Nem kapott jutalmat, nem léptették elő, amikor úgy érezte, indokolt lett volna	0,235
	31.	Igazságtalanul megvádolták valamivel, amit nem követett el	0,212
	32.	Nem kapott megfelelő információt valamilyen munkához, és így nem sikerült teljesíteni feladatát	0,206
	33.	Magánéletbeli problémák zavarták munkavégzését	0,136
Munkahellyel kapcsolatos elégedettség vizsgálata	1.	Munkahelyre való bejárás körülményei	0,135
Egészségi állapot	2.	Mellkasi szorítás, szív táji szűrés	0,249
	5.	Lázas betegségek (meghűlés, felfázás)	0,135
	6.	Reumatikus nyaki, deréktáji vagy végtagfájdalmak	0,228
Külső-belső kontroll	6.	Sokkal előbbre lehet jutni az életben alkalmazkodással, mint a saját igények hangoztatásával	0,205
	10.	El kell fogadnunk az embereket olyannak, amilyenek, nem lehet senkit sem akarata ellenére megváltoztatni	0,131
A-B személyiség vizsgálata	1.	Különösebben nem törődik az időpontokkal - Mindig ügyel arra, hogy sehol se késsen el	0,144
	6.	Egyszerre egy dolgot csinál - Egyszerre, egy időben több dolgot szokott csinálni	0,227
	8.	Különösebben nem érdekli mások mit gondolnak - Mindig sikeres embernek akar látszani mások szemében	0,227

Aktivitás-Motiváció	A-1.	Nehezen tudom elviselni azt az állapotot, amikor nincs semmi feladatom	0,223
	M-4. ⁴⁰	Ha csak rajtam múlna, sokkal eredményesebben tudnám végezni a munkámat, mint most	0,245
Támogatottság	1.	Házastárs/élettárs/barát/barátnő	0,169
	4.	Gyerek	0,228
Stresszoldás	2.	Közvetlenül utána tovább végzem a munkámat, és igyekszem elfoglalni magam	0,233
	10.	Igyekszem mielőbb kivenni a dolgokat a fejemből és elfelejteni az egészet	0,243
	15.	Több alkoholt iszom, vagy dohányzok, mint szoktam	0,205

37. táblázat – Az alacsony (< 0.25) mutatójú itemek eloszlása. Saját szerkesztés.

Miként az látható a „Munkahelyi események” blokkból 10, a „Munkahellyel kapcsolatos elégedettség vizsgálata” blokkból 1, az „Egészségi állapot” blokkból 3, a „Külső-belső kontroll” blokkból 2, az „A-B személyiség vizsgálata” blokkból 3, az „Aktivitás-Motiváció” blokkból 1-1, a „Támogatottság” blokkból 2, a „Stresszoldás” blokkból pedig ismét 3 item mutatója bizonyult alacsonynak.

Az elemzés 39, egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktort azonosított. Számos tétel (összesen 38) több faktornál töltődött, akár nagyon hasonló erősséggel, illetve több tétel is (összesen 57) csupán alacsony, azaz 0,3 alatti faktortöltéssel rendelkezett, valamint adódott több (összesen 22) olyan faktor, amely kizárólag alacsony töltődésű tételekből állt (a táblázat – terjedelme okán – nem csatolható fizikailag jelen dolgozathoz, de a 4. számú melléklet tartalmazza a faktormátrix elérhetőségének linkjét).

Ennek tükrében arra a megállapításra jutottam, hogy sem a jelenleg használt 26 skálás megközelítés, sem az általam feltételezett kétfaktoros modell nem illik a kapott faktorstruktúrához. Ugyanakkor az elemzés ezen úton történő folytatása az RMSK további mélyre ható vizsgálatát, itemeinek és struktúrájának esetleges átalakítását is maga után vonhatná, ám jelen disszertációnak nem az RMSK megújítása a célja, hanem annak egy más elméleti keretben történő megközelítése a jelenlegi alapok mentén. Ennek okán és az eddigi eredmények tükrében úgy döntöttem, hogy más megközelítést alkalmazok annak vizsgálatára,

⁴⁰ A kérdőívben a „D. Aktivitás, motiváció” részegység 10. tétele, amely ugyanakkor a „Motiváció” skála 4. iteme.

hogy az RMSK milyen mértékben feleltethető meg ténylegesen a Herzbergi kéttényezős modellnek.

A „III.) 2.2. Az RMSK és Herzberg kéttényezős modelljének kapcsolódása” alfejezetben ismertettem, hogy miként soroltam be az RMSK skáláit a higiénés és motivátor tényezők mentén, s ezen az úton haladtam tovább a hipotézis vizsgálata során. Az egyes skálákat alkotó itemeket megnézve láthatóvá vált, hogy bizonyos itemek többször szerepelnek, illetve akár mind a higiénés, mind a motivátor tényezőknél is beszámításra kerültek, miközben tartalmukat tekintve ez nem feltétlenül volt indokolt. Ennek okán a korábban ismertetett skálánkénti besorolás helyett az RMSK tételeit végignézve azokat egyenként soroltam be a kéttényezős modellnek megfelelően (lásd 38-41. táblázatok).

Miként az láthatóvá vált, az RMSK felépítését tekintve egy 40 itemből álló blokkal kezdődik, amely munkahellyel kapcsolatos eseményeket sorol fel. Ezen események mindegyike megfeleltethető valamilyen higiénés- vagy motivátor tényezőnek – lásd 38. táblázat (Tegyei, 2021a).

Higiénés tényező	Motivátor tényező	Munkahellyel kapcsolatos események	
	x	1.	Munkahely változtatásra kényszerült.
	x	2.	Munkahelyet szeretett volna változtatni, de nem sikerült.
	x	3.	Más – a korábbtól teljesen eltérő – beosztásba került.
x		4.	Új, többnyire ismeretlen kollégákkal kellett együtt dolgoznia.
	x	5.	Jelentős mértékben változott a feladatköre.
	x	6.	Valamilyen - az Ön számára nagyon fontos - feladatot elvettek Öntől.
x		7.	Hátrányosan változott a munkaidő beosztása.
	x	8.	Olyan beosztásba került, ahol igen magasak a követelmények.
	x	9.	Előfordult olyan esemény, hogy attól félt, elveszítheti munkahelyét.
x		10.	Az Ön számára minden tekintetben kedvezőtlen helyen kellett dolgoznia.
x		11.	Közvetlen feletteseként új vezetőt neveztek ki.
	x	12.	Olyan feladatot bízta Önre, amivel - úgy érezte - nem képes megbirkózni.
	x	13.	Olyan feladattal bízta meg, aminek nem látta semmi értelmét.
x		14.	A szervezeten belül egyik napról a másikra változott a vezetési koncepció.

x		15.	Konfliktusa volt valamelyik felettesével, ami azóta sem oldódott meg.
x		16.	Nem ért egyet a munkahelyén uralkodó légkörrel.
x		17.	Konfliktusa volt valamelyik beosztottjával, ami azóta sem oldódott meg.
	x	18.	Fegyelmi ügye volt.
x		19.	Konfliktusa volt valamelyik munkatársával, ami azóta sem oldódott meg.
	x	20.	Figyelmeztetésben, megrovásban részesült.
x		21.	Megakadályozták, hogy elmondja a véleményét valamilyen Önt érintő fontos ügyben.
x		22.	Úgy érezte, munkatársai igazságtalanok Önnel szemben.
x		23.	Nagyon megbántották Önt munkatársai.
x		24.	Úgy érezte, hogy nem fogadták be a munkatársai.
x		25.	Úgy érezte, hogy a közvetlen felettese nem értékeli megfelelően a munkáját.
x		26.	Munkatársai alaptalan pletykákat terjesztettek Önről.
	x	27.	Nem kapott jutalmat, nem léptették elő, amikor úgy érezte, indokolt lett volna.
x		28.	Ön szerint jogos kérelmét munkahelyi vezetői elutasították, nem támogatták.
x		29.	Olyan munkakörülmények között kényszerült dolgozni, ami nem volt megfelelő az Ön számára.
	x	30.	Elkövetett valamilyen hibát, aminek súlyos következményei voltak.
	x	31.	Igazságtalanul megvádolták valamivel, amit nem követett el.
x		32.	Nem kapott megfelelő információt valamilyen munkához, és így nem sikerült teljesíteni feladatát.
	x	33.	Magánéletbeli problémák zavarták munkavégzését.
	x	34.	Sorozatosan olyan munkafeladatokat kapott, amelyek mélyen a tudásszintje alatt vannak.
x		35.	Olyan határidőket tűztek ki, amelyeket lehetetlen betartani.
x		36.	Olyan munkatársakkal kellett dolgozni, akikkel egyébként sem tud kijönni.
	x	37.	Szeretett volna más beosztásba kerülni, de nem sikerült.
x		38.	Felettese visszaélt hatalmi pozíciójával.
x		39.	Munkatársai részéről folyamatos zaklatásban részesült.
x		40.	Munkatársai olyan – az Ön számára negatív – magatartást követeltek meg, ami ellenkezett az elveivel.

38. táblázat – Az RMSK első 40 tételének besorolása (saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat). A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegye, 2021a, 184-185. o.

Ugyanez igaz az RMSK következő, 75 tételből álló blokkjára is, amelyet az alábbi, 39. számú táblázat mutat.

Higiénés tényező	Motivátor tényező	Munkahellyel kapcsolatos elégedettség vizsgálat	
x		1.	Munkahelyre való bejárás körülményei
x		2.	Munkahelyi komfort, kényelem
x		3.	A munkavégzéshez szükséges eszközök esetleges hiánya, állapota
x		4.	A munkahelyemen tapasztalható zaj
x		5.	A munkahely megvilágítása
x		6.	A munkahelyen tapasztalható légszennyeződés
x		7.	A munkahely higiéniája
x		8.	Munkaidő hosszúsága
x		9.	Napi munkaidő kiszámíthatósága
x		10.	Szabadidő tervezhetősége
	x	11.	Ismerőseim negatív véleménye a munkáról, munkahelyemről
	x	12.	Munkavégzés során jelentkező erkölcsi problémák
	x	13.	Olyan feladatot is el kell látni, amit nem szívesen teszek
	x	14.	A megkövetelt munkatempó
	x	15.	A munka szervezettsége
	x	16.	A munka átláthatósága
x		17.	A munkából adódó fizikai igénybevétel
x		18.	A munkából adódó szellemi igénybevétel
x		19.	A jövedelemből adódó anyagi problémák
x		20.	Anyagi megbecsülés hiánya
	x	21.	A nem egyenletes munkaterhelés
	x	22.	Gyakori döntéshelyzetek
	x	23.	A hibás döntések következményei
	x	24.	A fokozott egyéni felelősség
x		25.	Időhiány
	x	26.	Szakmai felelősség
	x	27.	Erkölcsi felelősség
x		28.	Nem együttműködő munkatársak
x		29.	Információ hiánya
	x	30.	Egyedül kell megoldani a feladatokat

x		31.	Alkalmazkodás utasításokhoz, rendeletekhez
	x	32.	A rendvédelmi pálya megítélése
	x	33.	Munkahelyi szervezeti rangsorban elfoglalt helyem
	x	34.	Hatáskör és befolyás hiánya
x		35.	Ahogy a munkatársaim kezelnek engem
x		36.	Ahogy az általam végzett munka kihat a mindennapi életemre
	x	37.	Önmegvalósítási lehetőségek hiánya a munkámban
	x	38.	Előbbre jutási lehetőségek hiánya a munkámban
x		39.	Munkafeladatommal szembeni idegi, szellemi követelmények
x		40.	Munkavégzéssel szembeni fizikai követelmények
x		41.	Felettes rugalmatlansága, merevsége
x		42.	Munkatársak rugalmatlansága, merevsége a problémákat illetően
	x	43.	Alulértékeltség érzése
	x	44.	A tehetetlenség érzete
	x	45.	A munka megítélése
x		46.	A munkahelyi légkör
x		47.	Munkatársak magatartása, viselkedése
x		48.	Rivalizálás
x		49.	A közvetlen felettes magatartása, viselkedése
x		50.	Munkahelyi vezetők magatartása, viselkedése
x		51.	Emberi segítség, támogatás hiánya
x		52.	Szakmai segítség, támogatás hiánya
x		53.	Vezetőtől kapott segítség, támogatás hiánya
x		54.	Munkahelyi konfliktusok
x		55.	Előírják, hogyan kell viselkedni
x		56.	Az empátia hiánya
x		57.	Közömbösség másokkal szemben
x		58.	Parancsuralmi rend
x		59.	Bizalmi légkör hiánya
x		60.	A szociális problémák kezelése
x		61.	Munkafeladatok kiszámíthatatlansága
x		62.	A vezetői magatartás kiszámíthatatlansága
x		63.	Beosztottak munkájának irányítása, felügyelete
	x	64.	Végzettségénél, képességénél, tudásnál alacsonyabb szintű munka végzése

	x	65.	Munka hazavitele
x		66.	Az állandóan változó elvárásokhoz való alkalmazkodás
x		67.	A vezetők részéről tapasztalt megkülönböztetés, kivételezés
x		68.	A vezetőktől kapott bátorítás, biztatás hiánya
	x	69.	Amikor azt érzem, hogy nincs értelme a munkámnak
x		70.	Nem kompetens vezető
x		71.	Munkahelyi érdekeltségi összefonódások
x		72.	A nyugodt munkavégzés hiánya
	x	73.	Nincs lehetőség a továbbképzésre
	x	74.	Irreális elvárások, célok
x		75.	Alkalmazkodás a munkatársakhoz

39. táblázat – Az RMSK első 40 tételének besorolása (saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat)
A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 184-185. o.

Ugyanakkor az egyéni tényezőkre vonatkozóan az Aktivitás, motivációra vonatkozó 12 item kivétel nélkül a motivátorok közé sorolható, míg az Elégedettség vonatkozásában is besorolhatók az egyes tételek – lásd 40. táblázat.

Higiénés tényező	Motivátor tényező	Aktivitás, motiváció	
	x	1.	Nehezen tudom elviselni azt az állapotot, amikor nincs semmi feladatom
	x	2.	Az igazi kihívásokat fontosnak tartom, mert ezen keresztül tudom lemérni a képességeimet
	x	3.	Nehezen tudnék elképzelni magamnak olyan munkahelyet, ahol csak a jelenlét a fontos, még akkor is, ha jól megfizetnék
	x	4.	Nehezen tudnék elviselni nagyobb terhelést a munkahelyen, mint amilyen most van nekem
	x	5.	Mindig örülök, ha új és nehéz munkafeladatot kapok
	x	6.	Úgy érzem, hogy tele vagyok aktivitással, ötletekkel, tervekkel a jövőre nézve
	x	7.	Az általam végzett munka teljes mértékben leköti az érdeklődésemet
	x	8.	Gyakran a szabadidőmben gondolatban a munkámmal foglalkozom, mert igazán érdekel

	x	9.	Csak olyan munkát szabad végezni, amiben az ember megvalósíthatja saját terveit, ötleteit, és ez a munka ilyen
	x	10.	Ha csak rajtam múlna, sokkal eredményesebben tudnám végezni a munkámat, mint most
	x	11.	Mindig is vonzott ez a munka, nem is tudnék elképzelni mást helyette
	x	12.	Gyakran nincs időm semmire, mert a munkám leköti minden energiámat, ám ennek örülök
Higiénés tényező	Motivátor tényező	Elégedettség	
x		1.	A munkavégzéshez szükséges információkkal
	x	2.	A jelenlegi munkájával
	x	3.	Annak mértékével, ahogyan a munkája motiválja Önt
x		4.	Feljebbvalóinak vezetési stílusával
x		5.	Változások, szervezeti átalakítások bevezetésének módjával
	x	6.	Munkájának, feladatának jellegével
	x	7.	Személyes fejlődésével
x		8.	Munkahelyi konfliktusok megoldásával
	x	9.	Munkaköre „testre szabottságával”
x		10.	Munkahelyi légkörrel
x		11.	Munkahely szervezeti felépítésével
	x	12.	Előmeneteli lehetőségével
x		13.	Anyagi megbecsültségével
	x	14.	Erkölcsei megbecsültségével

40. táblázat – Az RMSK Aktivitás, motiváció és Elégedettség egyéni tényezőinek besorolása – saját szerkesztés a kérdőív alapján, javított változat. A táblázat egy korábbi formája megjelent: Tegyei, 2021a, 185. o.

A 38-40. számú táblázatok alapján látható, hogy az RMSK számos olyan tétellel rendelkezik, amelyek önmagukban is hozzákapszolhatók a kéttényezős modellhez.

Ezt követően a kéttényezős modell mentén kialakított higiénés és motivátor tényezők faktorait vetettem alá reliabilitás vizsgálatoknak – tehát először is kiszámításra került a Cronbach- α mutató, amely mindkét faktor esetében megfelelőnek bizonyult. Értéke a higiénés tényezők esetében 0,952; míg a motivátor tényezők esetében 0,876 értékkel bír.

Az item-totál korreláció módszer segítségével elvégeztem annak vizsgálatát is, hogy mely itemek azok, amelyek negatív előjellel jelentkeznek az adott faktor esetében, illetve vizsgáltam,

hogy mennyiben változik a Cronbach- α érték ezen tételek elhagyása esetén – akkor is, ha egyenként hagynám el a tételeket, illetve akkor is, ha az összes tételt elhagynám, illetve a leggyengébb tételeket is megnéztem ilyen vonatkozásban.

A higiénés tényezők esetében mindezeket a 41. táblázat, a motivátor tényezők esetében pedig a 42. táblázat foglalja össze.

	Cronbach-α, ha a tételt törlöm	Cronbach-α, ha az összeset törlöm
Elégedettség 1. tétel	0,953	0,966
Elégedettség 4. tétel	0,954	
Elégedettség 5. tétel	0,954	
Elégedettség 8. tétel	0,953	
Elégedettség 10. tétel	0,954	
Elégedettség 11. tétel	0,953	
Elégedettség 13. tétel	0,954	

41. táblázat – Higiénés tényezők Cronbach- α értékeinek alakulása. Saját szerkesztés az eredmények alapján.

	Cronbach-α, ha a tételt törlöm	Cronbach-α, ha az összeset törlöm
Aktivitás 1. tétel	0,878	0,929
Aktivitás 4. tétel	0,883	
Motiváció 4. tétel	0,880	
Motiváció 6. tétel	0,877	
Elégedettség 2. tétel	0,881	
Elégedettség 3. tétel	0,881	
Elégedettség 6. tétel	0,880	
Elégedettség 7. tétel	0,880	
Elégedettség 9. tétel	0,880	
Elégedettség 12. tétel	0,882	
Elégedettség 14. tétel	0,883	

42. táblázat – Motivátor tényezők Cronbach- α értékeinek alakulása. Saját szerkesztés az eredmények alapján.

Mindezek mellett az adattábla longitudinális elrendezésében is megnéztem a kétfaktoros modell esetében a különböző adatfelvételek során keletkezett eredmények vonatkozásában is a kapható reliabilitás-értékeket, azaz vizsgáltam a teszt-reteszt reliabilitást, melynek eredményeit a 43. táblázat foglalja össze.

	Higiénés skála	Motivátor skála
	Cronbach-α	Cronbach-α
A kialakított skálák értéke az első adatfelvételi ponton	0,951	0,875
A kialakított skálák értéke a második adatfelvételi ponton	0,953	0,872
A kialakított skálák értéke a harmadik adatfelvételi ponton	0,951	0,876
A kialakított skálák értéke a negyedik adatfelvételi ponton	0,952	0,902

43. táblázat – A kialakított skálák Cronbach- α értékeinek alakulása az egyes adatfelvételi pontokon. Saját szerkesztés az eredmények alapján.

A kapott eredmények a teszt időbeli megbízhatóságát jelzik.

A kutatás második fázisának eredményei alapján kijelenthetjük, hogy az RMSK itemeiből a herzbergi kéttényezős modell levezethető, illetve a vizsgálati minta vonatkozásában megbízható skálaként működnek.

A kutatás harmadik fázisához tartozó elemzéseimet így ezen felosztás szerint végeztem, vagyis a higiénés tényezőket egyetlen, 79 itemből álló skálaként (a továbbiakban: kialakított higiénés skála), a motivátor tényezőket pedig ugyancsak egyetlen, 62 itemből álló skálaként (a továbbiakban: kialakított motivátor skála). Ezen skálák értékeit az RMSK eredeti skáláihoz hasonlóan számítottam ki, vagyis: az egyes tételekre adott válaszok értékeinek összeadása történt meg, majd ezt követően ezt elosztottam a skálában szereplő itemek számával – mondhatjuk tehát, hogy voltaképpen nem történt más, mint az átlagértékek kiszámítása.

6.1. Megbeszélés

Az eredmények kapcsán elmondhatjuk, hogy az RMSK kérdőív, valamint a herzbergi kéttényezős modell összeállése alapvetően kimondható.

Ugyanakkor – az eredeti feltételezésemmel szemben – az RMSK egyes skálái nem feleltethetők meg tökéletesen az elméletnek. Noha jelen munka célja nem az RMSK megújítása, ám az elvégzett elemzések után felmerülhet annak lehetősége, hogy az RMSK megújítása, bizonyos

elemeinek újragondolása releváns feladat lehet a jövőre nézve, mindazonáltal ez nem változtat az RMSK egyértelmű hasznosságán.

Az RMSK itemeinek a Herzbergi elmélet mentén történő besorolása révén ugyanakkor kialakíthatóvá vált két egészen új, önállóan funkcionáló, valamint (mind az adattábla keresztmetszeti elrendezéseiben, mind longitudinális elrendezésében is) megfelelő reliabilitás értékekkel rendelkező skála.

7. A KUTATÁS HARMADIK FÁZISÁHOZ TARTOZÓ EREDMÉNYEK HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Miként az már az „I.) 3.3. *A kutatás harmadik fázisa*” alfejezetben is leírásra került a kutatás végső fázisának célja kettős volt: egyfelől a kiinduló hipotézisek ismételt vizsgálata történt meg – ennek okán a harmadik fázis hipotézisei voltaképpen azonosak az első fázis hipotéziseivel, ám skála megjelöléseket nem tartalmazva –, másfelől pedig a cél az volt, hogy az első és harmadik fázis eredményeit összevetve pontosabb képet alkothassunk a vizsgált állomány motivációs helyzetével kapcsolatos ismereteinkről.

A kutatás harmadik fázisában a második fázis során kialakított 79 itemből álló higiénés skálát, valamint a 62 itemből kialakított motivátor skálát használtam fel a lehetséges különbségek feltárására. A kutatás első és harmadik fázisában alkalmazott statisztikai próbák az egyes hipotézisek és alhipotézisek mentén azonosak, de természetesen minden esetben megjelölésre kerülnek ezúttal is.

Minekután a kutatás utolsó fázisában két, az eredeti kérdőívtől eltérő skálával dolgoztam, ennek okán az eredmények ismertetésekor először az újonnan kialakított skálák mentén kapott eredményeket ismertetem, ezt követően az egyes hipotézisekhez és alhipotézisekhez tartozó összefoglalás során ismertetem azon különbségeket, amelyek a kutatás első fázisához képest eltérően alakultak.

7.1. A generációk közt feltárt különbségek a kialakított skálák mentén

H4.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

- H4.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe.
- H4.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok megléte fontosabb.

A kutatás második fázisa során kialakított két skála mentén az egyes generációk átlag és szórás értékeit a 44. táblázat foglalja össze. A negyedik hipotézis vizsgálatakor Kruskal-Wallis próbát végeztem, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.

Az egyes generációk átlag és szórás értékei a kialakított skálák mentén								
	Baby-boomer generáció		X generáció		Y generáció		Z generáció	
	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,5222	0,48081	1,7416	0,52241	1,6523	0,49623	1,6424	0,58498
Motivátor skála	1,9257	0,36439	2,0531	0,39126	1,9833	0,37874	1,9019	0,27098

44. táblázat – Az egyes generációk átlag és szórás értékei a kialakításra került skálák mentén. Saját szerkesztés.

A Kruskal-Wallis próba alapján kijelenthető, hogy az egyes generációk esetében statisztikailag szignifikáns különbségek figyelhetők meg mind a kialakított motivátor skála ($H=33,798$; $p=0,000$), mind a kialakított higiénés skála ($H=27,898$; $p=0,000$) tekintetében az egyes generációk eredményei között, azonban ezen különbségek pontosabb és mélyebb megértéséhez ezúttal is a post-hoc elemzéseket kell segítségül hívunk.

A post-hoc elemzések során ezúttal is az egyes generációk eredményeinek összevetése történt meg – a kapott eredményeket a 45. táblázat foglalja össze.

A skála megnevezése		U	Z	p
A baby-boomer és az X generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	53674,00	-4,488	0,000***
	Motivátor skála	59465,00	-3,206	0,001***
A baby-boomer és az Y generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	39928,00	-2,998	0,003**
	Motivátor skála	44510,50	-1,429	0,153
A baby-boomer és a Z generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	497,00	-0,823	0,417
	Motivátor skála	576,50	-0,958	0,960

Az X és az Y generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	690037,00	-4,245	0,000***
	Motivátor skála	683640,50	-4,536	0,000***
Az X és a Z generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	7914,00	-0,787	0,436
	Motivátor skála	7223,50	-1,246	0,216
Az Y és a Z generáció összevetésének értékei	Higiénés skála	5812,50	-0,238	0,814
	Motivátor skála	5496,00	-0,533	0,598

45. táblázat – Az egyes generációk összevetésének értékei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Az adatok alapján kijelenthetjük, hogy a Z generáció más generációkkal történő összevetése nem eredményezett statisztikailag szignifikáns különbségeket sem a higiénés skála, sem a motivátor skála mentén (lásd 45. táblázat).

Ezzel szemben az Y generáció kapcsán elmondhatjuk, hogy a kialakított higiénés skálán a baby-boomer generáció tagjainak értékeihez mérten negatívabb megélést mutatnak – azaz összességében kevésbé elégedettek a higiénés tényezők tekintetében, mint a baby-boomer generáció tagjai ($U=39928,00$; $Z=-2,998$; $p=0,003$), ám a kialakított motivátor skálán nem mutatható ki statisztikailag szignifikáns eltérés ($U=44510,50$; $Z=-1,429$; $p=0,153$).

Ugyancsak kevésbé mutatkozik elégedettnak az Y generáció az X generációhoz viszonyítottnak, ám ezúttal mind a kialakított higiénés skálán ($U=690037,00$; $Z=-4,245$; $p=0,000$), mind a kialakított motivátor skálán ($U=683640,50$; $Z=-4,536$; $p=0,000$) megjelenik ez az eltérés.

Az X generációról tehát elmondhatjuk, hogy ezen vizsgálati elrendezésben összességében elégedettebbnek mutatkoznak mind a higiénés, mind a motivátor tényezőkkel kapcsolatosan, mint az Y generáció tagjai, mindezen felül továbbá elmondhatjuk, hogy a baby-boomer generáció tagjaival összevetve az X generáció tagjai azok, akik mind a kialakított higiénés skála ($U=53674,00$; $Z=-4,488$; $p=0,000$), mind a kialakított motivátor skála ($U=59465,00$; $Z=-3,206$; $p=0,001$) megélését tekintve negatívabb képet mutatnak elődgenerációjukhoz mérten. Más szavakkal ezen vizsgálati elrendezés alapján éppen az X generáció tagjai azok, akik a megélés tekintetében egyfajta középállást képviselnek az Y és a baby-boomer generáció tagjai között.

A baby-boomer generáció vonatkozásában viszont elmondhatjuk, hogy a kialakított higiénés skála eredményei alapján összességében elégedettebbek a higiénés tényezőkkel, mint akár az Y, akár az X generáció tagjai. Ugyanakkor a kialakított motivátor skála révén született eredmények alapján azt láthatjuk, hogy az egyértelmű különbség egyedül az X generációval való összevetésben mutatkozik meg – azaz az eredmények alapján az látható, hogy ezen vizsgálati elrendezésben a motivátor tényezőkkel való elégedettség egyértelműen csak az X generáció tagjaihoz mérten magasabb.

7.1.1. Megbeszélés

Az eddigi eredmények összegzéseként tehát a következő megállapításokat tehetjük:

Kimutatható különbségek vannak, mind a kialakított higiénés skála, mind a kialakított motivátor skála esetében a vizsgált generációk vonatkozásában, amely a kutatás ezen fázisához tartozó hipotézist mindeztáig összességében alátámasztja. Ugyancsak tehetünk bizonyos megállapításokat az egyes generációk vonatkozásában, azonban semmi esetre sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a kutatás első és harmadik fázisában számos eltérő eredmény mutatkozott meg a vizsgált állomány motivációs bázisával kapcsolatosan.

Miként azt láthattuk, a Z generáció vonatkozásában egyetlen más vizsgált generációval való összevetésben sem született statisztikailag szignifikáns különbség, amely eredmény végső soron kevésbé meglepő, figyelembe véve, hogy az első hipotézis vizsgálata során is igen kevés konkrét információ vált feltárhatóvá ezen generáció vonatkozásában.

Véleményem szerint annak a magyarázata, hogy ezen generáció kapcsán jelen vizsgálat során – a kutatás mindkét fázisában – ilyen kevés információ vált feltárhatóvá továbbra is abban keresendő elsősorban, hogy ezen generáció a vizsgálati mintában egyrészt alacsony létszámban volt jelen, másrészt pedig igen csekély mértékű szervezeti-, illetve munkatapasztalattal bírt a kérdőívek felvételének idején, amelynek okán a szervezet és a szervezet révén megélt lehetőségek és problémák egy elfogadóbb attitűddel találkoztak az irányukból.

Ugyanakkor érdekes különbségeket rejtenek magukban az Y generáció kapcsán született eredmények. Míg a kutatás első fázisában úgy tűnt, hogy éppen az Y generáció az, akik egyfajta „középutt állást” képvisel az X, valamint a baby-boomer generáció között – hiszen a baby-boomer generációnál kevésbé elégedettebbnek, de az X generációval összevetésben összességében elégedettnek tűnt a vizsgált RMSK skálák mentén – ezúttal azt láthattuk, hogy a higiénés tényezők vonatkozásában mind a baby-boomer generációhoz mérten, mind az X

generációhoz mérten kevésbé elégedettek. Mindez jelentősen árnyalja az ezen generációról kialakított képünket, ugyanakkor felhívja a figyelmet Bajnok és Bánkuti (2023) kutatásának azon eredményére, amely szerint a szervezet elhagyása szempontjából különösen veszélyeztetettnek minősülhetnek ezen generáció tagjai. A higiénés tényezőkkel kapcsolatos tartós elégedetlenség potenciálisan képes lehet olyan fokot elérni, amely a motivátor tényezők mellett is arra ösztökéli a személyt, hogy elhagyja a szervezetet. A képet tovább árnyalja, hogy a kialakított motivátor skála vonatkozásában azt láthatjuk, hogy az Y generáció tagjai az X generációhoz képest kevésbé elégedettek e tekintetben is.

Mindezen, az Y generációra vonatkozó eredmények a kutatás első fázisának eredményeinek függvényében elsőként különösnek tűnhetnek, ugyanakkor úgy gondolom, hogy ezen eredmények tekintetében a kapott különbségekre több magyarázat is adható. Egyfelől nem feledkezhetünk meg arról, hogy a kutatás első fázisa során az RMSK skáláinak vizsgálata zajlott (s a kutatás második fázisa során jeleztem, hogy az eredeti skálák esetében előfordulnak olyan tételek, amelyek nem csupán egyetlen skálához kerülnek beszámításra, ellenben az adott skálák végső tartalmukat tekintve eltérően sorolhatók be – vagyis egy item egyszerre tartozhat egy motivátor tényezőként kategorizálható és egy higiénés tényezőként kategorizálható skálához is), míg ezúttal csupán két, az egyes itemek tekintetében eltérően konstruált, átfogóbb skálákkal történt a vizsgálat. Eszerint a kérdőív során adott konkrét kitöltői értékelések eltérő szempontú elemzése zajlott, amely – bár önmagában nem oldja fel az anomáliát – alátámasztja annak relevanciáját, hogy az RMSK eredményeket érdemes eltérő gyakorlatok mentén is vizsgálat alá vonni.

Másfelől ugyanakkor a „III.) 5.3. A szervezetben eltöltött idő alapján feltárt különbségek” alfejezet eredményei révén alátámasztást nyert azon feltevés, hogy fontos a szervezetben eltöltött idő alapján is vizsgálat alá vonni az egyes állománycsoportokat, s a „III.) 5.4. Az első hipotézis eredményeinek összefoglalása” alfejezetben is jeleztem, hogy az eddigi eredmények alapján az Y generáció – az adatbázis felállításának időtartamában – a legszívesebb generáció, s egyúttal azon személyek tartoznak ide, akik egyéni életútjukat és életszakaszaikat tekintve a legtöbb különbözőséget mutatják.

Mindezek alapján látható, hogy az X generáció negatívabbnak ható attitűdje lényegesen árnyaltabbá vált, bár ezúttal szignifikánsan rosszabb megítélést adott mind a kialakított higiénés, mind a kialakított motivátor skála mentén, mint a baby-boomer generáció tagjai –

vagyis az X generáció és a baby-boomer generáció esetében megjelenő, markáns különbség ezúttal is megmutatkozott.

Érdekes módon a baby-boomer generáció esetében a higiénés skála kapcsán egyértelműen megfigyelhető a pozitívabb megélés mind az X, mind az Y generáció vonatkozásában, azonban a kialakított motivátor skála mentén csupán az X generáció képviselőihez mérten mutatkoznak elégedettebbnek. Az, hogy a kialakított motivátor skála mentén nem jelent meg markáns különbség a baby-boomer generáció vonatkozásában, vélhetően abból is ered, hogy – miként az már többször is kifejtésre került – ezen generáció tagjai azok, akik életkorukból fakadóan egészen eltérő életszakaszban értékelik a szervezetet, s a legtöbb esetben munkaéveik többsége, illetve igen gyakran egésze során hivatásos állományban teljesítettek szolgálatot.

7.2. A minta longitudinális elrendezésében feltárt különbségek a kialakított skálák mentén

Akárcsak a H1.1. alhipotézis esetében, ezúttal is aszerint rendeztem csoportokba a mintát, hogy hány adatfelvételi pontról származott egy személytől eredmény. A statisztikai próbák esetében ezúttal is Wilcoxon-próba alkalmazása történt azon személyek esetében, akiknél csupán két adatfelvételi pontról származott eredmény, míg azon személyeknél, akik három, vagy négy adatfelvételi pontról is eredménnyel rendelkeztek, a Friedman tesztet végeztem el, post-hoc elemzésként Wilcoxon-próbával.

Noha a megfogalmazott alhipotézis a higiénés tényezők fontosságát vélelmezi, ezúttal is szükséges volt a motivátor skála vizsgálata is annak érdekében, hogy az alhipotézissel kapcsolatosan releváns következtetést vonhassunk le.

7.2.1. A mintában két adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén

A 46. táblázat foglalja össze a vizsgálati mintában két adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékeit a két kialakított skála mentén az egyes mérési pontokon.

Azon személyek esetében, akiknek két adatfelvételi pontról is származott eredménye, a statisztikai elemzés nem tárt fel szignifikáns különbséget sem a kialakított higiénés ($Z=-1,690$; $p=0,090$; első mérési pont mean rank=97,38; második mérési pont mean rank=87,74), sem

pedig a kialakított motivátor skála ($Z=-0,833$; $p=0,402$; első mérési pont mean rank=95,91; második mérési pont mean rank=87,87) vonatkozásában.

	A mintában 2 adattal rendelkező személyek értékei			
	Az első mérési pont		A második mérési pont	
	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,6678	0,50231	1,7221	0,52623
Motivátor skála	2,0088	0,39934	2,0278	0,41129

46. táblázat – A mintában két adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.

7.2.2. A mintában három adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén

Az 47. táblázat foglalja össze a vizsgálati mintában három adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékeit a két kialakított skála mentén az egyes mérési pontokon.

	A mintában 3 adattal rendelkező személyek értékei					
	Az első mérési pont		A második mérési pont		A harmadik mérési pont	
	M	sd	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,7073	0,50902	1,7002	0,49730	1,7682	0,54125
Motivátor skála	2,0361	0,38049	2,0217	0,36461	2,0554	0,40163

47. táblázat – A mintában három adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.

Azon személyek esetében, akik már három adattal rendelkeztek a mintában, mind a higiénés skála ($\chi^2=7,332$; $p=0,025$), mind a motivátor skála ($\chi^2=6,386$; $p=0,040$) vonatkozásában is statisztikailag szignifikáns különbségeket tárt fel az elemzés. A post-hoc elemzések alapján szignifikáns különbség mutatkozott a higiénés skála esetében az első és harmadik mérési pontok ($Z=-3,100$; $p=0,002$), valamint a második és harmadik mérési pontok ($Z=-3,669$; $p=0,000$) között (az egyes mérési pontok összevetésének eredményét az 48. táblázat mutatja).

Az összevetett mérési pontok	Z	p	mean rank	mean rank	mean rank
			(első mérési pont)	(második mérési pont)	(harmadik mérési pont)
1. és 2.	-0,530	0,600	266,48	290,96	-----

Higiénés skála	2. és 3.	-3,669	0,000***	-----	298,45	254,08
	1. és 3.	-3,100	0,002**	295,21	-----	257,60
Motivátor skála	1. és 2.	-0,870	0,385	279,52	283,34	-----
	2. és 3.	-2,611	0,009**	-----	281,66	274,51
	1. és 3.	-1,222	0,217	287,01	-----	275,54

48. táblázat – A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján

A kapott eredmények szerint mindkét esetben igaz, hogy a harmadik mérési ponton a személyek pozitívabban élték meg a kialakított higiénés skálához tartozó itemeket, mint akár az első, akár a második mérési ponton.

Ezzel szemben a motivátor skála vonatkozásában csupán a második és harmadik mérési pontok között mutatkozott különbség ($Z = -2,611$; $p = 0,009$), ám ezúttal is a harmadik mérési pont esetében látható egy pozitívabb megélés a második mérési ponthoz viszonyítottn.

Ezen eredmények szerint a mintában három adattal rendelkező személyek esetében ezúttal is azonosítható egy szenzitív időszak a szervezet életében, amelyet a második mérési pont időszaka fémjelezhet, s amelyet egy pozitív fellendülés követ.

7.2.3. A mintában négy adattal rendelkező személyek eredményei a kialakított skálák mentén

A négy adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékeit a két kialakított skála mentén az egyes mérési pontokon az 49. táblázat mutatja be.

	A mintában 4 adattal rendelkező személyek értékei							
	Az első mérési pont		A második mérési pont		A harmadik mérési pont		A negyedik mérési pont	
	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,6167	0,49527	1,6140	0,47579	1,6677	0,53710	1,5895	0,46994
Motivátor skála	1,9730	0,36829	1,9518	0,33605	2,0038	0,40455	1,9301	0,40340

49. táblázat – A mintában négy adattal rendelkező személyek átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.

A vizsgálati mintában három adattal szereplő személyek esetében ismételtlen kimutatható szenzitív szervezeti időszakra vonatkozó eredmény nem jelenik meg azon személyek esetében, akik négy adattal is rendelkeznek a vizsgálati mintában, mivel sem a higiénés skála ($\chi^2 = 1,773$; $p = 0,620$), sem a motivátor skála ($\chi^2 = 4,956$; $p = 0,180$) esetében nem mutatható ki

statisztikailag szignifikáns különbség az egyes mérési pontok között. A post-hoc elemzés szerint (melynek eredményeit az 50. táblázat mutatja be) ugyanakkor a motivátor skála vonatkozásában a második és harmadik mérési pontok ($Z=-2,132$; $p=0,033$), valamint a harmadik és negyedik mérési pontok ($Z=-2,117$; $p=0,034$) között kimutatható statisztikai értelemben szignifikáns különbség, ám ezúttal a második és harmadik mérési pontok között a második, míg a harmadik és negyedik mérési pontok közül a negyedik mérési ponton kaphatunk negatívabb képet a vizsgált skálák vonatkozásában – vagyis éppen a harmadik mérési pont mutatkozik a kialakított motivátor skála esetében pozitívabb megélésűnek.

	Az összevetett mérési pontok	Z	p	mean rank (első mérési pont)	mean rank (második mérési pont)	mean rank (harmadik mérési pont)	mean rank (negyedik mérési pont)
Higiénés skála	1. és 2.	-0,276	0,784	49,88	54,19	-----	-----
	2. és 3.	-1,561	0,119	-----	54,16	46,02	-----
	3. és 4.	-1,220	0,224	-----	-----	48,11	54,40
	1. és 3.	-1,129	0,261	58,06	-----	47,64	-----
	1. és 4.	-0,077	0,939	53,24	-----	-----	48,07
	2. és 4.	-0,609	0,545	-----	52,28	-----	48,17
Motivátor skála	1. és 2.	-1,162	0,247	55,36	49,69	-----	-----
	2. és 3.	-2,132	0,033*	-----	55,25	45,27	-----
	3. és 4.	-2,117	0,034*	-----	-----	46,34	55,26
	1. és 3.	-0,733	0,466	52,65	-----	48,17	-----
	1. és 4.	-1,169	0,244	49,57	-----	-----	52,15
	2. és 4.	-0,344	0,733	-----	55,83	-----	49,75

50. táblázat – A vizsgálati mintában négy adattal szereplő személyek esetében elvégzett post-hoc elemzés eredményei (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

7.2.4. Megbeszélés

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a kialakításra került két skála nem tárt fel statisztikai értelemben is szignifikáns különbséget az első és második mérési pont eredményei között azoknál, akik mindösszesen két kérdőívvel rendelkeznek a mintában. Ezen eredmény különbséget mutat a kutatás első fázisának eredményéhez képest, amely az RMSK skálák mentén történő elemzésekor több statisztikailag szignifikáns különbséget is feltárt. Ugyanakkor

ennek magyarázata során nem feledkezhettünk meg arról sem, hogy a vizsgálati mintában két adattal szereplő személyek esetében a kutatás első fázisában a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában mutatkozott a második mérési ponton pozitívabb megélés, s csupán kettő skála mentén, a feltételezett motivátor skálák vonatkozásában viszont a kép nem volt hasonlóan egységes, mivel volt olyan skála, ahol a második mérési ponton a vizsgálati személyek azzal kapcsolatos elégedettsége csökkent. Ennek tükrében az a tény, hogy a kutatás harmadik szakaszában a két kialakított skála mentén nem mutatkozott szignifikáns különbség utalhat arra is, hogy a két időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat között eltelt időszakban – melyek jellemzően 2 év időtartamot jelentenek – nem történt olyan változás a szervezetben, amely jelentős befolyással bírt volna az egyének megélésére, illetve higiénés vagy motivátor tényezőikkel kapcsolatos elégedettségükre.

Ezzel szemben a mintában három adattal rendelkező személyek vonatkozásában a kutatás első fázisához hasonlóan kimutathatóvá vált a szervezet életében egy, a második mérési pont idejére datálható szenzitív időszak, amelyet egy a higiénés és motivátor tényezőkkel kapcsolatos magasabb elégedettséggel bíró időszak követett.

Ezen eltérés viszont a mintában négy adattal rendelkező személyek esetében nem volt kimutatható, sőt a kialakított higiénés és kialakított motivátor skála egyike sem jelzett statisztikailag szignifikáns különbséget, csupán a post-hoc elemzés során vált kimutathatóvá a kialakított motivátor skála mentén egy kevésbé markáns különbség, amelynek értelmében a harmadik mérési ponton a kialakított motivátor skála vonatkozásában magasabb volt a vizsgálati személyek elégedettsége, mint a közvetlenül megelőző vagy azt követő mérési pontokon.

Felmerül a kérdés, hogy mivel magyarázható a mintában három, illetve négy adattal rendelkező személyek eredményeinek ilyen eltérése, illetőleg a kutatás első fázisához képest kapott különbségek megléte? Úgy vélem két lehetőség merül fel.

Az egyik magyarázat, hogy a három, illetve négy adattal rendelkező személyek esetében érdemes volna a jövőben a generációs hovatartozást, avagy még inkább a szervezetben eltöltött időtartamot is vizsgálni, mivel felmerülhet annak a lehetősége, hogy a különbség legalább részben abból fakad, hogy az Y generáció kapcsán a vizsgálat időtartamában túl széles volt az egyéni életszakaszokban lévő különbségek spektruma.

A második magyarázat a vizsgált vármegyében zajlott konkrét eseményekkel függ össze: a vizsgált vármegyében létrejött egy, a Készenléti Rendőrséghez tartozó, diszlokált szervezeti

egység, amelynek létrehozásakor a vármegyei állományból többen átjelentkezését adták be, s éltek a szervezeten belüli váltás lehetőségével. Noha a Készenléti Rendőrség diszlokált állományának időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálata a vármegyei alapellátó pszichológusok feladata, az átszerelt személyek adatai jelen vizsgálati mintába nem kerültek be átszerelésüket követően, így négy adattal csupán azon személyek lehetnek jelen a mintában, akik mindvégig az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv vizsgált vármegyéjének állományát képezték. Felmerülhet annak lehetősége, hogy ezen szervezeten belüli elvándorlás legalább részben felelős lehet a vizsgálati mintában két, három, illetve négy adattal rendelkező személyek esetében látható eltérő eredményekért.

A kutatás első fázisának ezen szakaszában megállapíthattuk, hogy összességében a motivátor tényezők mutatnak nagyobb szenzitivitást, s ezek jelentősége az, amely az idő előrehaladtával felértékelődik. Úgy vélem ezt a következtetést – amely a vizsgálat vonatkozó alhipotézisével ellentétes – az eredmények függvényében ezúttal is fenntarthatjuk, bár meg kell jegyeznünk, hogy vélhetően a skála szenzitivitása természetesen a személyeket közvetlenül érintő események vonatkozásában fokozottabb lehet.

7.3. A szervezetben eltöltött idő alapján feltárt különbségek a kialakított skálák mentén

A szervezetben eltöltött idő alapján történő vizsgálattal kapcsolatosan a kutatás első fázisának ezen elrendezésére vonatkozó eredmények ismertetésekor már kifejtésre kerültek azon potenciális előnyök, amelyek ebből a fajta vizsgálati elrendezésből származnak.

A szervezetben betöltött idő besorolása jelen vizsgálati blokk során sem változott, illetve természetesen ezúttal is Kruskal-Wallis próbát végeztem, post-hoc elemzésként Mann-Whitney próbával. Noha az alhipotézis a motivátor tényezőre koncentrált, annak vizsgálatához értelem szerűen szükséges volt a higiénés tényező vizsgálata is.

	0-5 éve hivatásos állományban lévő személyek		6-10 éve hivatásos állományban lévő személyek		11-15 éve hivatásos állományban lévő személyek	
	M	sd	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,5848	0,48109	1,6440	0,50170	1,6978	0,50963
Motivátor skála	1,9071	0,35418	1,9911	0,39641	2,0278	0,38683

		16-20 éve hivatásos állományba lévő személyek		21 éve vagy régebb óta hivatásos állományba lévő személyek	
		M	sd	M	sd
Higiénés skála		1,7412	0,52010	1,7269	0,52123
Motivátor skála		2,0554	0,37926	2,0371	0,39059

51. táblázat – A szervezetben eltöltött idő alapján kialakított csoportok átlag és szórás értékei a két kialakított skála mentén. Saját szerkesztés.

A szervezetben eltöltött idő szerint kialakított besorolásokhoz tartozó átlag és szórás eredményeket a két kialakított skála mentén az 51. táblázat tartalmazza.

A Kruskal-Wallis próba eredményeképp megállapítást nyert, hogy mind a motivátor skála ($H=31,385$; $p=0,000$), mind a higiénés skála ($H=24,263$; $p=0,000$) mentén statisztikailag szignifikáns különbségek tárhatók fel, ám ezek mibenlétére ismételten a post-hoc elemzés világított rá (lásd 52. táblázat).

Az összevetésre került csoportok	A skála megnevezése	U	Z	p
0-5 éve, valamint a 6-10 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	44707,50	-1,435	0,155
	Motivátor skála	41679,50	-2,511	0,011*
0-5 éve, valamint a 11-15 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	52338,00	-3,084	0,002**
	Motivátor skála	74696,50	-4,084	0,000***
0-5 éve, valamint a 16-20 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	58784,00	-4,032	0,000***
	Motivátor skála	54523,50	-5,171	0,000***
0-5 éve, valamint a 21 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	79627,00	-3,784	0,000***
	Motivátor skála	75174,50	-4,557	0,000***
6-10 éve, valamint 11-15 éve a szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	104007,50	-1,771	0,076
	Motivátor skála	104550,50	-1,736	0,085
6-10 éve, valamint 16-20 éve a szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	116287,00	-3,108	0,002**
	Motivátor skála	117423,00	-2,951	0,003**
6-10 éve, valamint a 21 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	157556,50	-2,745	0,007**
	Motivátor skála	160599,50	-2,175	0,033*
11-15 éve, valamint 16-20 éve a szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	158513,00	-1,411	0,156
	Motivátor skála	160550,50	-1,250	0,213
	Higiénés skála	214586,50	-0,911	0,359

11-15 éve, valamint a 21 éve szervezetben lévő személyek	Motivátor skála	218697,00	-0,373	0,706
16-20 éve, valamint a 21 éve szervezetben lévő személyek	Higiénés skála	256054,00	-0,509	0,617
	Motivátor skála	252780,00	-0,946	0,346

52. táblázat – A szervezetben eltöltött évek száma szerinti összevetések értékei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

A kialakított motivátor skála vonatkozásában megállapíthatjuk, hogy a szervezetben a legkevesebb időt eltöltött személyek összevetése a többi csoport eredményeivel minden esetben szignifikáns különbségeket eredményezett, s minden esetben az látható, hogy a motivátor skála vonatkozásában a szervezetben rövidebb ideje szolgálatot teljesítő személyek pozitívabb értékelést adtak a kérdőívben, mint azok, akik már hosszabb ideje szolgálatot látnak el.

Mindezek mellett kijelenthető, hogy a 6-10 éve szolgálatot teljesítő állomány esetében is a 16-20 éve, vagy a 21 évnél is régebb óta hivatásos állományúként dolgozó személyek esetében is statisztikailag szignifikáns különbség vált feltárhatóvá – s ezúttal is az látható, hogy a szervezetben hosszabb ideje szolgálatot teljesítő állomány (tehát az idősebb X és baby-boomer generációk tagjai, valamint az Y generáció legidősebb személyei) összességében kevésbé mutatkozik elégedettnek a kialakított motivátor skála mentén, mint a szervezetben rövidebb ideje szolgáló személyek (vagyis az Y generáció legifjabb tagjai, illetve a Z generáció képviselői).

A kialakított higiénés skála vonatkozásában hasonlóan érvényesül az a tendencia, hogy az idősebb korosztály higiénés tényezőkkel kapcsolatos elégedettsége alacsonyabb, mint a fiatalabbaké, azonban miként az az eredményekből kiolvasható, eggyel kevesebb esetben kaptam statisztikailag szignifikáns különbséget, mint a kialakított motivátor skála esetében (mivel a szervezetben 0-5, illetve 6-10 éve szolgálatot teljesítő személyek esetében a kialakított higiénés skála eredménye szerint nincs szignifikáns különbség $U=44707,50$; $Z=-10435$; $p=0,155$). Mindez arra utalhat, hogy a szervezetben eltöltött első 10 év alatt a higiénés tényezőkkel való elégedettség érdemben nem változik, ellenben a motivátor tényezőkkel kapcsolatos elégedettség enyhén csökken ($U=41679,50$ $Z=-2,511$; $p=0,011$).

Ugyanakkor látható az is, hogy a 6-10 éve és 11-15 éve a szervezetben szolgálatot ellátó állomány összevetése során sem a kialakított motivátor skála, sem a kialakított higiénés skála mentén nem jelentkezett statisztikailag szignifikáns különbség, s ugyanígy nem mutatott szignifikáns eltéréseket a 11-15 éve és 16-20 éve, a 11-15 éve és 21 éve vagy régebb óta

szolgálók, valamint a 16-20 éve és 21 éve vagy hosszabb ideje szolgálatot teljesítő állománycsoportok összevetése sem. Ellenben a szervezetben 6-10 éve szolgálatot teljesítő állomány tagjai (vagyis az Y generáció tagjai) elégedettebbnek mutatkoznak a kialakított skálák mentén mind a higiénés, mind a motivátor tényezőkkel, mint a szervezetben 16-20, vagy 21 évet vagy többet eltöltött személyek (tehát az X generáció tagjainak egy része és a baby-boomer generációhoz tartozó személyek).

7.3.1. Megbeszélés

Mindezek alapján úgy tűnik, hogy az alhipotézis önmagában ezúttal is igazolást nyert, elvégre a szervezetben rövidebb időt eltöltött személyek – tehát a Z generáció, valamint az Y generáció fiatalabb képviselői – a feltételezett motivátor tényezők mentén összességében elégedettebbnek mutatkoztak a szervezetben hosszabb ideje szolgálatot teljesítő állománycsoportokhoz (az X generáció idősebb képviselőihez, valamint a baby-boomer generáció tagjaihoz) képest. Ezen eredmény összhangban áll a kutatás első fázisának eredményével.

Ugyancsak hasonlóan az eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy az egyes generációk esetében különös figyelmet érdemes szentelni azon személyeknek, akik az egyes generációk határán mozognak – idősebb és fiatalabb képviselőik – mivel ezúttal az látható, hogy az Y generáció fiatalabb tagjai elégedettebbek az X és baby-boomer generáció képviselőihez mérten mind a higiénés, mind a motivátor tényezők vonatkozásában. Mindez ellentétes a kutatás harmadik szakaszának a generációkkal kapcsolatos eredményeivel, azonban összhangban áll a kutatás első fázisa során kialakított képpel.

Mindez arra hívja fel a figyelmünket, hogy a szervezetben eltöltött évek száma – amely óhatatlanul és szükségszerűen feltételezi, hogy egy szocializációs folyamat is végbemegy a személyekben – egyfajta hasonló attitűdöt alakíthat ki az életkorban egymáshoz közelebb álló személyekben, amely ugyanakkor élesebb eltérést mutat a legifjabbak és idősebbek összevetése során. Talán nem járunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk, hogy ezen jellegénél fogva hierarchizált és uniformizált szervezet esetében a generációk vizsgálata során feltétlenül érdemes figyelembe venni a szolgálati évek számát is, amely az egyes generációs kategóriákon belül is releváns különbségeket rajzolhat ki – mindez humánigazgatási szempontból jelentős információkat rejthet magában.

7.4. A negyedik hipotézis eredményeinek összefoglalása

A negyedik hipotézis, valamint a hozzá tartozó alhipotézisek tehát arra irányultak, hogy egy újfajta elemzés mentén vizsgálják meg, hogy tisztán generációs vonatkozásban, valamint a szervezetben eltöltött idő előrehaladtával kimutathatók-e különbségek a Herzbergi elmélet révén a második fázisban az RMSK itemeiből konstruált két skála vonatkozásában, a vizsgált állomány higiénés és motivátor tényezőivel való elégedettségében. Összességében kijelenthetjük, hogy valóban feltárhatók releváns különbségek, azonban szót kell ejtenünk a kutatás első és harmadik fázisának eltérő eredményeiről is.

A kutatás első fázisának eredményeképp azt a megállapítást tehetjük, hogy az RMSK vizsgált skáláinak tükrében az X generáció tagjai a legkevésbé elégedettek a szervezetben, míg az Y és Z generáció képviselői idősebb kollégáikhoz mérten összességében elégedettebbnek mutatkoznak. A kutatás harmadik fázisában azonban a Z generációval kapcsolatosan nem jelenthetünk ki egyértelműen, hogy elégedettebbek volnának a higiénés vagy motivátor tényezők vonatkozásában, ellenben az Y generációról alkotott képünk rendkívül színessé vált. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy különösen érdemes volna az Y generáció mélyebb megismerése és a szervezetben eltöltött évek – valamint vélhetően az egyéni életszakaszbeli eltérések – alapján is górcső alá venni.

Noha jelen kutatásnak nem volt célja azonosítani a szervezet életében szenzitív periódust, a kutatás első fázisában a minta longitudinális elrendezésének vizsgálatakor mégis láthatóvá vált, hogy a 2015-öt követő időszakban a személyek RMSK skálákon mutatott elégedettsége valamelyest csökkent. A kutatás harmadik fázisában ez az eredmény nem rajzolódott ki ilyen egyértelműen, azonban összességében mégis látható, hogy a harmadik mérési pont idején enyhébb fokú eltérést tükröznek az adatok. A magyarázathoz úgy vélem feltétlenül szükséges figyelembe vennünk azt is, hogy a vizsgált vármegyében milyen változás zajlott le, s meg kell jegyeznünk, hogy a motivátor tényezőként azonosítható itemekből kialakított motivátor skála ezúttal is szenzitívebbnek mutatkozott a kialakított higiénés skálához mérten.

7.5. A szakterületek vonatkozásában feltárt különbségek a kialakított skálák mentén

H5.) A felsorolt három nagy szakterület (vagyis a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

- H5.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között.
- H5.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében.
- H5.3.) A rendészeti szakterület esetében a leginkább észlelhető a higiénés skálákkal való elégedetlenség.
- H5.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb a motivátor tényezőkkel való elégedettség.

A kutatás utolsó egysége a szakterületek közti eltérések feltárására vonatkozott. A szakterületek kialakított skálák mentén kapott átlag és szórás értékeit az 53. táblázat foglalja össze.

Ezúttal is a minta keresztmetszeti elrendezésében vizsgáltam az adatokat, s ezúttal is Kruskal-Wallis próbát végeztem, post hoc elemzésként Mann-Whitney próbával.

	Bűnügy		Rendészet		Szakszolgálat	
	M	sd	M	sd	M	sd
Higiénés skála	1,6922	0,48154	1,7093	0,52669	1,5591	0,42550
Motivátor skála	2,0237	0,37672	2,0235	0,39121	1,9691	0,36140

53. táblázat – Az egyes szakterületek átlag és szórás értékei a kialakított skálák mentén. Saját szerkesztés.

A Kruskal-Wallis próba alapján a motivátor skála vonatkozásában egyetlen esetben sem mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség az egyes szakterületek közti összevetésben ($H=1,992$; $p=0,371$), csupán a kialakított higiénés skála esetében ($H=8,363$; $p=0,015$).

A post hoc elemzések (lásd 54. táblázat) révén megállapítást nyert, hogy a higiénés skála tekintetében ezúttal is különbség mutatkozik a rendészeti szakterület, valamint a szakszolgálati szakterületek között ($U=98607,00$; $Z=-2,825$; $p=0,004$), illetve a bűnügyi szakterület, valamint a szakszolgálati szakterület ($U=27758,00$; $Z=-2,836$; $p=0,005$) között. Az adatok azt tükrözik, hogy ezen szakterületi összevetések mentén a szakszolgálati szakterületen dolgozó hivatásos állomány elégedettebb a higiénés tényezőkkel, mind a rendészet vagy a bűnügyi szakterület állománya.

Az összevetett szakterületek	A skála megnevezése	U	Z	p
Bűnügyi és rendészeti	Higiénés skála	546285,00	-0,083	0,929
	Motivátor skála	544228,5	-0,218	0,827
Rendészet és szakszolgálat	Higiénés skála	98607,00	-2,825	0,004**
	Motivátor skála	106980,00	-1,360	0,169
Bűnügyi és szakszolgálat	Higiénés skála	27758,00	-2,836	0,005**
	Motivátor skála	30317,50	-1,380	0,172

54. táblázat – Az egyes szakterületek összevetésének eredményei a két kialakított skála mentén (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$). Saját szerkesztés az alkalmazott statisztikai eljárás eredményei alapján.

Nem mutatható ki azonban különbség a bűnügyi szakterület és a rendvédelmi szakterület között a két kialakított skála tekintetében, amely arra utal, hogy a két szakterület állománya hasonló fokban elégedett a higiénés és motivátor tényezőkkel.

7.5.1. Megbeszélés

A szakterületek vonatkozásában a kutatás harmadik fázisában csupán azt jelenthetjük ki, hogy a higiénés tényezőkkel kapcsolatosan a szakszolgálati szakterület állománya mutatkozik a leginkább elégedettnek. Ez az eredmény önmagában összhangban áll a kutatás első fázisának feltételezett higiénés skálákra vonatkozó eredményeivel. A kutatás eredményeképp tehát elmondhatjuk, hogy egyértelműen igazoltta vált, hogy a Herzbergi kéttényezős elmélet higiénés tényezőivel a szakszolgálati szakterület hivatásos állománya mutatkozik a leginkább elégedettnek.

Mindez eltér a meglévő kutatások révén levonható következtetésektől, ugyanakkor meg kell említenünk, hogy az ezen szakterületen (tehát a humánigazgatási szolgálatnál, a hivatalnál, az ellenőrzési szolgálatnál, valamint a gazdasági szakterületeken) dolgozó hivatásos állomány jellemzően többségében hivatali munkarend szerint dolgozik, viszonylag ritkák, ám előre tervezhetők ettől eltérő szolgálataik, illetve munkájukat döntő többségben irodai körülmények között végzik. Mindez szükségszerűen maga után vonhatja, hogy a szervezetben a leginkább elégedettek a higiénés tényezőkkel kapcsolatosan.

A bűnügyi szakterület és a rendészeti szakterület nem mutatott statisztikailag szignifikáns eltérést, amely annak fényében kevésbé meglepő, hogy a kutatás első fázisában a 18 vizsgált

RMSK skála mentén is csupán négy esetben (két feltételezett higiénés tényező és két feltételezett motivátor tényező mentén) voltak statisztikailag szignifikáns eltérések igazolhatók, azonban ez az eredmény összességében jelentősen eltér a korábbi kutatások eredményétől, ahol – miként azt a „II.) 1.2.1. A rendőrség szakterületei a kutatások tükrében” alfejezetben is láthattuk összességében az a kép látszott kirajzolódni, hogy a bűnügyi szakterület állománya legalább a motivátor tényezők vonatkozásában elégedettebb a rendészeti szakterületen dolgozó kollégáikhoz mérten.

8. A KUTATÁS ELSŐ ÉS HARMADIK FÁZISÁNAK EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Miként azt láthattuk a kutatás első és harmadik fázisának eredményei több ponton is eltéréseket mutattak. Jelen fejezetben ezen különbségek és azok lehetséges magyarázatainak végső összegzésére törekszem.

A generációkkal kapcsolatosan kijelenthetjük, hogy a Z generációról való tudásunk kevés ismerettel gazdagodott. Figyelembe véve az adatbázis keletkezésének időtartamát, valamint a Z generációhoz tartozó személyek létszámát a mintában, illetve szervezetben eltöltött éveik számát, ez az eredmény kevéssé meglepő. Mindazonáltal feltételezhetjük, hogy ennek hátterében az is meghúzódhat, hogy ezen generáció képviselői – életkori sajátosságaik okán is – még lényegesen rugalmasabb hozzáállással fordulnak a szervezet felé, illetve felmerül annak lehetősége is, hogy a szervezet nyújtotta lehetőségek és kiváltképp erősségek (úgyis, mint a munka érdekessége, az egyértelmű társadalmi cél és hasznosság – lásd „II.) 2.1.5. A „Z” generáció” alfejezet, 10. ábra – A Z generáció és a rendőrség SWOT analízise) a kérdőívek felvételének idején meghatározó jelentőséggel bírtak.

Az Y generáció vonatkozásában a kutatás eredményei nem egységesek, mindazonáltal éppen ennek okán kijelenthetjük, hogy az Y generáció tagjai azok, akik a legszélesebb spektrumban élik meg elégedettségüket a szervezetben – az eredmények alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a legifjabb tagjaik lényegesen elégedettebbek, mint idősebb tagjaik. Meglátásom szerint az Y generáció szervezeten belüli elemzésekor kulcsfontosságú annak figyelembevétele, hogy a szervezetben eltöltött idő szerint a róluk alkotott kép miként változik, alakul.

Az X generáció vonatkozásában a baby-boomer generációhoz mérten egyértelműen látható, hogy markáns különbségek vannak mind a higiénés, mind a motivátor tényezőkkel való elégedettség tekintetében, azonban az Y generációval kapcsolatosan nem jelenthetjük ki egyértelműen eltérő helyzetüket a szervezetben. Elmondható ugyanakkor, hogy idősebb képviselőik és fiatalabb képviselők között vélhetően szintén eltérések mutatkoznak, amely felhívja a figyelmünket arra, hogy különösen érdemes a generációs határokon mozgó személyek figyelemmel kísérése, s még inkább arra, hogy a szervezeten belül zajló vizsgálatok esetében nem elégséges csupán a generációkhoz való tartozást figyelembe venni, de a szervezetben eltöltött idő is releváns lehet.

A baby-boomer generáció összességében a legjobb szervezethez való illeszkedést mutatja, amely alátámasztja a szakirodalomból levonható következtetéseket (lásd: „II.) 2.1.2. A „baby-boomer” generáció” alfejezet). Mindezek mellett meg kell jegyeznünk, hogy ezen generáció képviselői fokozatosan elhagyják a szervezetet.

Kijelenthetjük tehát, hogy az egyes generációk tekintetében vannak eltérések a motivátor és higiénés tényezőkkel kapcsolatos elégedettség tekintetében, azonban a szervezetben eltöltött idő – amelyből következtethetünk az egyén életszakaszbeli sajátosságaira is – ugyancsak releváns esetükben. Elmondhatjuk továbbá, hogy a megfogalmazott hipotézisekkel szemben nem a higiénés tényezők, sokkal inkább a motivátor tényezők szerepének felértékelődése mutatható ki az adatokból, különösen a szervezetben kevesebb időt eltöltött személyek, azaz a fiatalabb generáció vonatkozásában.

A szakterületek kapcsán a meglévő kutatási eredményekkel éppen ellentétes kép rajzolódott ki. Mind a kutatás első, mind a kutatás harmadik fázisa azt mutatta, hogy összességében a szakszolgálati szakterülethez tartozó személyek azok, akik a higiénés tényezőkkel a legelégedettebbek mind a bünygyi szakterület, mind a rendészeti szakterület állományához viszonyítottan. Ugyanakkor a motivátor tényezőkkel kapcsolatosan nem mutatható ki hasonlóan egyértelmű kép, a kutatás harmadik fázisában a kialakított motivátor skála mentén egyetlen esetben sem született szignifikáns eredmény, s a kutatás első fázisa során is inkább a szakszolgálati szakterület állományának e téren való elégedettsége látszott kirajzolódni.

A bünygyi és rendészeti szakterület kapcsán az előzetes feltevéseket a kutatás egyik fázisában sem sikerült igazolnom.

IV.) ÖSSZEGZÉS

A dolgozat utolsó fejezetében összegezni kívánom a kutatás során feltárt eredményeket. Először az egyes hipotézisek és a hozzájuk tartozó alhipotézisek mentén összegzem a kutatás egyes részfázisait, majd ezt követően a kutatás első és harmadik fázisának eredményeit összegzem. Mindezek után röviden megválaszolnám azt a kérdést, hogy mit is tudunk meg a rendőrök motivációjával kapcsolatosan a generációk és szakterületek kapcsán.

Természetesen nem mehetünk el szó nélkül a kutatás korlátai mellett sem, amelyet önálló alfejezetben igyekszem elemezni.

Végül a dolgozat zárásaként összegzem a kutatás új tudományos eredményeit, zárásként pedig az eredmények gyakorlati felhasználhatóságát kívánom kiemelni.

1. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS HIPOTÉZISVIZSGÁLAT

A hipotézisek vonatkozásában az alábbi megállapításokat tehetjük:

A kutatás során összesen öt hipotézis került megfogalmazásra, illetve ezekhez több alhipotézis is tartozott.

A kutatás első fázisához tartozó hipotézisek:

H.1.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok tekintetében – vagyis az RMSK „Munkaterhelés szubjektív megítélése”, „Munkaterhelés komplex megítélése”, „Effektív munkaterhelés”, „Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok”, „Munkahely külső megítélése”, „Munkavégzés etikai aspektusai”, „Munkafeladathoz való hozzáállás”, „Egyéni felelősség megítélése”, „Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése” és „Motiváció” skálái – **és a higiénés tényezők** – vagyis az RMSK „Szervezet jellegéből adódó terhelés”, „Munkahelyi légkör szubjektív megítélése”, „Vezetés, irányítás szubjektív megítélése”, „Munkahely komfortjának megítélése”, „Munkaidő megítélése”, „Anyagi elismertség megítélése”, „A szervezet elvárásainak megítélése” és „Munkahelyi események” skáláinak **tükrében**.

A kutatás első fázisának összegzéseként megállapíthatjuk, hogy az első hipotézis önmagában igazolást nyert, elvégre valós különbségek váltak kimutathatókká az egyes generációk között az RMSK vizsgált és elméleti alapon korábban kategorizált skáláinak mentén (egyedül a „Munkavégzés etikai aspektusai” skála volt kivételes, hiszen ezen skála esetében csupán a post-

hoc elemzések esetében volt kimutatható statisztikailag szignifikáns eltérés az egyes generációk összevetése során).

- **H1.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe** az alábbi skálákon: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

Az első alhipotézis – amelynek értelmében a feltételezett higiénés tényezők felértékelődésének szerepét várhattuk – nem nyert igazolást, az elemzések alapján éppen ellentétes eredmény született, vagyis: a motivátor tényezők szerepének felértékelődése vált kimutathatóvá.

- **H1.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok meglete fontosabb** az RMSK következő skálái tekintetében: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.

A második alhipotézis alapján arra számítottam, hogy a szervezetben rövidebb ideje szolgáló személyek számára – akik egyúttal a fiatalabb generáció képviselői is – a vizsgált RMSK skálák mentén a feltételezett motivátor tényezők meglete a relevánsabb. Ez az alhipotézis is igazolást nyert.

H2.) A szakterületek (vagyis a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) **esetében különbségek figyelhetők meg a motivátor tényezők vonatkozásában**, az RMSK következő skáláin: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*” skálái – **és a higiénés tényezők vonatkozásában** az RMSK következő skáláin: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő*”

megítélése”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

A kutatás második hipotézisének értelmében azt vártam, hogy a vizsgált RMSK skálák kapcsán a szakterületek között különbségek lesznek kimutathatók, amely hipotézis ezúttal is igazolást nyert.

- **H2.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között** – vagyis az RMSK ezen skálái között: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.

A kutatás második főhipotéziséhez kapcsolódó első alhipotézis értelmében a feltételezett motivátor tényezőként besorolt RMSK skálák alapján vártam különbséget a három nagy szakterület között. Ez az alhipotézis is igazolást nyert, noha messze nem minden feltételezett motivátor tényező mentén születtek eredmények.

- **H2.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében** – az alábbi RMSK skálákon: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

A szakterületek vonatkozásában a második alhipotézis értelmében a feltételezett higiénés tényezőként besorolt RMSK skálák alapján vártam különbséget a három nagy szakterület között, amely hipotézis igazolást nyert.

- **H2.3.) A rendészeti szakterület esetében a higiénés skálák vonatkozásában jelenik meg leginkább elégedetlenség** – tehát az RMSK ezen skáláin: „*Szervezet jellegéből adódó terhelés*”, „*Munkahelyi légkör szubjektív megítélése*”, „*Vezetés, irányítás szubjektív megítélése*”, „*Munkahely komfortjának megítélése*”, „*Munkaidő megítélése*”, „*Anyagi elismertség megítélése*”, „*A szervezet elvárásainak megítélése*” és „*Munkahelyi események*”.

A szakterületekre vonatkozó harmadik alhipotézis végül nem igazolódott, hiszen nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a rendészeti szakterületen lenne a legnagyobb megélt elégedetlenség a feltételezett higiénés tényezők vonatkozásában.

- **H2.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb elégedettség a motivátor tényezőket érinti,** vagyis az RMSK ezen skáláit: „*Munkaterhelés szubjektív megítélése*”, „*Munkaterhelés komplex megítélése*”, „*Effektív munkaterhelés*”, „*Munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok*”, „*Munkahely külső megítélése*”, „*Munkavégzés etikai aspektusai*”, „*Munkafeladathoz való hozzáállás*”, „*Egyéni felelősség megítélése*”, „*Szervezetten belül elfoglalt pozíció megítélése*” és „*Motiváció*”.

Ugyanígy nem igazolódott a szakterületekre vonatkozó negyedik alhipotézis sem, amely alapján azt vártam, hogy a feltételezett motivátor tényezők mentén a bűnügyi szakterületen mérhető a legmagasabb elégedettség.

A kutatás második fázisához tartozó hipotézis:

H3.) Az RMSK skálái megfeleltethetők a herzbergi kéttényezős elmélet higiénés és motivátor tényezőinek.

A hipotézis önmagában nem nyert igazolást, hiszen az RMSK skálák mentén a herzbergi kéttényezős modell nem vezethető le, ellenben az RMSK tételei alapján kialakítható az elmélet szerinti motivátorokra és higiénés tényezőkre vonatkozó skála.

A kutatás harmadik fázisához tartozó hipotézisek:

H4.) Az egyes generációk esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

A kutatás negyedik hipotézise, mely ezúttal is a generációs különbségekre vonatkozott, ám immáron a két kialakított skála vonatkozásában, igazolást nyert.

- **H4.1.) Az egyes személyekre vetített különböző mérési pontokon felértékelődik a higiénés tényezők fontossági szerepe.**

A negyedik hipotézishez megfogalmazott első alhipotézis ezúttal sem nyert igazolást, hiszen éppen a motivátor tényezők felértékelődésének jelentősége állapítható meg az adatokból.

- **H4.2.) A szervezetben kevesebb időt eltöltött, vagyis a fiatalabb generáció számára a motivátorok megléte fontosabb.**

Ugyanakkor a következő alhipotézis, melynek értelmében azt várhattuk, hogy a szervezetben rövidebb ideje szolgálatot teljesítő személyek számára a motivátorok megléte fontosabb, igazolást nyert.

H5.) A felsorolt három nagy szakterület (vagyis a bűnügyi szakterület, a rendészeti szakterület és a szakszolgálati szakterület) esetében különbségek figyelhetők meg a motivátorok és a higiénés tényezők tükrében.

A kutatás ötödik hipotézise legfeljebb részben nyert igazolást, hiszen csupán a higiénés tényezők mentén váltak egyértelmű különbségek kimutathatók a szakterületek között.

- **H5.1.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a motivátorként besorolt tényezők között.**

Így az első alhipotézis hitelt érdemlően nem igazolható.

- **H5.2.) Eltérések figyelhetők meg a szakterületek kapcsán a higiénés tényezőkként besorolt skálák esetében.**

Ellenben a második alhipotézis egyértelműen igazolást nyert.

- **H5.3.) A rendészeti szakterület esetében a leginkább észlelhető a higiénés skálákkal való elégedetlenség.**

Nem nyert igazolást azon alhipotézis sem, amely szerint a rendészeti szakterület a leginkább elégedetlen a higiénés tényezőkkel.

- **H5.4.) A bűnügyi szakterületen a legmagasabb a motivátor tényezőkkel való elégedettség.**

Ugyancsak nem volt igazolható azon feltételezés, amely szerint a bűnügyi szakterület állománya a leginkább elégedett a motivátor tényezőkkel.

A kutatás első és harmadik fázisának összevetéseként az alábbi megállapításokat tehetjük:

A kutatás első és második fázisának eredményeiben több eltérés is kimutatható, amelyekre legalább részben magyarázatként kínálkozik annak a ténye, hogy az RMSK skáláinak vizsgálata, valamint az itemek alapján kialakított új higiénés és motivátor skálák mentén zajló vizsgálatok voltaképpen eltérő módszerű vizsgálatokat jelentenek.

A generációk vonatkozásában elmondhatjuk, hogy az elmélettel kapcsolatos kritikák valóban jogosan merülnek fel, mivel nem egységes a kép, amely kialakult az Y és az X generáció kapcsán, s éppen ezért hangsúlyozandó ismételten az, hogy a generációk szervezeti szintű vizsgálatakor a jövőben feltétlenül érdemes volna annak figyelembevétele is, hogy miként alakul a szervezetben eltöltött idő a generációkon belül. A szervezetben eltöltött időtartam hangsúlyozása természetesen nem azonos a személy munkatapasztalatával, s figyelembe véve, hogy 2020 óta (vagyis a jelen kutatásban használt adatbázis lezárásának éve óta) megváltoztak azon szabályzók, amelyek a szervezetbe való belépés életkori időpontját is megszabják. Ez különösen releváns lehet további kutatások esetében.

Az egyes szakterületek állományában ugyanakkor elmondható, hogy vélhetően érdemes a higiénés tényezőkkel való elégedettségnek nagyobb figyelmet szentelni, mivel jelen eredmények tükrében az látszik kirajzolódni, hogy a bűnügyi és rendészeti szakterületen dolgozó hivatásos állomány elégedettsége hasonlóan alakul, szemben a szakszolgálati szakterület magas elégedettségével.

Milyen ismeretekkel bővült a magyar rendőrök motivációjával kapcsolatos eddigi ismeretünk?

- Az eredmények alapján úgy vélem kijelenthetjük, hogy a fiatalabb állomány összességében elégedettebb a szervezet által kínált motivátor tényezőkkel, amely az állománymegtartás szempontjából rendkívül releváns.
- Az eredmények alapján láthattuk, hogy az állomány megélésében a motivátorok igen szenzitívnek bizonyultak a változások kapcsán, s szerepük is jelentősebb az idő előrehaladtával.
- A higiénés tényezőkkel való elégedettség mentén a szakterületek közti különbségek markánsabban jelentkeztek. Vélhetően érdemes volna annak felmérése, hogy a bűnügyi és a rendészeti szakterület esetében milyen konkrét tényezők azok, amelyek alacsonyabb elégedettséget eredményeznek a higiénés tényezők vonatkozásában, avagy mely okok vezettek a szakszolgálati szakterület esetében tapasztalt pozitívabb megéléshez.

2. A KUTATÁS KORLÁTAI

Mindenképpen szót kell ejtenünk a kutatás limitációiról. Egyfelől a vizsgálati minta egyetlen vármegye állományának tagjaiból tevődik össze, amely okán óhatatlanul is felmerül annak veszélye, hogy bizonyos specifikumok jelentek meg a mintában, amely nem a szervezet országos egészére reflektál.

Mindezek mellett kritikaként merülhet fel az is, hogy csupán az RMSK teszteredményeket használtam fel, egyéb kiegészítő tesztet vagy módszert a kutatás során nem alkalmaztam. Ugyanakkor úgy vélem, hogy éppen az, hogy egyetlen eszközt alkalmaztam, lehetővé teszi a figyelmi fókusz koncentrációját és lehetőséget teremtett arra, hogy mind a kérdőívet, mind annak eredményeit egy egészen új, gyakorlati oldalról közelítsük meg, amely éppúgy hasznára válhat a pszichológiai szakterületnek, mint a humánigazgatás szélesebb területén dolgozóknak, illetve adott esetben akár a vezetők számára is új információs értékkel bírhat.

Felmerülhet annak a kérdése továbbá, hogy a generációk mentén levont következtetéseket milyen mértékben korlátozza az, hogy a mintában való előfordulásuk nem azonos létszámmal jelenik meg – s a törvényi keretek miatt bizonyos helyeken adott generáció képviselői meg sem jelenhetnek (Z generációhoz tartozó személy egyelőre nem lehet vezető beosztásban). Ezen problémát egyfelől az alkalmazott statisztikai módszerek révén igyekeztem kiküszöbölni, másfelől viszont a szervezet összetételét tekintve ez nem feltétlenül hátrány a kutatás szempontjából, hiszen a vármegye összetétele nagy általánosságban tükrözi a szervezet egészének összetételét. Mindezek felül limitált azon kutatások száma, amelyek specifikusan a magyar rendőrségen dolgozókat, illetve motivációs bázisukat vennék górcső alá generációs szempontból.

A kutatásban a szakterületekkel és a generációkkal kapcsolatos célkitűzések nem azonos hangsúllyal jelentek meg, amelynek oka, hogy a szakterületekkel mindezidáig – tudomásom szerint – meglehetősen limitált számú kutatás látott napvilágot, így sokkal kisebb szakirodalmi háttérre támaszkodhattam, mint a generációk esetében – ugyanakkor úgy vélem a kutatás ezen vonatkozása hosszabb távon mindenképpen folytatásra érdemes lehet, akár országos mintán, a szakterületek további bontása mellett is, éppen azért, hogy a jelen eredményeket (amelyek, s ez nem hangsúlyozható eléggé: csupán egyetlen vármegye adatai alapján születtek) alátámasztani, árnyalni lehessen, illetve jobban megérteni, hogy pontosan milyen higiénés tényezők azok, amelyekre akár a helyi szerveknek is ráhatása lehet.

Végül, de nem utolsó sorban meg kell említenem, hogy bár az adatbázis kialakítása során minden esetben igyekeztem az adatokat az eredeti kitöltés szerint visszaellenőrizni, mégis az évek múltával feltárásra kerültek anomáliák, amelyeket a kitöltők maguk ejtettek a vizsgálat során, s amelyek utólag nem voltak közvetlenül korrigálhatók. Ilyen tipikus hiba a jelöléshiány – vagyis, amikor a kitöltő egy item esetében nem adott választ, holott a vizsgálati eszközként használt kérdőív adott része erre egyértelműen felszólította őt.

3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Az új tudományos eredmények az alábbi pontokban foglalhatók össze:

- 1.) **Igazolást nyert a kéttényezős modell és az alapellátó pszichológiai munkában rendszeresen használt RMSK kérdőív összeállése, amely új távlatokat nyithat meg a kérdőív értelmezésében.**
 - a. Az RMSK széleskörű felhasználhatósága nem először nyert igazolást (lásd: Borbély, 2023; Szabó, 2009), ám korábban a herzbergi kéttényezős modellel való kapcsolódás lehetősége nem képezte vizsgálat tárgyát.
 - b. A kérdőív itemeiből levezetésre került két egészen új skála alkalmas lehetne nagyobb mintán történő vizsgálat elvégzésére is.
- 2.) **Igazolást nyert, hogy a rendőrség számára releváns információkat rejt magában úgy a generációk, mint a szervezetben eltöltött időtartam kapcsán figyelemmel kísérni az állomány elégedettségét a motivátor, valamint a higiénés tényezők vonatkozásában is.**
 - a. Igazolódott ugyanakkor, hogy a szervezetnek nem elég csupán a generációs kategóriát figyelembe venni egy vizsgálat során, hiszen a megváltozott jelentkezési feltételek okán egy idősebb generáció képviselője is lehet immáron rövidebb ideje a szervezetben, mint egy fiatalabb generáció tagja. Ez a jövőbeni generációkkal foglalkozó vizsgálatok szempontjából komplex megközelítést kíván meg.
- 3.) **Igazolást nyert, hogy a szakterületek között valóban megfigyelhetők különbségek.**
 - a. Ugyanakkor az eddigi kutatásoktól eltérően az látszik kirajzolódni, hogy hosszútávon a szakszolgálati szakterületek állománya bizonyul a leginkább elégedettnak a higiénés tényezők vonatkozásában.
- 4.) **Bár a kutatásnak nem állt szándékában, mégis elmondhatjuk, hogy azonosíthatóvá vált egy szenzitív periódus a szervezetben, amely 2015 utánra esik.** Vélhetően az új Hszt. bevezetése, valamint a migrációs válságból fakadó feladatellátás nehézségei állhatnak ezen eredmény háttérében, s minekután ezek országos jelentőségű események voltak, így feltételezhetjük, hogy ezen eredmény országos mintán is igazolható volna – különösen érdemes lenne e tekintetben az ország keleti határmenti vármegyéinek vizsgálata.

4. AJÁNLÁSOK ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG

A disszertáció eredményei relevánsak lehetnek a rendvédelmi pszichológiai szakterület számára, hiszen egyfelől az RMSK megbízhatóságát egyértelműen igazoltam, másfelől igazolhatóvá vált az is, hogy az RMSK kérdőív egésze megközelíthető egy új szemszögből. Így felmerülhet az RMSK megújításának, esetleges átdolgozásának lehetősége is. Jelen munka keretein túlmutatóan érdekes volna annak vizsgálata is, hogy a motivátor tényezőként besorolt tételekre pozitív vagy negatív eseményként tekintünk.

A kutatás eredményei számos egyéb, gyakorlati alkalmazási lehetőséget kínálnak, hiszen a generációs különbségek és a motivációs tényezők megértése segítheti a humán erőforrás menedzsment hatékonyságának növelését, különösen a toborzás és az állomány megtartása érdekében. A humánigazgatási szakterület számára azért rejthetnek lényeges információkat az eredmények, mert felhívják a figyelmet arra, hogy a generációk vonatkozásában érdemes az állomány motivációs bázisát feltérképezni. Különösen releváns lehet az Y generáció állományának motivációs bázisát mélyebben feltárni, illetve a jelen disszertációban kevésbé megismerhető Z generációt is vizsgálatok tárgyává tenni.

Öt területet azonosítottam, melyek további kutatási irányokat, esetleg a humánpolitikai stratégia revízióját vetik fel:

- 1. Toborzás és állomány megtartás:** a megváltozott jelentkezési feltételek okán feltétlenül érdemes volna tartósan a generációs terminológia használata mellett a szervezetben eltöltött időtartamra is tekintettel lenni, amely egészen új perspektívába helyezhet bizonyos eredményeket. A generációs különbségek ismeretében a Rendőrség hatékonyabban tudja kijelölni a toborzási stratégiáit, és olyan munkahelyi környezetet kialakítani, amely vonzóbbá teszi a szervezetet a különböző generációk számára. Például, a Z generáció számára fontos lehet a rugalmas munkaidő és a technológiai eszközök használata, míg a baby-boomer generáció számára a stabilitás és a karrierlehetőségek.

Ajánlás: generációs specifikus toborzás megvalósítása, valamint a digitális toborzási csatornák erősítése.

- 2. Képzés és fejlesztés:** Az eredmények alapján felmerülhet annak lehetősége, hogy a képzési és fejlesztési programok az egyes generációk igényeinek és várakozásainak

megfelelő szempontok alapján kerüljenek kialakításra, ami lehetőséget biztosíthatna arra, hogy a feladatellátásra személyre szabottabb módon is fel tudjanak készülni, így növelve ezzel a tevékenységgel kapcsolatos potenciális elégedettséget.

Ajánlás: igény szerint generáció- és szakterületspecifikus képzések fejlesztése, mentori rendszer további erősítése.

3. **Munkahelyi környezet és kultúra:** A kutatás eredményei alapján a munkahelyi környezet és kultúra humán stratégián keresztül történő monitorozása és alakítása lehetővé teheti, hogy az állomány tagjai jobban érezzék magukat és elégedettségük fokozódjon, ezáltal – feltételezem - a kiégés kisebb arányban fordulna elő.
4. **Szakterületek közötti különbségek kezelése:** Amennyiben a rendőrség olyan stratégiákat dolgozna ki, amelyek segítik a különböző szakterületek és generációk képviselői közötti együttműködést és kommunikációt, az feltehetően segíthetne tovább növelni a hatékonyságot. Mindemellett a szakterületek vonatkozásában a higiéniás tényezőkkel való elégedettség mértékét és az elégedetlenségek pontosabb indokait is vizsgálni, esetleg hosszabb időintervallumban monitorozni volna érdemes annak érdekében, hogy ne alakuljon ki az állomány motivációjára negatívan ható, hosszan tartó elégedetlenség.
5. **Motivációs stratégiák:** Külön kiemelendő a motivációs stratégiák kérdésköre, hiszen ez teszi lehetővé az elégedettség-élményt. Láthattuk, hogy a motivátor tényezők hatásai éppúgy kimutathatók és relevánsak hosszútávon, mint egy, a szervezet egészét érintő szenzitív periódus idején. Ennek okán feltételezhetjük, hogy egy nagyobb szervezeti egységnél bekövetkező átalakulás, esetleg a szervezet egészét érintő változás hatásai megmutatkoznak a motivátorokkal való elégedettség mértékében, így ezek figyelemmel kísérése egyúttal arról is információt szolgáltatna, hogy miként alakul egy esetleges változás elfogadása, mikor éri el a szervezet vizsgált egysége ismét az egyensúlyi állapotot.

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik nélkül jelen disszertáció nem készülhetett volna el.

Témavezetőmnek, *Dr. Farkas Johannának*, amiért kezdettől fogva egyengette az utamat és segített megküzdeni az akadályokkal.

Prof. Sallai János r. ezredesnek kitartó támogatásáért.

Hálás vagyok munkahelyemnek, amiért teret engedett a kutatásnak és a Humánigazgatási Szolgálat jelenlegi vezetőjének, amiért érdeklődéssel fordult a téma felé.

Óriási köszönettel tartozom barátaimnak és egyben pszichológus kollégáimnak, akik rendületlenül bátorítottak és segítettek: *Dr. Tőzsér Erzsébetnek, Joó-Orbán Katalinnak, Németh Ferencnek, Pesti Tímeának, Dömötör Zsuzsannának*. Külön ki kell emelnem *Dr. Borbély Zsuzsanna* barátnőmet, aki nem hagyott elveszni a statisztikai elemzések labirintusában.

Hálás szívvel gondolok azokra is, akik már nincsenek velünk – *szüleimre és mamára*, akik nélkül nem hiszem, hogy valaha megfordult volna a fejemben erre az útra lépni és persze *Szi Árpád* barátunkra, aki mindig kíváncsian olvasta az írásaimat.

De elsősorban köszönöm a *férjemnek, Tegyei Gábornak*, aki mindig könnyed mosollyal és makacs hittel mellettem áll(t) és *anyósomnak, Tegyei Sándornénak*, amiért mindig segített, hogy a napi feladatok mellett is képes legyek tanulni, gondolkodni és írni.

És persze az idáig vezető, hosszú út során megszületett *két* nem-is-olyan-kicsi *fiamnak, Misinek és Barninak*, akik a legnagyobb motivációt jelentik nekem mindenhez.

V.) FELHASZNÁLT IRODALMAK JEGYZÉKE

- 1) ACQUAH, A., NSIAH, T. K., ANTIE, E. N. A., és OTOO, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29. o. doi: 10.36713/epra6848
- 2) ADKINS, C. J. (2015). *Examining The X And Y Generations' Motivation For Choosing Law Enforcement: My How Things Have Changed?* Master's Thesis, Youngstown State University, USA.
- 3) AGÁRDI, I., és ALT M. A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statistikai Szemle*, 99(11), 1049-1079. o. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>
- 4) ALSHMEMRI, M., SHAHWAN-AKL, L., és MAUDE, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. o. doi:10.7537/marslsj140517.03.
- 5) ARIELY, D. (2017). *Motiváció. Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?* Budapest: HVG könyvek ISBN 9789633045343
- 6) ARTAYA, I. P., KAMISUTARA, M., MUCHAYAN, A., és DEVIYANTI, I. S. (2021). Abraham Maslow's Hierarchical Need Fulfillment and Herzberg's Two-Factor Theory for Creating Worker Loyalty. *The Spirit Of Society Journal: International Journal of Society Development and Engagement*, 4(2), 66-75. o. ISSN 2594-4777 (Online) – ISSN 2597-4742 (Print)
- 7) ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J., és NOLEN-HOEKSEMA, S. (1995). *Pszichológia*. Budapest: Osiris-Századvég.
- 8) BAJNOK A. és BÁNKUTI A. (2023) A munkaerőmegtartás kihívásai és lehetőségei a rendvédelmi szerveknél. *Belügyi Szemle*, 71,(2), 181-199. o. doi: 10.38146/BSZ.2023.2.1.
- 9) BALLA Z. (2017). *A rendészeti alapjai és egyes ágazatai*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó ISBN 9786155764592
- 10) BARÁTH, N. E. (2020). A rendészeti modellek és rendőrhallgatók attitűdjeinek vizsgálata. Examining policing models and attitudes of police students. *Ügyészek Lapja*, 28(1), 19-29. o.
- 11) BARÁTH N. E. (2022). Látens és manifeszt hatások a rendészeti felsőoktatásban: A magyar tisztjelöltek pályaválasztási és motivációs vizsgálata tükrében. *Belügyi Szemle*, 70(9), 1809-1827. o. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.9.5>

- 12) BARÁTH, N. E. (2023). Motivation and Attitudes Behind the Career Choices of Hungarian Student Police Officers in Light of Policing Models. *Belügyi Szemle*, 71(2. ksz.), 76-92. o. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2023.2.5>
- 13) BARNETT, J. (2001). *Understanding, Managing and Leading Generation X In the Field of Law Enforcement*. Administrative Research Paper, USA: The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/98e424f0-946a-4d82-a63f-e5999116c623/content> Letöltés ideje: 2024. június 08.
- 14) BARÓCSI D. (2011). Hivatásos rendészeti állomány pályamotivációs vizsgálata. http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/5882/1/9_19_Bar%C3%B3csi.pdf Letöltés ideje: 2020. január 18.
- 15) BASSETT-JONES, N., és LLOYD, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*. 24(10), 929-943. o. DOI:[10.1108/02621710510627064](https://doi.org/10.1108/02621710510627064)
- 16) BENCSIK A., HORVÁTH-CSIKÓS G. és JUHÁSZ T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor*, 9(2), 121-128. o.
- 17) BENE V. (2021). A lakosságtájékoztatás aktuális helyzete Magyarországon 2020. *Tudásmenedzsment*, 22,(1), 272-295. o. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.16>
- 18) BEREKNYEI J. (2019). A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*, 9, 97-120. o. DOI: 10.38146/BSZ.2019.9.6
- 19) BERTALAN P. és BOLDIZSÁR B. (2015). Globális trendek és a HR. *Acta Scientiarum Socialium*, 44, 151-160. o.
- 20) BESENYEI L. (2016): A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio* 3(4), 371-378. o. <https://doi.org/10.3311/oep.19>
- 21) BIBA S. (2015). Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban. *Hadtudomány*, 25(különszám) 78-85. o. www.mhht.eu/index.php?page=ht_archive ISSN 1215-4121
- 22) BORBÉLY Zs., FARKAS J. és TÖZSÉR E. (2017). A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. *Hadtudományi Szemle* 10, (3), 288-304. o. https://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_288-304.pdf

- 23) BORBÉLY Zs. (2021). Munkahelyi stressz és a koronavírus-járvány első hulláma a rendőrtanulók körében. In: BARÁTH N. E.; MEZEI J. (szerk.) *Rendészet-Tudomány-Aktualitások - 2021 A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével – Tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 57-66. o. ISBN 978-615-5586-89-7
- 24) BORBÉLY Zs. (2022). Mental Health of Police Trainees during the First Wave of the COVID-19 Pandemic. *European Law Enforcement Research Bulletin* 5, 129-136. o. <https://doi.org/10.7725/eulerb.v0iSCE%205.468>
- 25) BORBÉLY Zs. (2023) *Egészségmagatartás, kiegész, mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében a tiszthelyettes-tanulók körében*. Doktori (PhD) Értekezés. Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem
- 26) BÖCSKEI B., FEKETE M. NAGY Á. és SZABÓ A. (2023). Hoztam is ajándékot meg nem is. A generációs diskurzus értelme és a Covid-generáció. *Új Pedagógiai Szemle*, 74(1-2), 82-87. o.
- 27) BRAUN, W. C. (2007). *Retaining Generation X in the Police Workforce*. Administrative Research Paper, USA: The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/927335d8-e544-4c1a-9532-b3777f67b12e/content> Letöltés ideje: 2024. június 08.
- 28) BUENRUSTO, A. G. (2022). *Factors of Retention of Millennials in Law Enforcement*. Doctoral Dissertation: USA, California State University, Northridge Letöltés helye: <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/h989rb19s> Letöltés ideje: 2024. május 14.
- 29) BUKER, H., és DOLU, O. (2010). Police job satisfaction in Turkey: Effects of demographic, organizational and jurisdictional factors. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 34(1), 25-51. o.
- 30) BUTI K. (2020). A rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközei, lehetőségei. *Rendőrségi Tanulmányok*, 3, (4), 44-81. o.
- 31) CHRISTIÁN L. (2009). Epizódok a rendészet történetéből. *Iustum Aequum Salutare*, 5(3), 155-170. o. ISSN 1787-3223 (print); 2498-535X (online)
- 32) CHRISTIÁN L. és ERDŐS Á. (2020). Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11-42. o. doi: 10.38146/BSZ.2020.12.1.
- 33) CIABUCA, A. (2015). The Development of a Semantic Differential Scale for Assessing the Perceived Image of Citizens about Romanian Police Forces. *Procedia - Social and Behavior Sciences* 187, 28-33. o. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.006

- 34) CSÁNYI Cs. (2008). A rendőrség morális „válságának” értelmezése. *Rendészeti Szemle*, 56(1), 89-95. o.
- 35) CSÁSTYU L. (2023). Multigenerációs munkahelyek a gyakorlatban: Avagy mi lehet a megoldás a generációs különbségekre? *Közösségi Kapcsolódások-tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 3(2), 98-105. o. doi: 10.14232/kapocs.2023.2.98-105
- 36) CSATAI T. (2010). A rendőrré válás és szolgálatellátás alatti pályaaalkalmassági követelmények alakulása az 1800-as évek végétől napjainkig. *Belügyi Szemle*, 58,(7-8), 84-100. o.
- 37) CSEPELI Gy. (2001). *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest: Osiris Kiadó ISBN 9633890403
- 38) CSUTORÁS G. Á. (2020). *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*. Doktori (PhD) értekezés. Budapest NKE-Közigazgatástudományi Doktori Iskola
- 39) CSUTORÁS G. Á. (2021). „Ratio Generationis” –Szempontok a felelős generációkutatáshoz. *Metszetek-Társadalomtudományi folyóirat*, 10(2), 104-126. o. DOI 10.18392/metsz/2021/2/6 ISSN 2063-6415
- 40) DELACERDA, E. (2011). *The Millennial Police Force: Preparing Today's Police for Tomorrow's Force*. Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/67dc2358-972b-4383-9c5c-c38a8c389b99/content> Letöltés ideje: 2024. május 19.
- 41) DOBÁNY V. (2019). *A rendészeti munka motivációs hátterének elemzése. A rendészeti vezető szerepe a munkatársak motiválásában*. Diplomamunka. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar
- 42) DURON, A. (2018). *Generational differences among police officers*. Unpublished thesis, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas. Letöltés helye: <https://digital.library.txstate.edu/bitstream/10877/7390/1/DURON-THESIS-2018.pdf> Letöltés ideje: 2024. május 19.
- 43) ELNTIB, S. és MILINCIC, D. (2020). Motivations for Becoming Police Officer: a Global Snapshot. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1-9. o. <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09396-w>
- 44) ERDŐS Á. (2019). *A kiválasztási eljárás*. Szakdolgozat. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar

- 45) FARKAS F., JARJABKA Á., LÓRÁND B. és BÁLINT B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23. o. ISSN 0133-0179
- 46) FARKAS J. (2014). Az érzelmi intelligencia fejlesztése a gyakorlatban. *Magyar Coachszemle 1*, 24–30. o.
- 47) FARKAS J., BORBÉLY Zs., TÖZSÉR E. és TEGYEY A. (2018). A „migráns helyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások. *Pro Publico Bono 1*, 4-33. o. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12745>
- 48) FARKAS J. (2020). Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata - a kutatási módszertan bemutatása. *Magyar Rendészet*, 20(2), 69-89. o.
- 49) FARKAS J. és HORVÁTH J. (2020). *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem ISBN 978-963-498-180-0 (elektronikus)
- 50) FARKAS J., HORVÁTH J. és TEGYEY A. C. (2018). *A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata: Összegző jelentés*. 1-232. o.
- 51) FARKAS J., MALKÓCS T. (2021). A rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségei – különös tekintettel a „Z” generációra. *Belügyi Szemle*, 70(SI3), 99-123. o. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2022.3.6>
- 52) FARKAS J., SALLAI J. és KRAUZER E. (2020). The organisational culture of the Police Force. *Internal Security*, 12(1), 77-84. o. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3189
- 53) FARKAS J. és SALLAI J. (2021). 21st Century Challenges and Solutions in the Light of History. *Security Horizons*, 2(4), 273-279. o.
- 54) FARKAS J. és SALLAI J. (2024). 200 éves a rendőr szavunk. *Rendőrségi Tanulmányok*, 7(1), 102-112. o.
- 55) FINSZTER G. (2007) A rendészeti funkciók és a határőrség integrációja. In: HAUZINGER Z. (szerk.) *Tanulmányok a „Határőrség és Rendőrség - az integrált rendvédelem” című tudományos konferenciáról*. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 13-29. o.
- 56) FINSZTER G. (2009). A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988-2008). In: SÁNDOR P., STUMPF A. és VASS L. (szerk.) *Magyarország politikai évtuszkönyve – Kormányzati rendszer a parlamenti demokráciában 1988-2008*. Budapest: Demokrácia Kutatások Magyar Központja Közhasznú Alapítvány Letöltés helye: http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html Letöltés ideje: 2018. február 24.
- 57) FODOR L. (2007). *Fejezetek a motivációkutatásból*. Budapest: Gondolat Kiadó ISBN 978 963 9610 45 3

- 58) FODOR M., JÄCKEL K. és NAGY O. (2017). Employer Branding a Z generáció szemével – Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a” Z-k”. In: CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet*, Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 145-153. o.
- 59) FOGARASI M. és HALLER J. (2018). Motiváció, érzelmek és gondolkodás. In: HALLER J. és FARKAS J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban I.* Budapest: Dialóg Campus Kiadó. 55-74. o. ISBN 978-615-5889-67-7 (nyomtatott) ISBN 978-615-5889-68-4 (elektronikus) ISSN 2630-919X
- 60) FOLEY, P. F., GUARNERI, C., és KELLY, M. E. (2008). Reasons for choosing a police career: Changes over two decades. *International Journal of Police Science & Management*, 10(1), 2-8. o. DOI: 10.1350/ijpsm.2008.10.1.59
- 61) FÓRIZS S. (2016). A rendészeti változások iránya, tendenciái, mozgatórugói. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XVII, 27-36. o.
- 62) FRIDRICH A. C. (2015) *Az eltérő szakterületeken dolgozó rendőrök teszteredményeinek vizsgálata – Hasonlóságok és különbségek az RMSK Tükrében.* Szakdolgozat. Budapest: ELTE-PPK
- 63) FRIDRICH A. C. (2019). Szakterületek a szervezeti kultúrában – pszichológus szemmel. Lehet-e jelentősége a motivációnak? In: BRAGYOVA A., SZABÓ M. és SÁPI E. (szerk.) *Miskolci Doktoranduszok Jogtudományi Tanulmányai*, 18. sz. 9-20. o. Miskolc: Bíbor Kiadó. ISSN: 1588-7901
- 64) GARAI-FODOR M. (2018) Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői. In: CSISZÁRIK-KOCSIR Á. és GARAI-FODOR M. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VIII./1.: Integrált vállalkozásfejlesztési megoldások* Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 58-69. o.
- 65) GILLET, N., HUART, I., COLOMBAT, P., és FOUQUEREAU, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55. o. DOI: 10.1037/a0030066
- 66) GÖSINÉ GREGUSS A és BÁNYAI É. (2006) A motiváció. In: OLÁH A. (szerk.) *Pszichológiai alapismeretek.* Budapest: HEFOP. 321-369. o. Letöltés helye: <http://mek.oszk.hu/05400/05478/05478.pdf> Letöltés ideje: 2008. szeptember 09. ISBN 963 9704 73 3
- 67) GYÖRI M. (2006). Bevezetés a modern lélektan történetéhez. In: OLÁH A. (szerk.) *Pszichológiai alapismeretek.* Budapest: HEFOP. 10-50. o. Letöltés helye:

- <http://mek.oszk.hu/05400/05478/05478.pdf> Letöltés ideje: 2008. szeptember 09. ISBN 963 9704 73 3
- 68) HÁBERMAYER, T., BARTA, Á., és MUHORAY, Á. (2019). Katasztrófavédelmi önkéntesek közösségi média használata. *Hadmérnök*, 14(1), 80-98. o. doi: [10.32567/hm.2019.1.8](https://doi.org/10.32567/hm.2019.1.8)
- 69) HACK-HANDA, J. és PINTÉR R. (2015). Generációs különbségek a magyar médiafogyasztásban. *Információs Társadalom: Társadalomtudományi Folyóirat* 15(2), 7-17. o. <https://doi.org/10.22503/inftars.XV.2015.2.1>
- 70) HANSEN, J. I. C. és LEUTY, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. o. DOI: 10.1177/1069072711417163
- 71) HEBB. D. O. (1975). *A pszichológia alapkérdései*. Budapest: Gondolat Kiadó ISBN 963 280 199 7
- 72) HEGEDŰS H. (2015). XXI. századi kihívások. HR-megoldások a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány (Online)*, 25, 102-107. o. Letöltés helye: http://real.mtak.hu/23388/1/18_HEGEDUS_HENRIK.pdf Letöltés ideje: 2019. január 03.
- 73) HERZBERG, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, 65(5). 109-120. o.
- 74) HERZBERG, F. R. (1968/1974). Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat. In: ENGLÄNDER T. (szerk.) *Üzempszichológia. Válogatott tanulmányok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó ISBN 963 220 057 8
- 75) HOATH, D. R., SCHNEIDER, F. W., és STARR, M. W. (1998). Police job satisfaction as a function of career orientation and position tenure: Implications for selection and community policing. *Journal of criminal justice*, 26(4), 337-347. o. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(98\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(98)00010-5)
- 76) HUBBARD, T. M. (2019). *Millennials: Adapting Police Recruiting and Supervision Practices*. Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/a8037726-e467-4be8-bbf4-6229053a8f35/content> Letöltés ideje: 2024. június 08.
- 77) HYDER III., D. (2022) *Recruiting and Hiring Police Officers*. Unpublished Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/cc03ba84-5c68-432b-b832-7d211d3bfbd4/content> Letöltés ideje: 2024. június 08.
- 78) IHENSEKIEN, O. A., és JOEL, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational

- Performance. *The Romanian Economic Journal*, No. 85., 32-49. o. DOI: 10.24818/REJ/2023/85/04
- 79) JENNINGS, W. G. és PEREZ, N. M. (2020) The Immediate Impact of COVID-19 on Law Enforcement in the United States. *American Journal of Criminal Justice* 45(4), 690-701. o. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09536-2>
- 80) JONAS, F. (2007). *Communication Among Generations for Law Enforcement*. Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas
- 81) JONES, T. L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses*. Doctoral dissertation, USA: Walden University. Letöltés helye <https://www.proquest.com/openview/7a75bd2b119433782efe1659bbc65f6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> letöltés ideje: 2024. május 19.
- 82) JUHÁSZ Cs. (2014). Az y-generáció elvárásai, kommunikációja egy debreceni szervezetnél. *Közép-Európai Közlemények*, 7(2), 221-226. o.
- 83) KANFER, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: DUNETTE, M. D. és HOUGH, L. (szerk.) *Handbook of industrial and organizational psychology, 1(2) Theory in industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 75-170. o.
- 84) KARMAZSINNÉ SRÁGLI, I. (2019). Motivációs eszköztár a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 67(4), 57-76. o. DOI: 10.38146/BSZ.2019.4.4
- 85) KEENAN, R. A. (2017). *The Shortfall of Qualified Applicants and the Generational Implications that Impact Law Enforcement*. Unpublished Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/ceb1aafa-fd06-4ca7-8811-fc717cc76338/content> Letöltés ideje: 2024. május 18.
- 86) KISSNÉ András K. (2013). *A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése*. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem
- 87) KLEIN S. (2004). *Munkapszichológia*. Budapest: EDGE 2000 ISBN 963 212 019 1
- 88) KOVÁCS I. (2019). Egy valós kihívás: toborzás vezetői szemmel. Avagy hogyan tehető vonzóbbá a rendőri hivatás a pályaválasztás előtt álló Z generáció számára? *Rendőrségi Tanulmányok* 2(2), 75-138. o.

- 89) LAZÁNYI K és SZÜCS D. (2021). Emberi erőforrás menedzsment az ipar 4.0 korában. *Taylor: Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat*, 13(1), 11-20. o. ISSN 2064-4361
- 90) LÉNÁRD Á. (2015). A digitális kor gyermekei. *Gyermeknevelés*, 3(1), 74-83. o. <https://doi.org/10.31074/gyntf.2015.1.74.83>
- 91) LESTER, D. (1983). Why do people become police officers: A study of reasons and their predictions of success. *Journal of Police Science and Administration*, 11(2), 170-174. o.
- 92) LIPPAI Zs. S. (2023) *Rendfokozati vizsga tananyag tisztek részére*. Budapest: Országos Rendőr-főkapitányság
- 93) MAGASVÁRI A. (2022). A pénzügyőri szolgálat utánpótlásának kihívásai. In: SZABÓ A. és ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Á. (szerk.) *Válsághelyzetek hatása a pénzügyi és rendvédelmi szektorra. Tanulmánykötet. Dr. Szendi Antal 60. születésnapjára*. 124-137. o. doi: [10.37372/mrttvpt.2022.1.9](https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2022.1.9)
- 94) Magny, O. (2012). *Intrinsic and Extrinsic factors that influence job satisfaction in Police Officers relative to Frederick Herzberg's motivation/hygiene theory*. Doctoral dissertation, University of La Verne. Letöltés helye: <https://www.proquest.com/openview/a9c5c77f449d58a85e27491d45251fec/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750> Letöltés ideje: 2020. január 22.
- 95) MANNHEIM, K. (1970). The sociological problem of generations. In: KECSKEMÉTI P. (szerk.) *Essays on the Sociology of Knowledge*, London, Routledge and Kegan Paul, 276–320. o. Letöltés helye: <https://www.renevanmaarsseveen.nl/wp-content/uploads/overig3/Karl%20Mannheim%20-%20The-Sociological-Problem.pdf> Letöltés ideje: 2024. május 16.
- 96) MASLOW, A. H. (1969/1993) Tudásvágy és félelem a tudástól. In: BARKÓCZI I. és SÉRA L. (szerk.) *Az emberi motiváció II. Humánspecifikus motiváció*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 35-50. o.
- 97) McCafferty, F. L. (2003). The challenge of selecting tomorrow's police officers from Generations X and Y. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law Online*, 31(1), 78-88. o.
- 98) MCGOUGH, M. (2019). *Recruiting the Y Generation in Law Enforcement*. Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/abafafba-f898-485c-9044-8db91083d488/content> Letöltés ideje: 2024. május 18.

- 99) MERETEI B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 10-18. o. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02
- 100) MÉSZÁROS G. (2010). A rendészeti szakközépiskolába járó tanulók pályamotivációjának vizsgálata. *Magyar Rendészet*, 10,(3-4), 172-186. o.
- 101) MILASSIN, A. N. (2023). „Jó szóval oktasd, játszani is engedd.” Az új generációk jelenlétének kihívásai az oktatásban és a munkaerőpiacon. *Educatio*, 32(4), 627-638. o. <https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.4.6>
- 102) MILLER, L. M. (1982/1995). Viselkedésemelvények. A menedzser nézőpontja. In: BALOGH L., BUGÁN A., KOVÁCS J. és TÓTH L. (1995). *Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből*. KLTE Pszichológiai Intézet, Debrecen, 82-97. o.
- 103) MINER, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: Sharpe
- 104) MOFOKENG, J., és APHANE, M. (2022). Exploring influence between employee motivation and service quality in the South African Police Service. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(2), 487-497. o. ISSN 2147-4478
- 105) MOGYORÓDI G. (2022). *A rendőrség hivatásos állománya kiválasztásának vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem
- 106) MONK-TURNER, E., O'LEARY, D., és SUMTER, M. (2010). Factors shaping police retention: does Herzberg's theory of satisfaction hold? *The Police Journal*, 83(2), 164-180. o. <https://doi.org/10.1350/pojo.2010.83.2.494>
- 107) MOON, B. és HWANG, E-G. (2004). The reasons for choosing a career in policing among South Korean police cadets. *Journal of Criminal Justice*, 32, 223-229. o. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.02.002>
- 108) MOSLEY, S. (2020). *Recruiting and Retaining the Younger Generations*. Unpublished Administrative Research Paper, USA, The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Letöltés helye: <https://shsu-ir.tdl.org/server/api/core/bitstreams/0546640d-52ee-4d63-bd02-31bd96229a83/content> Letöltés ideje: 2024. május 22.
- 109) NAGY Á. (2017). Az Alfa generáció magyarországi recepciója. *Kultúra és Közösség*, 8(3), 53-60. o. ISSN: 0133-2597
- 110) NAGY L. (1995). Az emberi motiváció. In: BERNÁTH L. és RÉVÉSZ Gy. (szerk.) *A pszichológia alapjai*. Budapest: Tertia Kiadó. 185-200. o. ISBN 963 85129 2 X

- 111) NAVARRO-ABAL, Y., LÓPEZ-LÓPEZ, M. J., GÓMEZ-SALGADO, J., és CLIMENT-RODRÍGUEZ, J. A. (2020). Becoming a police officer: Influential psychological factors. *Journal of investigative psychology and offender profiling*, 17(2), 118-130. <https://doi.org/10.1002/jip.1544>
- 112) Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok. Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest: HVG könyvek ISBN 978-963-304-788-0
- 113) OLÁH K. (2016). A rendőri pálya iránti motiváció. In: LÁCZYA M. és BOCSI V. (szerk). *Multikulturális Műhely Tanulmányok 4.*, Hajdúböszörmény, 150-157. o.
- 114) OSEMEKE, M., és ADEGBOYEGA, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173. o.
- 115) OTHMAN, R., OMAR, N., AZAM, A., IBRAHIM, S., FAROUQ, W. A., RUSTAM, N. és ARIS, N. A. (2014). Influence of job satisfaction and codes of ethics on integrity among police officers. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 144, 266-276. o. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.06.034
- 116) PERAMATZIS, G., és GALANAKIS, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12), 971-978. o. doi:10.17265/2159-5542/2022.12.009
- 117) PINTÉR R. (2024). Horoszkópnál több, robosztus tudományos megközelítésnél kevesebb: Válasz BÖCSKEI Balázs–FEKETE Mariann–NAGY Ádám–SZABÓ Andrea Hoztam is ajándékot, meg nem is – A generációs diskurzus értelme és a COVID-generáció c. vitaindító cikkére. *Új Pedagógiai Szemle*, 74(1-2), 82-87. o.
- 118) PLÉH Cs. (1992). *Pszichológiatörténet. A modern pszichológia kialakulása*. Budapest: Gondolat Kiadó, ISBN 963 282 734 1
- 119) REINHARDT Cs. (2017). Munkamotiváció. *Hadtudományi Szemle X. évf. 1. sz.* 569-588. o. ISSN 2676-9816
- 120) RÓBERT P. és VALUCH T. (2013). Generációk a történelemben és a társadalomban: Generációs politikai attitűdök és részvételi minták történeti-szociológiai megközelítésben. *Politikatudományi Szemle* 22,(4), 116-139. o.
- 121) SALLAI J. (2013). A globalizáció rendészeti kihívásai. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 14, 37-41. o.
- 122) SALLAI J. (2016). Rendőr-, rendőraltiszt-, rendőrtörzsaltiszt-képzés a m. kir. rendőrség államosítása után. *Magyar Rendészet* 2016/6. 169-177. o.

- 123) SALLAI J. (2018a). *A magyar rendészet története, a rendészettudomány etablációja és akkreditációja*. Kézirat, Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem
- 124) SALLAI J. (2018b). *Rendőőr, Rendőrség, rendfenntartás, rendészet a 19. században*. Rendészet kontra rendvédelem workshop. 2018. február 28. NKE, Orczy Úti Kollégium, Budapest
- 125) SALLAI J. (2020). A modern magyar rendészet kezdetei. *Magyar Rendészet*, 20(3), 227-244. o. doi: [10.32577/mr.2020.3.14](https://doi.org/10.32577/mr.2020.3.14)
- 126) SALLAI J. (2022). *Az igazgatásrendészet története*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó, ISBN [9789635319800](https://www.ludovika.hu/kiadok/9789635319800)
- 127) SÉRA L. (2001). *Általános pszichológia*. Pécs: Comenius Bt. ISBN 963-03-5807-7
- 128) SHARP, J. M. (2016). *Job satisfaction in law enforcement officers according to generational cohorts*. Doctoral dissertation, USA: Walden University. Letöltés helye: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3683&context=dissertations> Letöltés ideje: 2024. május 19.
- 129) SIPOS N. (2016). A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(12), 97-108. o. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.12.09
- 130) SMITH, E. R. és MACKIE D. M. (2004). *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó, ISBN 963 389 595 2
- 131) SOMMERFELDT, V. (2010). *An identification of factors influencing police workplace motivation*. Doctoral dissertation, USA: Queensland University of Technology Letöltés helye: https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf Letöltés ideje: 2020. január 12.
- 132) SPARSCHUH, V. (2019). Mannheim Károly tanulmánya a generációk problémájáról – műtörténeti és elméleti dimenziók. *Világosság* 7-8, 107-122. o.
- 133) STOGNER, J., MILLER, B. L. és MCLEAN, K. (2020) Police Stress, Mental Health, and Resiliency during COVID-19 Pandemic. *American Journal of Criminal Justice*, 45(4), 718-730 o. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09548-y>
- 134) STRAUSS, W. és HOWE, N. (1991) *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company
- 135) SZABÓ E. (2009). A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés a Magyar Köztársaság Rendőrségé, valamint a szubjektív észlelt munkahelyi szorongás terheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök

- körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét? Doktori Értekezés
Debrecen, Debreceni Egyetem
- 136) SZÉKELY L. (2024). Parázs a hamu alatt–éled-e az új csendes generáció? *Magyar Tudomány*, 185(7), 855-862. o. DOI: 10.1556/2065.185.2024.7.3
- 137) SZEKÉR A. (2023). A generációs szakadék megjelenése a rendőrségi kommunikációban. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1-2, 96-134. o. DOI azonosító: <https://doi.org/10.53304/RT.2023.1-2.02>
- 138) SZELES E. (2024). *Alkalmasságvizsgálati szakmai protokoll. A Rendőrségnél végzett pszichológiai alkalmasságvizsgálatok végrehajtása*. Budapest: ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály
- 139) SZOKOLSZKY Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest: Osiris Kiadó, ISBN 963 389 682 7
- 140) TAKÁCS S., CSILLAG S., KISS Cs. és SZILAS R. (2012). Még egyszer a motiváció-ról, avagy „hogyan ösztönözzük az alkalmazottakat itt és most?” *Vezetéstudomány*, 18,(2), 2-17. o. ISSN 0133-0179
- 141) TARNG, M. Y., HSIEH, C. H., & DENG, T. J. (2001). Personal background and reasons for choosing a career in policing: An empirical study of police students in Taiwan. *Journal of Criminal Justice*, 29(1), 45-56. o.
- 142) TEGYEY A. C. (2018a). Eltérő szakterületek a szervezeti kultúrában. In: FARKAS J. és HORVÁTH J. (szerk). *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. 139-156. o. ISBN 978-963-498-180-0 (elektronikus)
- 143) TEGYEY A. C. (2018b). Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései. II. *Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet*, 25-32. o. ISBN 978-963-396-119-3
- 144) TEGYEY A. C. (2018c). A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(3), 81-97. o.
- 145) TEGYEY A. C. (2019a). Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*. XXI. 107-112. o.
- 146) TEGYEY A. C. (2019b). Generációk a rendőrségen – erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek. In: BARÁTH N. E. és MEZEI J. (szerk.) *Rendészet-tudomány-aktualitások. A rendészet-tudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet*, 234-241. o. ISBN 978-615-5586-39-2
- 147) TEGYEY A. C. (2021a) Az RMSK értelmezési lehetősége Herzberg kéttényezős modelljének keretében In: KOVÁCS I., FRIGYER L. és TIRTS T. (szerk.) *Globális kérdések –*

- globális válaszok: rendészettudomány a hallgatók szemével* Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság, 180-188. o. ISBN 978-615-81441-9-3
- 148) TEGYEY A. C. (2021b). Gondolatok a rendőri motivációról. In: BARÁTH N. E. és MEZEI J. (szerk.) *Rendészet-tudomány-aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Konferencia kiadványkötet 50-56. o. ISBN 978-615-5586-89-7
- 149) TEGYEY A. C. (2022). Variegation of Security – Mental Security of The Helpers. The Evaluation of The Questionnaire of The Law Enforcement Services Regarding Ther Stress Level Inside Working Environment. In: BODNÁR L. és HEIZLER Gy. (szerk.) *2nd Fire Engineering & Disaster Management Prerecorded International Scientific Conference Védelem online – cooperated with the University of Public Service: Book of extended abstracts*. Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszerológáti Egyetem (2022), 165-167. o.
- 150) TEGYEY A. C. (2025). The Occupational Stress Questionnaire for Law Enforcement Services – The Possibility to revise A Questionnaire. *Belügyi Szemle*. 73(1), 193-203. o. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i1.pp193-203>
- 151) TENG PONGSTHORN, W. (2017). Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(1), 39-44. o. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.001>
- 152) TISZA M. (1925). *Magyarország Rendőrségének Története. Második Bővített Kiadás*. Pécs: "Haladás" nyomda részvénytársaság. Letöltés helye: http://mtdaportal.extra.hu/books/tisza_miksa_magyarország_rendorsegenek_tortenete.pdf Letöltés ideje: 2017. december 14.
- 153) TÖZSÉR E. (2018): A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában. *Rendvédelem*, VII. (különszám), 20-28. o. Letöltés helye: http://epa.oszk.hu/03300/03353/00013/pdf/EPA03353_rendvedelem_2018_ksz_020-028.pdf Letöltés ideje: 2020. 02. 18.
- 154) TÖZSÉR E. (2020) Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In: BARÁTH N. E. és PATÓ V. L. (szerk.) *A haza szolgálatában: Konferenciakötet 2019*, Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 165-173. o. ISBN 978-615-5586-63-7 Online kötet ISBN 978-615-5586-64-4
- 155) TÖZSÉR E. (2022) *A Magyar Rendőrség szervezeti kultúrájának főbb jellemzői szervezetpszichológiai vizsgálatok eredményének tükrében*. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Nemzeti Közszerológáti Egyetem

- 156) VRANCHES, E. E. (2023). *Generational Cohort Membership and Career and Organizational Commitment Among Law Enforcement Officers USA*: Doctoral dissertation, Walden University
- 157) WARDANA, A., PUTRA, R., és PANJAITAN, H. P. (2022). Organizational Commitment, Competence, Motivation, and Work Culture on Job Satisfaction and Performance of the Kampar Police BHABINKAMTIBMAS. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(1), 73-85. o. ISSN 2722-5372
- 158) WHITE, M. D., COOPER, A. J., SAUNDERS, J. és RAGANELLA, A. J. (2010). Motivations for becoming police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street. *Journal of Criminal Justice*, 38, 520-530. o. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.04.022>
- 159) WONG, M., GARDINER, E., LANG, W. és COULON, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. o. DOI 10.1108/02683940810904376
- 160) WU, Y., SUN, I. Y., & CRETACCI, M. A. (2009). A study of cadets' motivation to become police officers in China. *International journal of police science & management*, 11(3), 377-392. o. DOI: 10.1350/ijps.2009.11.3.142
- 161) YUSOFF, W. F. W., KIAN, T. S. és IDRIS, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22. o. ISSN: 2319 – 7285

VI.) FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

- 1) Magyarország Alaptörvénye
- 2) 5047/1919-es számú ME rendelet a rendőrség államosításáról
- 3) 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről
- 4) 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
- 5) 33/1997. IM-BM-TNM együttes rendelet a fegyveres szervek hivatásos és szerződéses állományának egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassága, az ideiglenes szolgálat-, keresőképtelenség, illetve az állomány megváltozott egészségi állapotú tagjai egészségügyi felülvizsgálatának elbírálásáról és a belügyi egészségügyi intézmények igénybevételéről
- 6) 21/2000 (VIII. 23.) BM-IM-TNM együttes rendelet a fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről
- 7) 57/2009 (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról
- 8) 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról
- 9) 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
- 10) 45/2020 (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról
- 11) 2/2021. (I. 14.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos szolgálati jogviszonyban állók és rendvédelmi igazgatási alkalmazottak egészségügyi és pszichológiai ellátással összefüggő kérdéseiről
- 12) 636/2021. (XI. 18.) Kormány Rendelet az egészségügyi szolgálati jogviszonyban és a hivatásos szolgálati jogviszonyban foglalkoztatottakat érintő egyes veszélyhelyzeti szabályokról

VII.) EGYÉB FORRÁSOK JEGYZÉKE

- 1) https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html
- 2) Magyar Statisztikai évkönyv, 2014. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2015
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2014.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.
- 3) Magyar Statisztikai évkönyv, 2015. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2016
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2015.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.
- 4) Magyar Statisztikai évkönyv, 2016. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2017
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2016.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.
- 5) Magyar Statisztikai évkönyv, 2017. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2018
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2017.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.
- 6) Magyar Statisztikai évkönyv, 2018. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2019
Letöltés helye:
https://istmat.org/files/uploads/53083/statistical_yearbook_of_hungary_2018.pdf
Letöltés ideje: 2024. július 30.
- 7) Magyar Statisztikai évkönyv, 2019. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2020
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2019.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.
- 8) Magyar Statisztikai évkönyv, 2020. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 2021
Letöltés helye:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/evkonyv_2020.pdf Letöltés ideje:
2024. július 30.

VIII.) PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

- 1.) TEGYEY A. C. (2025). The Occupational Stress Questionnaire for Law Enforcement Services – The Possibility to revise A Questionnaire. *Belügyi Szemle*. 73(1), 193-203. o. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i1.pp193-203>
- 2.) TEGYEY A. C. (2024). Pszichológia a közszolgálatban I.: (Recenzió a Haller József és Farkas Johanna szerkesztésében megjelent könyvről) *Belügyi Szemle*, 72(2), 341-348. o. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2024.2.9>
- 3.) TEGYEY A. C. (2024). Egy hivatás ABC-je: (Recenzió Horváth József, Kovács Gábor és Kovács István azonos című könyvéről). *Belügyi Szemle*, 72(7), 1313-1318. o. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2024.v72.i7.pp1313-1318>
- 4.) BORBÉLY ZS., FARKAS J., IVASKEVICS K., MOLNÁR R., TEGYEY A. C. és TÖZSÉR E. (2022). Kutatás a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon. In: FARKAS J. és HORVÁTH J. (szerk.) *A rendészeti szervezeti kultúra többszemponú megközelítése*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó, 243-263. o.
- 5.) TEGYEY A. C. (2022). Variegation of Security – Mental Security of The Helpers. The Evaluation of The Questionnaire of The Law Enforcement Services Regarding Ther Stress Level Inside Working Environment. In: BODNÁR L. és HEIZLER Gy. (szerk.) *2nd Fire Engineering & Disaster Management Prerecorded International Scientific Conference Védelem online – cooperated with the University of Public Service: Book of extended abstracts*. Budapest, Magyarország: Nemzeti Közzolgálati Egyetem (2022), 165-167. o.
- 6.) TEGYEY A. C. (2021). Az RMSK értelmezési lehetősége Herzberg kéttényezős modelljének keretében In: KOVÁCS I., FRIGYER L. és TIRTS T. (szerk.) *Globális kérdések – globális válaszok: rendészettudomány a hallgatók szemével* Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság (2021). 180-188. o. ISBN 978-615-81441-9-3
- 7.) TEGYEY A. C. (2021). Gondolatok a rendőri motivációról. In: BARÁTH N. E. és MEZEI J. (szerk.) *Rendészet-tudomány-aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Konferencia kiadványkötet 50-56. o. ISBN 978-615-5586-89-7
- 8.) TEGYEY A. C. (2020). Érzelmileg intelligens vezető és szervezet. In: FARKAS J. és HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II.* Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó. 115-129. o. ISBN 978-963-531-170-5 (nyomtatott) ISBN 978-963-531-171-2 (elektronikus PDF) ISBN 978-963-531-172-9 (ePUB)

- 9.) BORBÉLY Zs. és TEGYEY A. C. (2020). Ügyfélszolgálati pszichológia. In: FARKAS J. és HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II.* Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó. 29-43. o. ISBN 978-963-531-170-5 (nyomtatott) ISBN: 978-963-531-171-2 (elektronikus PDF) ISBN 978-963-531-172-9 (ePUB)
- 10.) TEGYEY A. C. (2019). Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XXI.* 107-112. o.
- 11.) TEGYEY A. C. (2019). Generációk a rendőrségen – erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek. In: BARÁTH N. E. és MEZEI J. (szerk.) *Rendészet-tudomány-aktualitások. A rendészet-tudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet.* 234-241. o. ISBN 978-615-5586-39-2 Online kötet ISBN 978-6155586-40-8
- 12.) TEGYEY A. C. (2019). A generációk és szakterületek közti motivációs eltérések vizsgálata – Egy eljövendő vizsgálat. In: BENCSIK B. és SABJANICS I. (szerk.) *A biztonság sokszínű arca (Innováció – tudomány – információbiztonság – közszolgálat) konferenciakötet,* Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 151-158. o. ISBN 978-963-531-050-0
- 13.) FRIDRICH A. C. (2019). Szakterületek a szervezeti kultúrában – pszichológus szemmel. Lehet-e jelentősége a motivációnak? In: BRAGYOVA A., SZABÓ M. és SÁPI E. (szerk.) *Miskolci Doktoranduszok Jogtudományi Tanulmányai, 18. sz.* 9-20. o. Miskolc: Bíbor Kiadó. ISSN: 1588-7901
- 14.) TEGYEY A. C. (2018). Eltérő szakterületek a szervezeti kultúrában. In: FARKAS J. és HORVÁTH J. (szerk.) *Szervezeti kultúrák és kutatásuk.* 139-156. o. ISBN 978-963-498-180-0 (elektronikus)
- 15.) TEGYEY A. C. (2018). Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései. *II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet* 25-32. o. ISBN 978-963-396-119-3
- 16.) TEGYEY A. C. (2018). A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi tanulmányok I. évf. 3.,* 81-97. o.
- 17.) FARKAS J., BORBÉLY Zs., TÖZSÉR E. és TEGYEY A. (2018). A „migráns helyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások. *Pro Publico Bono I.* 4-33. o. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/12745>
- 18.) BORBÉLY Zs., FRIDRICH A. C. és TÖZSÉR E. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában: generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XX.* 97-102. o.

- 19.) BORBÉLY Zs., FRIDRICH A. C. ÉS TÖZSÉR E. (2018). Az ideiglenes Biztonsági Határzár menti feladatellátás hatása a határzárakat védők magánéletére. *Honvédségi Szemle* 6., 65-79. o.
- 20.) TÖZSÉR E., FRIDRICH A. C. ÉS BORBÉLY Zs. (2017). Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában. *II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet* 119-127. o.
- 21.) FRIDRICH A. C. (2018). Reflexió az „A kötődés szerepe és jelentősége a személyiségfejlődésben” című cikkekre. In: OLÁH N. (szerk.) *Határrendészeti Tanulmányok* 2. 111-119. o.

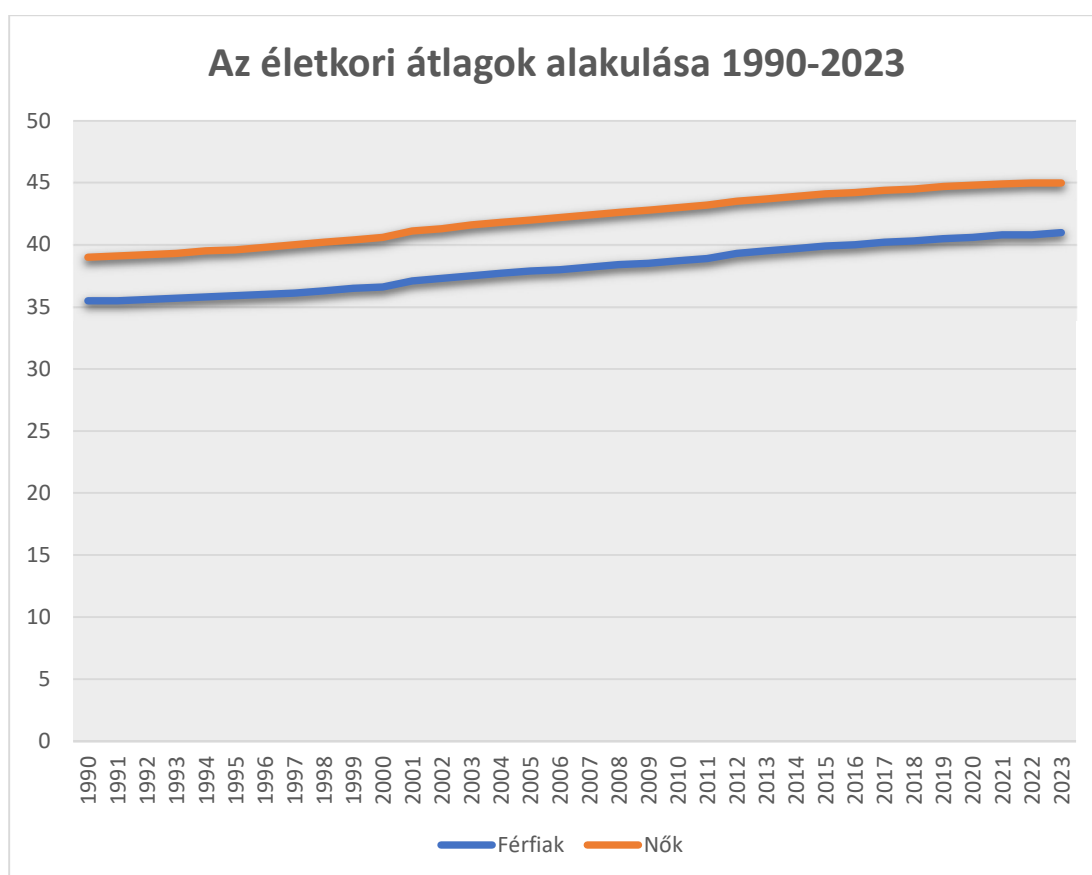
Konferencia előadások:

- 1.) 2022. április 26. 2nd *Fire Engineering & Disaster Management Prerecorded International Scientific Conference*. Előadás címe: „*Variation of security – mental security of the Helpers. The evaluation of the questionnaire of the law enforcement services regarding their stress level inside working environment*”
- 2.) 2019. június 27. *A Bűnüldözés és a bűnmegelőzés rendészettudományi tényezői* című *Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Előadás címe: „*Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben*”
- 3.) 2019. április 25. *Rendészet-tudomány-aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Előadás címe: „*Generációk a rendőrségen – erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek*”
- 4.) 2018. december 04. *III. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Előadás címe: „*Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései*”
- 5.) 2018. november 08. *A biztonság sokszínű arca - Innováció-tudomány-információbiztonság-közszolgálat Konferencia* Előadás címe: „*A generációk és szakterületek közti motivációs eltérések vizsgálata*”
- 6.) 2018. június 28. *A XXI. század biztonsági kihívásai Konferencia*, Pécs. Az előadás címe: „*A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában. Generációk a szervezetben.*” Előadótársak: Tözsér Erzsébet és Borbély Zsuzsanna.
- 7.) 2018. május 04. „*Hazámat szolgálom!*” Konferencia, Miskolc. Az előadás címe: „*Szakterületek a szervezeti kultúrában – pszichológus szemmel*”

- 8.) 2017. december 01. „*II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia*”, Zalakaros. Az előadás címe: „*Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában*”
Előadótárs: Borbély Zsuzsanna.
- 9.) 2017. november 08-09. „*Társadalom és Honvédelem*” konferencia, Budapest. Az előadás címe: „*Az ideiglenes Biztonsági Határzár menti feladatellátás hatása a határzárát védők családi életére*”. Előadótársak: Borbély Zsuzsanna és Tőzsér Erzsébet.
- 10.) 2017. szeptember 27-29. „*Út a kiteljesedés felé – kihívások, fejlődési lehetőségek a generációs különbségek tükrében*” konferencia, Balatonlelle. Az előadás címe: „*Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata*”. Előadótársak: Tőzsér Erzsébet és Borbély Zsuzsanna.

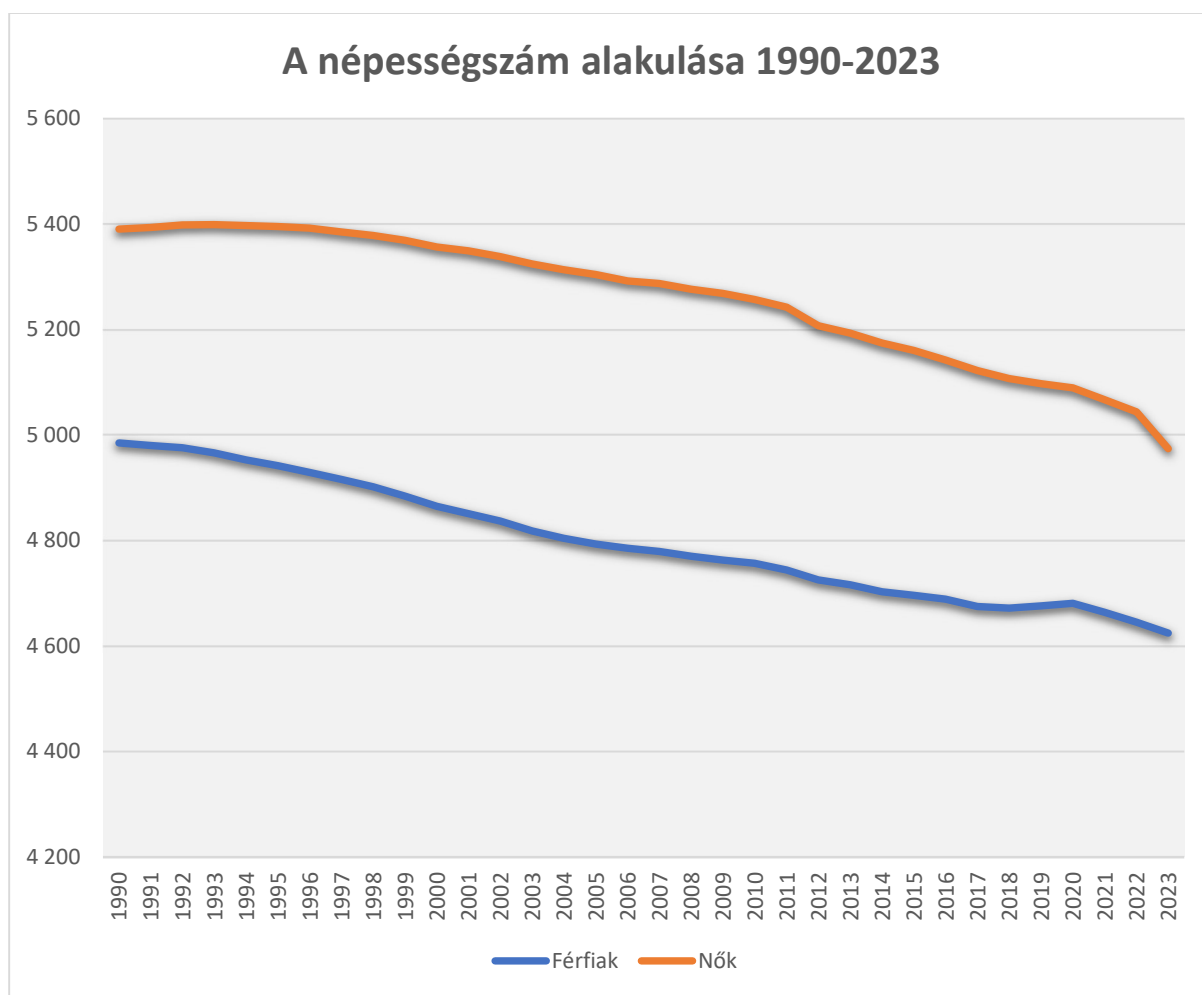
IX.) MELLÉKLETEK

1. számú melléklet – Az életkori átlagok alakulása 1990-2023 között



Az életkori átlagok alakulása 1990 és 2023 között Saját szerkesztés a KSH adatai alapján, forrás:
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html

2. SZÁMÚ MELLÉKLET – A NÉPESSÉGSZÁM ÉVENKÉNTI ALAKULÁSA 1990-2023 KÖZÖTT



A népességszám évenkénti alakulása 1990 és 2023 között. Saját szerkesztés a KSH adatai alapján, forrás:
https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html

3. SZÁMÚ MELLÉKLET – A RENDVÉDELMI SZERVEK MUNKAHELYI STRESSZ KÉRDŐÍVE

Dátum: _____ Név, rendfokozat: _____

A kérdőív első felének legfontosabb célja a munkahelyi stressz forrásának, mértékének és hatásának vizsgálata, míg a második fele egy személyesebb jellegű kérdéssor.

Mit kérek Öntől?

- Válaszolja meg az összes kérdést;
- az első és természetes választ adja meg: legyen pontos és őszinte;
- gyorsan menjen végig a kérdőíven, a válaszadás előtt ne sokat gondolkozzon;
- válaszait főleg az elmúlt 2 év tapasztalatai alapján adja meg;
- ha téveszt, a rossz választ húzza ki és írja be az újat;
- végül ellenőrizze a kérdőívet, hogy megválaszolta-e az összes kérdést.

Munkahellyel kapcsolatos események

1. lépés: Kérem, jelölje meg a válaszlapon csak annak az eseménynek a számát, amely az elmúlt két évben előfordult az Ön életében a munkahelyén. **2. lépés:** Ezután azt a számot jelölje meg, amelyik a legjobban kifejezi, hogy mennyire zaklatta fel Önt az esemény.

1 = megtörtént, de különösebben nem zavarta meg a mindennapjait

6 = nehezebben elviselhető (*annyira megviselte, hogy fontolgatta a munkahely változtatást*)

1.	☐	Munkahely változtatásra kényszerült	1	2	3	4	5	6
2.	☐	Munkahelyet szeretett volna változtatni, de nem sikerült	1	2	3	4	5	6
3.	☐	Más - a korábbtól teljesen eltérő - beosztásba került	1	2	3	4	5	6
4.	☐	Új, többnyire ismeretlen kollégákkal kellett együtt dolgoznia	1	2	3	4	5	6
5.	☐	Jelentős mértékben változott a feladatköre	1	2	3	4	5	6
6.	☐	Valamilyen - az Ön számára nagyon fontos - feladatot elvettek Öntől	1	2	3	4	5	6
7.	☐	Hátrányosan változott a munkaidő beosztása	1	2	3	4	5	6
8.	☐	Olyan beosztásba került, ahol igen magasak a követelmények	1	2	3	4	5	6
9.	☐	Előfordult olyan esemény, hogy attól félt, elveszítheti munkahelyét	1	2	3	4	5	6
10.	☐	Az Ön számára minden tekintetben kedvezőtlen helyen kellett dolgoznia	1	2	3	4	5	6
11.	☐	Közvetlen feletteseként új vezetőt neveztek ki	1	2	3	4	5	6
12.	☐	Olyan feladatot bíztak Önre, amivel - úgy érezte nem képes megbirkózni.	1	2	3	4	5	6
13.	☐	Olyan feladattal bízták meg, aminek nem látta semmi értelmét.	1	2	3	4	5	6
14.	☐	A szervezetben belül egyik napról a másikra változott a vezetési koncepció	1	2	3	4	5	6
15.	☐	Konfliktusa volt valamelyik felettesével, ami azóta sem oldódott meg	1	2	3	4	5	6
16.	☐	Nem ért egyet a munkahelyén uralkodó légkörrel	1	2	3	4	5	6
17.	☐	Konfliktusa volt valamelyik beosztottjával, ami azóta sem oldódott meg	1	2	3	4	5	6
18.	☐	Fegyelmi ügye volt	1	2	3	4	5	6
19.	☐	Konfliktusa volt valamelyik munkatársával, ami azóta sem oldódott meg	1	2	3	4	5	6
20.	☐	Figyelmeztetésben, megrovásban részesült	1	2	3	4	5	6
21.	☐	Megakadályozták, hogy elmondja a véleményét valamilyen Önt érintő fontos ügyben	1	2	3	4	5	6
22.	☐	Úgy érezte, hogy munkatársai igazságtalanok Önrel szemben	1	2	3	4	5	6
23.	☐	Nagyon megbántották Önt munkatársai	1	2	3	4	5	6
24.	☐	Úgy érezte, hogy nem fogadták be a munkatársai	1	2	3	4	5	6

25.	☐	Úgy érezte, hogy a közvetlen felettese nem értékeli megfelelően a munkáját	1	2	3	4	5	6
26.	☐	Munkatársai alaptalan pletykákat terjesztettek Önről	1	2	3	4	5	6
27.	☐	Nem kapott jutalmat, nem léptették elő, amikor úgy érezte, indokolt lett volna	1	2	3	4	5	6
28.	☐	Ön szerint jogos kérelmét munkahelyi vezetői elutasították, nem támogatták	1	2	3	4	5	6
29.	☐	Olyan munkakörülmények között kényszerült dolgozni, ami nem volt megfelelő az Ön számára	1	2	3	4	5	6
30.	☐	Elkövetett valamilyen hibát, aminek súlyos következményei voltak	1	2	3	4	5	6
31.	☐	Igazságtalanul megvádolták valamivel, amit nem követett el	1	2	3	4	5	6
32.	☐	Nem kapott megfelelő információt valamilyen munkához, és így nem sikerült teljesíteni feladatát	1	2	3	4	5	6
33.	☐	Magánéletbeli problémák zavarták munkavégzését	1	2	3	4	5	6
34.	☐	Sorozatosan olyan munkafeladatokat kapott, amelyek mélyen a tudásszintje alatt vannak	1	2	3	4	5	6
35.	☐	Olyan határidőket tűztek ki, amelyeket lehetetlen betartani	1	2	3	4	5	6
36.	☐	Olyan munkatársakkal kellett dolgozni, akikkel egyébként sem tud kijönni	1	2	3	4	5	6
37.	☐	Szeretett volna más beosztásba kerülni, de nem sikerült	1	2	3	4	5	6
38.	☐	Felettese visszaélt hatalmi pozíciójával	1	2	3	4	5	6
39.	☐	Munkatársai részéről folyamatos zaklatásban részesült	1	2	3	4	5	6
40.	☐	Munkatársai olyan - az Ön számára negatív - magatartást követeltek meg, ami ellenkezett az elveivel	1	2	3	4	5	6

Munkahellyel kapcsolatos elégedettség vizsgálat

Kérem, minden kérdésre válaszoljon.

Karikázza be a véleményének megfelelő számot a skálán a következő szempontok alapján:

1 = nincs ilyen probléma

2 = csak kis megterhelést jelent

3 = általában nem jelent megterhelést

4 = átlagos, elfogadható megterhelést jelent

5 = jelentős megterheléssel jár

6 = nagyon erős megterhelést jelent

1.	munkahelyre való bejárás körülményei	1	2	3	4	5	6
2.	munkahelyi komfort, kényelem	1	2	3	4	5	6
3.	a munkavégzéshez szükséges eszközök esetleges hiánya, állapota	1	2	3	4	5	6
4.	a munkahelyemen tapasztalható zaj	1	2	3	4	5	6
5.	a munkahely megvilágítása	1	2	3	4	5	6
6.	a munkahelyen tapasztalható légszennyeződés	1	2	3	4	5	6
7.	a munkahely higiéniája	1	2	3	4	5	6
8.	munkaidő hosszúsága	1	2	3	4	5	6
9.	napi munkaidő kiszámíthatósága	1	2	3	4	5	6
10.	szabadidő tervezhetősége	1	2	3	4	5	6
11.	ismerőseim negatív véleménye a munkáról, munkahelyemről	1	2	3	4	5	6
12.	munkavégzés során jelentkező erkölcsi problémák	1	2	3	4	5	6
13.	Olyan feladatot is el kell látni, amit nem szívesen teszek	1	2	3	4	5	6
14.	a megkövetelt munkatempó	1	2	3	4	5	6
15.	a munka szervezettsége	1	2	3	4	5	6
16.	a munka átláthatósága	1	2	3	4	5	6
17.	a munkából adódó fizikai igénybevétel	1	2	3	4	5	6
18.	a munkából adódó szellemi igénybevétel	1	2	3	4	5	6
19.	a jövedelemből adódó anyagi problémák	1	2	3	4	5	6
20.	anyagi megbecsülés hiánya	1	2	3	4	5	6

21. a nem egyenletes munkaterhelés	1	2	3	4	5	6
22. gyakori döntéshelyzetek	1	2	3	4	5	6
23. a hibás döntések következményei	1	2	3	4	5	6
24. a fokozott egyéni felelősség	1	2	3	4	5	6
25. időhiány	1	2	3	4	5	6
26. szakmai felelősség	1	2	3	4	5	6
27. erkölcsi felelősség	1	2	3	4	5	6
28. nem együttműködő munkatársak	1	2	3	4	5	6
29. információ hiánya	1	2	3	4	5	6
30. egyedül kell megoldani a feladatokat	1	2	3	4	5	6
31. alkalmazkodás utasításokhoz, rendeletekhez	1	2	3	4	5	6
32. a rendvédelmi pálya megítélése	1	2	3	4	5	6
33. munkahelyi szervezeti rangsorban elfoglalt helyem	1	2	3	4	5	6
34. hatáskör és befolyás hiánya	1	2	3	4	5	6
35. ahogyan a munkatársaim kezelnek engem	1	2	3	4	5	6
36. ahogyan az általam végzett munka kihat a mindennapi életemre	1	2	3	4	5	6
37. önmegvalósítási lehetőségek hiánya a munkámban	1	2	3	4	5	6
38. előbbre jutási lehetőségek hiánya a munkámban	1	2	3	4	5	6
39. munkafeladattal szembeni idegi, szellemi követelmények	1	2	3	4	5	6
40. munkavégzéssel szembeni fizikai követelmények	1	2	3	4	5	6
41. felettes rugalmatlansága, merevsége	1	2	3	4	5	6
42. munkatársak rugalmatlansága, merevsége a problémákat illetően	1	2	3	4	5	6
43. alulértékeltség érzése	1	2	3	4	5	6
44. a tehetetlenség érzete	1	2	3	4	5	6
45. a munka megítélése	1	2	3	4	5	6
46. a munkahelyi légkör	1	2	3	4	5	6
47. munkatársak magatartása, viselkedése	1	2	3	4	5	6
48. rivalizálás	1	2	3	4	5	6
49. a közvetlen felettes magatartása, viselkedése	1	2	3	4	5	6
50. munkahelyi vezetők magatartása, viselkedése	1	2	3	4	5	6
51. emberi segítség, támogatás hiánya	1	2	3	4	5	6
52. szakmai segítség, támogatás hiánya	1	2	3	4	5	6
53. vezetőtől kapott segítség, támogatás hiánya	1	2	3	4	5	6
54. munkahelyi konfliktusok	1	2	3	4	5	6
55. előírják, hogyan kell viselkedni	1	2	3	4	5	6
56. az empátia hiánya	1	2	3	4	5	6
57. közömbösség másokkal szemben	1	2	3	4	5	6
58. parancsuralmi rend	1	2	3	4	5	6
59. bizalmi légkör hiánya	1	2	3	4	5	6
60. a szociális problémák kezelése	1	2	3	4	5	6
61. munkafeladatok kiszámíthatatlansága	1	2	3	4	5	6
62. a vezetői magatartás kiszámíthatatlansága	1	2	3	4	5	6
63. beosztottak munkájának irányítása, felügyelete	1	2	3	4	5	6
64. végzettségnél, képességnél, tudásnál alacsonyabb szintű munka végzése	1	2	3	4	5	6
65. munka hazavitele	1	2	3	4	5	6
66. az állandóan változó elvárásokhoz való alkalmazkodás	1	2	3	4	5	6
67. a vezetők részéről tapasztalt megkülönböztetés, kivételezés	1	2	3	4	5	6
68. a vezetőktől kapott bátorítás, biztatás hiánya	1	2	3	4	5	6
69. amikor azt érzem, hogy nincs értelme a munkámnak	1	2	3	4	5	6

70. nem kompetens vezető	1	2	3	4	5	6
71. munkahelyi érdekeltségi összefonódások	1	2	3	4	5	6
72. a nyugodt munkavégzés hiánya	1	2	3	4	5	6
73. nincs lehetőség a továbbképzésre	1	2	3	4	5	6
74. irreális elvárások, célok	1	2	3	4	5	6
75. alkalmazkodás a munkatársakhoz	1	2	3	4	5	6

Az egyén

A. Egészségi állapot

Gondolja végig, az elmúlt két év során az alábbi panaszok jelentkeztek-e Önnél, s ha igen, milyen gyakorisággal, illetve kellett-e tennie valamit ahhoz, hogy uralni tudja őket?

1 = soha nem fordult elő

2 = ritkán (havonta vagy ritkábban)

3 = gyakran előfordult (hetente)

4 = rendszeresen ismétlődött, tartósan fennállt (hetente többször)

5 = többször gyógyszer is kellett miatta bevennem

6 = orvosi kivizsgálás és kezelés vált szükségessé

1. fejfájás, szédülésérzés	1	2	3	4	5	6
2. mellkasi szorítás, szív táji szűrés	1	2	3	4	5	6
3. gyomortáji fájdalom, görcsölés	1	2	3	4	5	6
4. hasi fájdalom, hasmenés, székrekedés	1	2	3	4	5	6
5. lázas betegségek (meghűlés, felfázás)	1	2	3	4	5	6
6. reumatikus nyaki, deréktáji vagy végtagfájdalom	1	2	3	4	5	6
7. feszültségérzés, ingerlékenység	1	2	3	4	5	6
8. nyomottabb hangulat, kedvtelenség	1	2	3	4	5	6
9. szétszórtság, dekoncentráltág	1	2	3	4	5	6
10. alvászavar, napközbeni fáradékonyság	1	2	3	4	5	6

B. Stílus

Karikázza be azt a számot, ami legjobban kifejezi az Ön álláspontját.

1 = teljes mértékben egyetértek vele 6 = nem értek egyet a megállapítással

1. Élethelységeinket legtöbbször külső, tőlünk független tényezők határozzák meg, nekünk nincs sok beleszólásunk.	1	2	3	4	5	6
2. Az ember sikerét legtöbbször az határozza meg, hogy „megfelelő időben mindig jó helyen legyen”.	1	2	3	4	5	6
3. A teljesítmények értékelése nem tükrözi azt, hogy az illető hogyan és milyen keményen dolgozik.	1	2	3	4	5	6
4. Egészen biztos vagyok benne, hogy a szerencse és a véletlen lényeges szerepet játszik az életben.	1	2	3	4	5	6
5. Hiába akarok valamit, ha a külső körülmények nem szerencsések, hiábavaló fáradozás az egész.	1	2	3	4	5	6
6. Sokkal előbbre lehet jutni az életben alkalmazkodással, mint a saját igények hangoztatásával.	1	2	3	4	5	6
7. A pénzkeresés elsősorban a kapcsolatokról és a szerencsétől függ.	1	2	3	4	5	6
8. Tévedés, hogy az ember maga alakíthatja sorsát.	1	2	3	4	5	6
9. Az életben el kell fogadni a dolgokat, sok mindent nem tehetünk ellenük.	1	2	3	4	5	6
10. El kell fogadnunk az embereket olyannak, amilyenek, nem lehet senkit sem akarata ellenére megváltoztatni.	1	2	3	4	5	6

C. Önjellemzés

Az alábbi skáláknál csak a két szélső értéket jelöltük meg írásban. Kérem, jelölje meg azt a skálaértéket, amelyikkel a legjobban tudja magát jellemezni.

A. különösebben nem törődik az időpontokkal	1	2	3	4	5	6	mindig ügyel arra, hogy sehonnan se késsen el
B. különösebben nem szeret versengeni	1	2	3	4	5	6	igyekszik mindig, minden helyzetből győztesen kikerülni
C. igyekszik mindenkit figyelmesen végighallgatni	1	2	3	4	5	6	türelmetlen azzal szemben, aki feleslegesen sokat beszél
D. szeret a dolgokkal ráérősen foglalkozni	1	2	3	4	5	6	minden dolgot szeretne minél hamarabb befejezni
E. különösebben nem izgatja, ha várni kell valamire	1	2	3	4	5	6	nagyon nehezen tudja elviselni a várakozást
F. egyszerre egy dolgot csinál	1	2	3	4	5	6	egyszerre, egy időben több dolgot szokott csinálni
G. beszéde lassú, inkább megfontolt	1	2	3	4	5	6	beszéde inkább gyors és erőteljes
H. különösebben nem érdekli, mások mit gondolnak	1	2	3	4	5	6	mindig sikeres embernek akar látszani mások szemében
I. szereti a dolgokat lassan, komótosan csinálni	1	2	3	4	5	6	minden dologgal hamar akar végezni
J. kényelmesen, könnyen veszi a dolgokat	1	2	3	4	5	6	mindig igyekszik felpörgetni magát
K. általában elégedett a dolgok menetével	1	2	3	4	5	6	legtöbbször nyugtalan, elégedetlen
L. alapjában véve inkább csak szemlélődni szeret	1	2	3	4	5	6	állandóan tele van tettvágygal

D. Aktivitás, motiváció

1 = tökéletesen igaz 6 = egyáltalán nem igaz

1. Nehezen tudom elviselni azt az állapotot, amikor nincs semmi feladatom	1	2	3	4	5	6
2. Az igazi kihívásokat fontosnak tartom, mert ezen keresztül tudom lemérni a képességeimet	1	2	3	4	5	6
3. Nehezen tudnék elképzelni magamnak olyan munkahelyet, ahol csak a jelenlét a fontos, még akkor is, ha jól megfizetnék	1	2	3	4	5	6
4. Nehezen tudnék elviselni nagyobb terhelést a munkahelyen, mint amilyen most van nekem	1	2	3	4	5	6
5. Mindig örülök, ha új és nehéz munkafeladatot kapok	1	2	3	4	5	6
6. Úgy érzem, hogy tele vagyok aktivitással, ötletekkel, tervekkel a jövőre nézve	1	2	3	4	5	6
7. az általam végzett munka teljes mértékben leköti az érdeklődésemet	1	2	3	4	5	6
8. Gyakran a szabadidőmben gondolatban a munkámmal foglalkozom, mert igazán érdekel	1	2	3	4	5	6
9. Csak olyan munkát szabad végezni, amiben az ember megvalósíthatja saját terveit, ötleteit, és ez a munka ilyen	1	2	3	4	5	6
10. Ha csak rajtam múlna, sokkal eredményesebben tudnám végezni a munkámat, mint most	1	2	3	4	5	6
11. Mindig is vonzott ez a munka, nem is tudnék elképzelni mást helyette	1	2	3	4	5	6
12. Gyakran nincs időm semmire, mert a munkám leköti minden energiámat, ám ennek örülök	1	2	3	4	5	6

E. Elégedettség

Az alábbi skálán jelölje meg a válaszának megfelelő számot.

- 1 = nagyon elégedetlen
2 = meglehetősen elégedetlen
3 = kissé elégedetlen
4 = kissé elégedett
5 = meglehetősen elégedett
6 = nagyon elégedett

1. a munkavégzéshez szükséges információkkal	1	2	3	4	5	6
2. a jelenlegi munkájával	1	2	3	4	5	6
3. annak mértékével, ahogyan a munkája motiválja Önt	1	2	3	4	5	6
4. feljebbvalóinak vezetési stílusával	1	2	3	4	5	6
5. változások, szervezeti átalakítások bevezetésének módjával	1	2	3	4	5	6
6. munkájának, feladatának jellegével	1	2	3	4	5	6
7. személyes fejlődésével	1	2	3	4	5	6
8. munkahelyi konfliktusok megoldásával	1	2	3	4	5	6
9. munkaköre „testre szabottságával”	1	2	3	4	5	6
10. munkahelyi légkörrel	1	2	3	4	5	6
11. munkahely szervezeti felépítésével	1	2	3	4	5	6
12. előmeneteli lehetőségével	1	2	3	4	5	6
13. anyagi megbecsültségével	1	2	3	4	5	6
14. erkölcsi megbecsültségével	1	2	3	4	5	6

F. Támogatottság

Gondoljon valami olyan feszültségkeltő helyzetre, amely Önnek problémát, stresszt jelent. Válaszoljon, hogy az alábbiakban felsorolt személyek közül ki milyen mértékben segít Önnek a probléma megoldásában.

- 1 = nem fordul hozzá segítségért
6 = igazi segítséget, támogatást kap tőle

Ne töltsse ki az adott sort, ha ilyen személy nincs a környezetében!

1. házastárs/élettárs/barát/barátnő	1	2	3	4	5	6
2. szülő	1	2	3	4	5	6
3. testvér	1	2	3	4	5	6
4. gyerek	1	2	3	4	5	6
5. más hozzátartozó	1	2	3	4	5	6
6. közeli jóbarát	1	2	3	4	5	6
7. alkalmi barát	1	2	3	4	5	6
8. munkahelyi vezetője	1	2	3	4	5	6
9. munkatársa	1	2	3	4	5	6
10. beosztottja	1	2	3	4	5	6

G. Stresszoldás

Határozza meg, hogy egy komolyabb megpróbáltatást jelentő munkahelyi probléma kapcsán mi az, amit általában tenni szokott?

- 1 = soha
2 = ritkán
3 = alkalmanként
4 = általában
5 = nagyon gyakran
6 = mindig

1. Az esemény kapcsán azonnal kimutatom az érzéseimet, indulataimat	1	2	3	4	5	6
2. Közvetlenül utána tovább végzem a munkámat, és igyekszem elfoglalni magam	1	2	3	4	5	6
3. Gyorsan tanácsot kérek valakitől (kollégámtól, barátomtól)	1	2	3	4	5	6
4. Később alaposan átgondolom a helyzetet	1	2	3	4	5	6
5. Dühös leszek azokra, akik a konfliktusban részt vesznek	1	2	3	4	5	6
6. Megbeszélem a problémát valakivel, akiben bízok	1	2	3	4	5	6
7. Megpróbálom felismerni saját lehetőségeimet és korlátaimat a megoldásban	1	2	3	4	5	6
8. Úgy érzem, tanultam valamit a helyzetből, amit később használhatok	1	2	3	4	5	6
9. Együttérzést, megértést keresek másoknál	1	2	3	4	5	6
10. Igyekszem mielőbb kivenni a dolgokat a fejemből és elfelejteni az egészet	1	2	3	4	5	6
11. Eldöntöm, hogy a jövőben megpróbálom elkerülni a hasonló helyzeteket	1	2	3	4	5	6
12. Magamba fojtom mindazt, amit gondolok és érzek az eset kapcsán	1	2	3	4	5	6
13. Olyanokra is átvezetem a feszültséget, akik nem vettek részt a helyzetben	1	2	3	4	5	6
14. Arra gondolok, hogy talán a dolgok maguktól is jóra fordulnak	1	2	3	4	5	6
15. Több alkoholt iszom, vagy dohányzok, mint szoktam	1	2	3	4	5	6

4. SZÁMÚ MELLÉKLET – A FAKTORMÁTRIX ELÉRHETŐSÉGE

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DJ9gBcwGOrGiPQL22LCXpQgKoW0KYYxE/edit?gid=706312076#gid=706312076>