

DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS

PIRGER TAMÁS

Nyugat-magyarországi Egyetem
Sopron
2015

Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETIKULTÚRA-VIZSGÁLATA

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:
Pirger Tamás

Témavezető:
Prof. Dr. Herczeg János CSc.

Sopron
2015

A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETIKULTÚRA-VIZSGÁLATA

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem
Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:
Pirger Tamás

Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc.

Elfogadásra javasolom (igen / nem) (aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 95,6% -ot ért el.

Sopron, 2014. 05. 27.
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javasolom (igen /nem)

Első bíráló (Dr.) igen /nem
(aláírás)

Második bíráló (Dr.) igen /nem
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján % - ot ért el.

Sopron,
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDT elnöke

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. A SZERVEZETI KULTÚRA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE	3
2.1. A szervezeti kultúra fogalma.....	3
2.2. A szervezeti kultúra szintjei	6
2.3. A szervezeti kultúra építőkövei	8
2.4. A szervezeti kultúra gyökerei	9
2.5. A szervezeti kultúra elemzése	12
2.6. A szervezeti kultúra megváltoztatása	15
2.7. Nemzeti kultúrák - Magyarország	22
2.8. A bürokratikus kultúra.....	27
3. A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETI KULTÚRA KÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE	36
3.1. A szervezetek mérete, profilja	36
3.2. A szervezetek alapítása, életkora.....	40
3.3. A szervezeti struktúra	46
3.4. A szervezetek autonómiája, függősége	48
3.5. A szervezetet alkotó egyének jellemzői	49
3.6. A másodlagos tényezők kultúraközpontú összegzése	53
3.7. A rendvédelem kultúrájával foglalkozó kutatások	54
4. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	61
4.1. A kutatás hipotézisei.....	61
4.2. A vizsgálat sokasága és mintája	62
4.3. Az adatfelvétel eszköze és módja.....	64
4.4. Az alkalmazott statisztikai módszerek	67
5. A KUTATÁS RÉSZLETES EREDMÉNYEI	70
5.1. Az észlelt és a kívánt kultúra-megítélések összehasonlítása	70
5.2. Az egyes szervezetek közötti kulturális különbségek	115
5.3. Az egyes hierarchikus szintek közötti kulturális különbségek.....	120
5.4. A nemek közötti kulturális különbségek	122
5.5. A dolgozók életkora szerinti kulturális különbségek	124
5.6. A szervezetnél eltöltött idő szerinti kulturális különbségek.....	126
6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	129

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	131
8. ÖSSZEFOGLALÓ	133
9. SUMMARY	135
MELLÉKLETEK	138
M1 - IRODALOMJEGYZÉK	138
M2 - A KUTATÁSHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍV	147
M3 - ELEKTRONIKUS (CD) MELLÉKLET AZ SPSS SZÁMÍTÁSOKRÓL	153
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	154
NYILATKOZAT.....	156

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A szervezeti kultúra definiálásának megközelítései	5
2. ábra: A szervezeti kultúra szintjei Müri szerint.....	6
3. ábra: A kultúra szintjei Schein szerint	7
4. ábra: A szervezeti kultúra elemzési kerete	13
5. ábra: A változás tartalmának és a szervezeti kultúra kapcsolatának összefüggései	16
6. ábra: Deal és Kennedy kultúratípusai	31
7. ábra: Quinn kultúratípusai	32
8. ábra: Hellriegel és Slocum kultúratípusai.....	33
9. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szakmával való azonosulás (észlelt)	71
10. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szakmával való azonosulás (kívánt).....	72
11. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szűkebb szakterülettel való azonosulás (észlelt)	73
12. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szűkebb szakterülettel való azonosulás (kívánt)	74
13. ábra: Szervezettel való azonosulás - országos szervvel való azonosulás (észlelt)	75
14. ábra: Szervezettel való azonosulás - országos szervvel való azonosulás (kívánt)	76
15. ábra: Szervezettel való azonosulás - szervezeti egységgel való azonosulás (észlelt)...	77
16. ábra: Szervezettel való azonosulás - szervezeti egységgel való azonosulás (kívánt)...	78
17. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - csoportmunka gyakorisága (észlelt).....	79
18. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - csoportmunka gyakorisága (kívánt).....	79
19. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - egyéni vagy csoportcélok prioritása (észlelt)	80
20. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - egyéni vagy csoportcélok prioritása (kívánt)	81
21. ábra: Humán orientáció - vezetői empátia szintje (észlelt).....	82
22. ábra: Humán orientáció - vezetői empátia szintje (kívánt).....	83
23. ábra: Humán orientáció - a vezetők szociális érzékenysége (észlelt).....	84
24. ábra: Humán orientáció - a vezetők szociális érzékenysége (kívánt).....	85
25. ábra: Teljesítményorientáció - szervezeten belüli verseny mértéke (észlelt)	86
26. ábra: Teljesítményorientáció - szervezeten belüli verseny mértéke (kívánt)	87
27. ábra: Teljesítményorientáció - jutalmazási kritérium (észlelt)	88
28. ábra: Teljesítményorientáció - jutalmazási kritérium (kívánt)	89

29. ábra: Cél- eszköz orientáció - beosztott vagy teljesítményorientáltság (észlelt).....	90
30. ábra: Cél- eszköz orientáció - beosztott vagy teljesítményorientáltság (kívánt).....	90
31. ábra: Cél- eszköz orientáció - folyamat- vagy célorientáltság (észlelt).....	91
32. ábra: Cél- eszköz orientáció - folyamat- vagy célorientáltság (kívánt).....	90
33. ábra: Kockázatvállalás - kockázatvállalás mértéke (észlelt)	93
34. ábra: Kockázatvállalás - kockázatvállalás mértéke (kívánt).....	94
35. ábra: Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke (észlelt)	95
36. ábra: Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke (kívánt).....	96
37. ábra: Kontroll - szabályozottság szintje (észlelt).....	97
38. ábra: Kontroll - szabályozottság szintje (kívánt).....	98
39. ábra: Kontroll - ellenőrzések gyakorisága (észlelt)	99
40. ábra: Kontroll - ellenőrzések gyakorisága (kívánt)	100
41. ábra: Konfliktustűrés - konfliktusok megítélése (észlelt).....	101
42. ábra: Konfliktustűrés - konfliktusok megítélése (kívánt)	101
43. ábra: Konfliktustűrés - konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága (észlelt).....	102
44. ábra: Konfliktustűrés - konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága (kívánt).....	103
45. ábra: Belső függés - szervezeti függés mértéke a közép és alsó fokú szervek relációjában (észlelt).....	104
46. ábra: Belső függés- szervezeti függés mértéke a közép és alsó fokú szervek relációjában (kívánt)	105
47. ábra: Belső függés - szervezeti egységek közötti függés mértéke (észlelt).....	106
48. ábra: Belső függés - szervezeti egységek közötti függés mértéke (kívánt).....	106
49. ábra: Nyílt- zárt rendszer - környezeti változások figyelemmelkísérésének mértéke (kívánt)	107
50. ábra: Nyílt- zárt rendszer - környezeti változások figyelemmelkísérésének mértéke (kívánt)	108
51. ábra: Nyílt- zárt rendszer - környezeti változások megválaszolásának mértéke (észlelt)	109
52. ábra: Nyílt- zárt rendszer - környezeti változások megválaszolásának mértéke (kívánt)	110
53. ábra: Időorientáció - tervezési időtáv (észlelt)	111
54. ábra: Időorientáció - tervezési időtáv (kívánt).....	112
55. ábra: Időorientáció - azonnali vagy távlati eredmények prioritása (észlelt).....	113
56. ábra: Időorientáció - azonnali vagy távlati eredmények prioritása (kívánt).....	114

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A kulturális változások fajtái és dimenziói	21
2. táblázat: A hofstedei dimenziókon alapuló magyar nemzeti kultúra feltérképezésére irányuló kutatások eredményeinek összevetése.....	24
3. táblázat: Kultúraelemek és kultúratípusok Kono szerint	29
4. táblázat: A rendvédelmi szervek Győr-Moson-Sopron megyei állományi jellemzői ..	64

1. BEVEZETÉS

„...mindenféle biztonság az egyén és a család biztonságával kezdődik, az pedig az élethez, az emberhez méltó élethez való jog érvényesítésének követelménye. A következő láncszem a társadalom biztonsága, amelyet az állam biztonsága és a világ, az emberiség biztonsága követ.”

/Dr. Pirityi Sándor/

A tilalmak megszegése és a bűnözés feltehetőleg egyidős az emberiség történetével, mint ahogyan maga a **biztonság igénye** is. A biztonság szükséglete a Maslow piramisnak¹ meglehetősen az alján helyezkedik el, így kielégítése vitán felül fontosnak ítéltető, és prioritást élvez számos más szükséglettel szemben. Ennek okán érthető, hogy a rendvédelmére meglehetősen korán kialakultak a megfelelő szervezetek. Napjainkban a rendvédelmi szervek a közbiztonsági rendszer legmeghatározóbb alrendszerként, a modern jogállami működés nélkülözhetetlen feladatát látják el, mely feladat hatékony ellátása az egyik legmarkánsabb társadalmi igény és érdek. Ennek okán teljesen érthető, hogy amilyen eszközzel csak lehet segíteni, támogatni kell a rendvédelmi szervek működését, így jelen esetben a szervezeti kultúra vizsgálatával, fejlesztésével vagy indokolt esetben megváltoztatásával. A rendvédelem szervezeti kultúrájával foglalkozó átfogó, szakirodalmi feldolgozással rendelkező és menedzseri szemléletű kvantitatív és kvalitatív kutatással elemző értekezés pedig még nem készült hazánkban.

A szervezeti kultúra - mint ahogyan maga a szervezés- és vezetéstudomány is - nagyon fiatal tudományterület. A rendkívül összetett, többdimenziójú szervezeti kultúra csupán néhány évtizede lett a vizsgálatok tárgya. Az elmúlt három évtizedben számos, mára már klasszikussá vált elmélet és modell született. Azonban szervezeti kultúrák elemzésénél az egyes szerzők más és más összetevőket neveztek meg kulturális értékdimenzióként, jóllehet nagyon sok közös pont és gondolatmenet van az egyes kutatók munkájában, függetlenül attól, hogy vállalati, tehát mikro szinten vizsgálták a kultúrát, vagy különböző országok szervezeteinek kultúráját elemezték, hasonlították össze, nemzetközi, globális, illetve interkulturális kutatásokban. A szervezeti kultúra tárgykörével foglalkozó kutatók természetesen rávilágítottak többek között a kultúra jelentőségére is,

¹ Maslow (1943) szükséglet-hierarchiája: a legismertebb motivációs, illetve szükségletelmélet. Az elmélet szerint az emberi szükségletek a következő öt, egymásra hierarchikusan épülő csoportba oszthatók be: (1) fiziológia, (2) biztonság, (3) közösséghez tartozás, (4) elismertség, (5) önmegvalósítás. Egy magasabb szintű szükséglet kielégítésének/kielégíthetőségének feltétele az alatta lévő szintek bizonyos mértékű (nem feltétlenül teljes) kielégítettsége.

így arra is, hogy miképp befolyásolja az a szervezeti működést és azon keresztül akár a hatékonyságot is.

Az értekezés első fejezetében a szervezeti kultúrával kapcsolatos szakirodalmi áttekintést teszi meg a szerző. A szervezeti kultúra definíciós megközelítéseitől, illetve a definíciók rendszerezésétől elindulva szeretné a szerző bemutatni a szervezeti kultúra szintjeit és építőköveit, a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőket, a kultúra elemzésének lehetőségeit, valamint megváltoztathatóságának kérdéseit és módját. Ezután a nemzeti kultúra jelentőségét és a magyar nemzeti kultúrát érintjük, majd bővebben foglalkozunk a bürokratikus kultúra jellemzőivel.

A disszertáció második fejezete a rendvédelmet, a rendvédelmi szerveket, illetőleg azok működését hivatott bemutatni, kiemelt figyelmet fordítva azokra a jellemzőkre, amelyek hatással lehetnek a szervezeti kultúrára. Ez a rész tehát a rendvédelem szervezeti kultúra központú megközelítését tartalmazza, s ez magában foglalja a témával kapcsolatban készült tanulmányok ismertetését és ütköztetését is. Itt kerül sor a rendvédelmi kultúrának a bürokratikus kultúrával való összevetésére is. Ez a fejezet jelenti tulajdonképpen a rendvédelem szervezeti kultúrájának kvalitatív elemzését.

A harmadik fejezet mutatja be a kutatás hipotéziseit, valamint a primer kutatás eszközt, folyamatát és az alkalmazott statisztikai számításokat.

A negyedik részben kerül sor a primer kutatás eredményeinek ismertetésére. Ebben a fejezetben a következő kérdésekre keressük a választ (s ezen kérdések mentén került sor a hipotézisek megfogalmazására is):

- Milyen kulturális problémákkal és dolgozói elvárásokkal kell szembenéznie a rendvédelemnek?
- Befolyásolják-e a dolgozók kultúráról alkotott véleményét olyan tényezők, mint például, hogy a szervezet tagja:
 - melyik rendvédelmi szervnél végzi munkáját;
 - a szigorú hierarchia mely szintjén látja el feladatát;
 - melyik nem képviselője;
 - hány éves;
 - mennyi ideje dolgozik a rendvédelemben?

Ezután külön fejezetben is ismertetésre kerülnek az új és újszerű tudományos eredmények, majd a következő részben a következtetések és a javaslatok kerülnek megfogalmazásra. Itt esik szó a lehetséges jövőbeni kutatási lehetőségekről is.

A disszertációt egy összefoglaló, összegző fejezet zárja.

2. A SZERVEZETI KULTÚRA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

2.1. A szervezeti kultúra fogalma

„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük!”

A fenti idézet Marvin Bowertől, a McKinsey & Company alapítójától és vezetőjétől származik. Először Bower 1966-ban kiadott könyvében jelent meg, ám igazán ismert csak az 1980-as évek elején lett, mikor komolyabban kezdték el tanulmányozni a szervezeti/vállalati kultúrát². Az elsők között Deal és Kennedy, kiknek Vállalati kultúrák (1982) c. könyve a legkorábbi, szervezeti kultúrával foglalkozó irodalmak egyike, és ebben a könyvben jelent meg Bower gondolata is újfent.

Kétségtelen, hogy Bower megfogalmazása az egyik legkorábbi és legegyszerűbb definiálása a szervezeti kultúrának. Azonban ezen a meglehetősen köznapi - ám mindenki számára érthető - és kevésbé tudományos megfogalmazáson kívül az elmúlt évtizedekben számos definíció született. **A vállalati kultúrának a mai napig nincs általános definíciója**, az egyes szerzők más szemszögből, a kultúra különböző jellemzőit kiemelve fogalmazták meg meghatározásaikat. Jóllehet ezek sokszor jelentős egybeesését, hasonlóságot mutatnak.

A szervezeti kultúra definícióinak, megközelítéseinek kategorizálására már több szerző is vállalkozott, így például a Borgulya - Barakonyi szerzőpáros (2004). Rendszerezésükben a vállalati kultúrának (1) funkcionális, (2) interpretáló és (3) pszichológiai megközelítése van.

A funkcionális megközelítés a vállalatot célorientált rendszernek tekinti, melyben különböző szociális és kulturális beállítottságú emberek dolgoznak együtt annak érdekében, hogy megvalósítsák a szervezet célkitűzéseit. Ahhoz, hogy ez sikerüljön a szervezeti kultúrának (1) koordinációs, (2) integrációs és (3) motivációs funkciókat kell ellátnia az egyéni és a szervezeti célok összehangolása érdekében. Funkcionális megközelítésűnek Peters és Waterman (1982) definíciója tekinthető, mely szerint „a

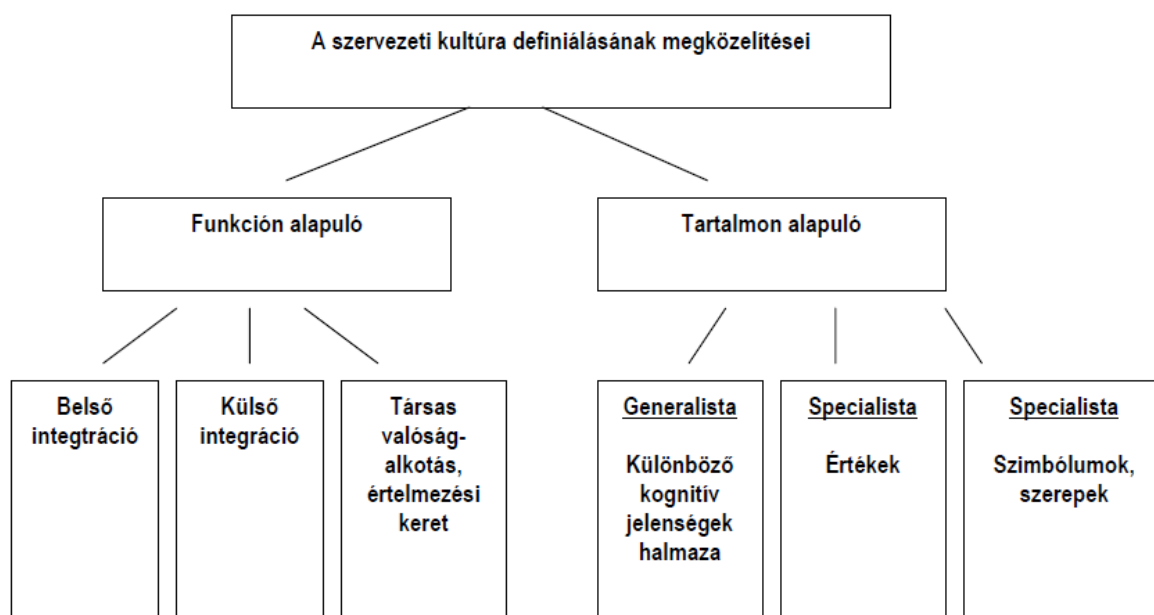
² A két fogalom (szervezeti kultúra – vállalati kultúra) nem teljesen ugyanazt jelenti, hiszen minden vállalat szervezet, de nem minden szervezet vállalat. Jelen esetben azonban, a téma szakirodalmi áttekintésénél szinonimaként használhatók. Ugyanakkor Mészáros (2002) is rámutat arra, hogy egy vállalat esetében is használhatók a szervezeti kultúra definíciók, bár a szervezet tágabb értelmezést jelent. Szervezet lehet akár egy közigazgatási vagy nonprofit intézmény is illetve minden olyan „*emberek és tárgyak alkotta rendszer, amely tartós célt követ, formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkezik.*” (Dobák - Antal 2011)

vállalati kultúra: a szervezet, a stratégia, a munkaerő, a vezetési stílus, a rendszerek és eljárások, az irányadó koncepciók és a vállalat elfogadott értékrendszere.” Azonban Borgulya és Barakonyi (2004) is szolgál nekünk egy irányú meghatározással, mi szerint „*a vállalati kultúra a közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg.*”

Az interpretáló megközelítés azonban „miniatűr társadalomként” fogja fel a vállalatot, melyben a vállalati kultúra nem egy adott cél érdekében alakítható eszköz, hanem a céltól független adottság. Tehát ez a megközelítés lényegesen eltér a funkcionálistól. (Borgulya-Barakonyi 2004) Interpretáló megközelítésének tekinthető Thomas (1993) definíciója, mely szerint „*a vállalati kultúra a közösen vallott értékek, hitek és szokások rendszere, amelyek kölcsönhatásban a formális struktúrával viselkedési normákat generálnak. Ezek adják a szervezet tagjai által elfogadott és közösen vallott alapfeltevéseket, értékeket, normákat, valamint a közösen használt, előállított tárgyi eszközöket.*” Borgulya és Barakonyi (2004) ebben a megközelítésben is ad egy definíciót, mégpedig, hogy „*a vállalat maga a kultúra. Elemei a szimbólumok (a nyelv, a mítoszok, a rituálék, a tárgyi megnyilvánulások), valamint az emberi interakciók. Ezek telnek meg tartalommal, anélkül a szimbólumok, interakciók értelmetlenek.*”

A pszichológiai megközelítés a vállalati kultúrát úgy tekinti, mint az adott csoportnál a közös tanulás során, az idők folyamán képződött jelenséget. Ez a tanulási folyamat lehet egyrészt (1) adaptáció, mikor a túlélés vagy a növekedés érdekében a szervezet a környezetéhez alkalmazkodik, másrészt pedig (2) integráció, mely az előzővel ellentétben inkább belső folyamat, a napi működéshez szükséges tudást, tapasztalatot szolgáltatja, mely segíti, hogy a szervezet tagjai, közösen, koordináltan egy meghatározott cél érdekében tudjanak együtt tevékenykedni. (Borgulya - Barakonyi 2004) Egyértelműen pszichológiai megközelítésű Schein (1992) definíciója, mely szerint „*a szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert, vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit.*”

A szervezeti kultúra definícióinak rendszerezésére Bokor (2000) tett még kísérletet. Megkülönbözteti a szervezeti kultúra funkcionális és tartalmi megközelítéseit, melyeket még tovább bont. (1. ábra).



1. ábra: A szervezeti kultúra definiálásának megközelítései

Forrás: Bokor (2000)

A belső integráció és a külső integráció (adaptáció) segítése, mint szervezeti kultúra funkció, már Schein definíciójánál is említésre került, ám nem csak ő az egyetlen szerző, aki kiemeli a vállalati kultúra ezen feladatait. A belső integráció segítése, megvalósítása – a szervezeti kultúra funkciójaként – kitüntetett szerepet kap Gaál (1996) definíciójában, mely szerint „*a kultúra – mint egy társadalmi-szervezeti kötőanyag – veszi körül és tartja egyben a szervezeti tagok potenciálisan széthúzó csoportjait.*” Ennek a gondolatmenetnek felel meg a vállalati kultúra egyik legismertebb – köznyelvi és közérthető - meghatározása, mely szerint az *a vállalati kultúra a „ragasztó”, mely összetartja a vállalatot.*

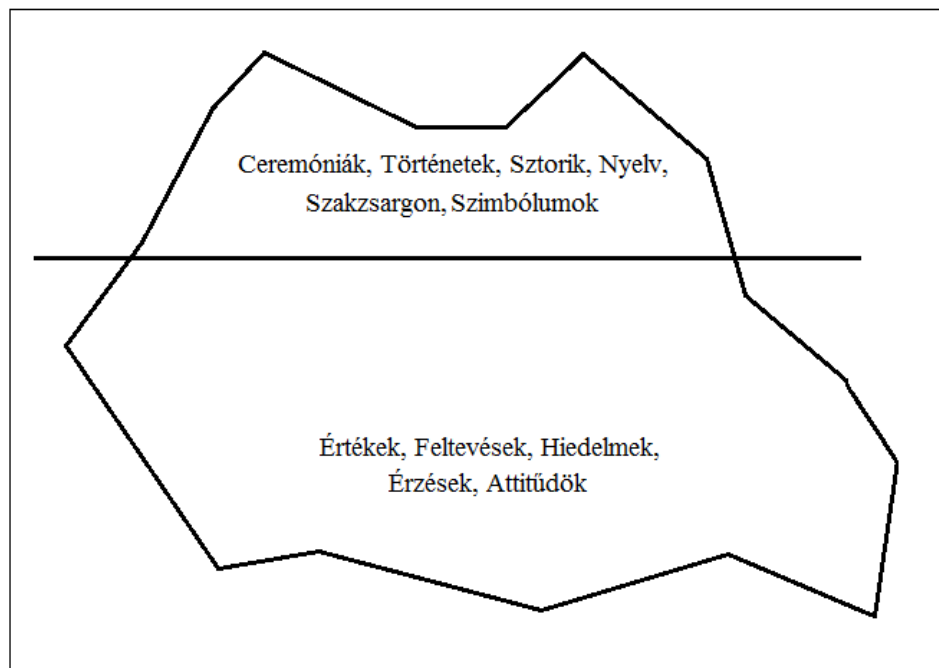
Bokor (2000) szerint „*a szervezeti kultúra nem más, mint ez a közös értelmezési keret és az értelmezésre vonatkozó szabályrendszer.*” Tehát a társas valóságalkotás eszközeként és értelmezési keretként a kultúra segíti a környezetben való tájékozódást és a bizonytalanság csökkentését. A definíció mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy az emberek szembesülve a környezetükből származó bizonytalansággal, közösen értelmezett szimbólumokon és szabályokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot teremtenek a maguk számára. Ezt a gondolatmenetet követi Sackmann (1991) is, aki szerint „*a szervezeti kultúra legfontosabb funkciója a kollektív jelentéstulajdonítás, az észlelés és a gondolkodás vezérlése, segítség adása a valóság közös megalkotásához.*”

A szervezeti kultúra tartalmi definíciói a kultúra különböző kognitív jelenségeit, az értékek és a szimbólumok szerepét próbálják megragadni. Így Bakacsi (1996) is, mikor azt mondja, hogy a kultúra „*közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.*” Tartalmi síkon definiálja Schein (1992) is a kultúrát, mikor azt „*tárgyasult jelenségek – értékek – hiedelmek/előfeltevések*” szerint tagolja.

2.2. A szervezeti kultúra szintjei

P. Műri a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja, melynél egy kisebb, felszín feletti, látható részt, és egy nagyobb, felszín alatti, láthatatlan részt különböztet meg. A jéghegy látható része jelenti azokat a megjelenési formákat, amelyeket a szervezet a környezet felé mutat, egyértelműen láthatóvá tesz. Ilyen például - a rendvédelmi vonalon maradva – az egyenruha, a rangjelzések, logók vagy címerek, tehát az arculati elemek, melyek tárgyasult formában jelennek meg. Ide tartozik még azonban minden olyan egyedi, az adott szervezethez köthető történet (legyen az igaz vagy kitalált „legenda”), vagy szakzsargon (szleng) amelyet a szervezet valamennyi tagja ismer.

A láthatatlan, felszín alatti – ám jelentősebb hányadot alkotó – rész „a jéghegyből” pedig a szervezet által képviselt, illetve a tagok által közösen vallott értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök. (2. ábra)

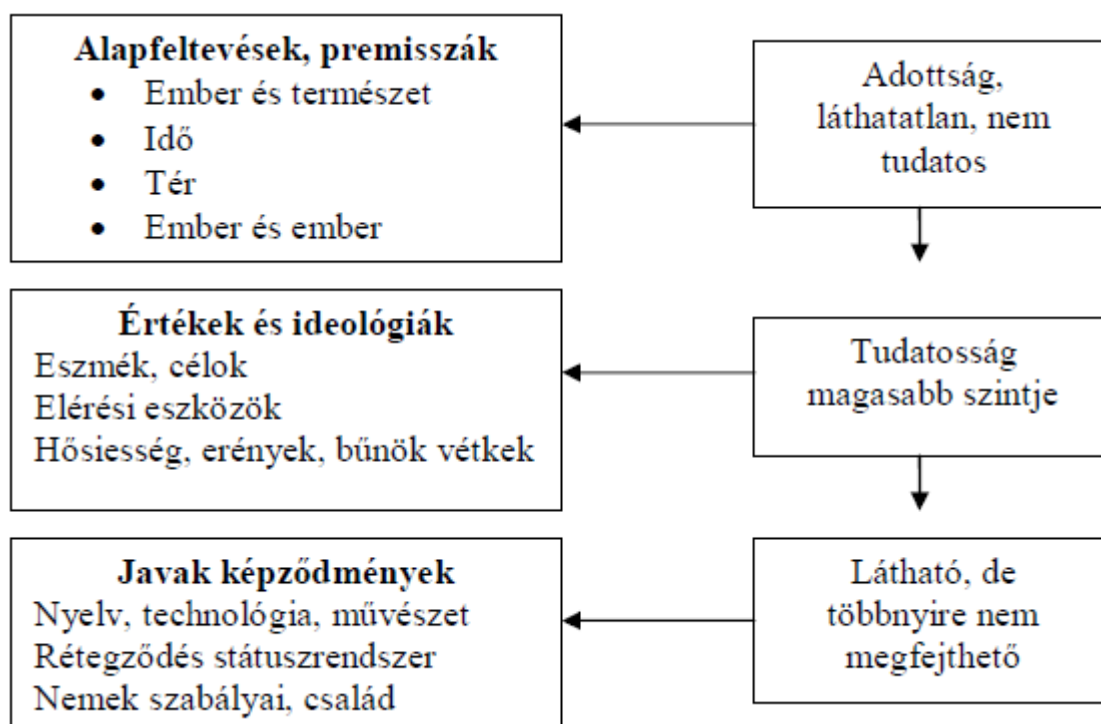


2. ábra: A szervezeti kultúra szintjei Műri szerint

Forrás: Daft (1992)

Schein (1992) a kultúra rétegződését vizsgálva három szintet különböztet meg. (3. ábra) A felosztásnak Müri Jéghegy modelljéhez hasonlatosan az az egyik alapja, hogy a külső szemlélő számára mennyire láthatóak az egyes kultúra elemek. A javak, képződmények szintje nagy hasonlóságot mutat Müri Jéghegy modelljének felső részével, azaz a kultúra tárgyiasult szintjével. Ezen megnyilvánulások könnyen felfedezhető és idővel könnyen megérthető részei a kultúrának. Habár a kívülállók számára is könnyen észrevehető tényezőkről van szó, a megértésükhöz, mélyebb tartalmuk értelmezéséhez hosszabb időre is szükség lehet.

Az értékek és ideológiák szintje már jóval ösztönösebb szint, azonban tudatos tényezők is szerepet játszanak az alakításában, ellentétben az alapfeltevések és premisszák szintjével, amely a három közül a legabsztraktabb. Ez utóbbi szint tartalmazza a legtöbb ösztönös és tudatalatti elemet. Az ilyen alapfeltevések és premisszák a legkevésbé alakíthatók és a legkevésbé tudatosak, az egyén szocializációjával együtt kialakult, tanult, szinte automatikusan működő tényezők.



3. ábra: A kultúra szintjei Schein szerint

Forrás: Schein (1992)

2.3. A szervezeti kultúra építőkövei

Azon értékeket, amelyek a szervezeti kultúra építőkövéül szolgálnak legátfogóbban Robbins (1993) foglalta össze. Kiegészített modelljében a következő tizenegy érték került definiálásra:

1. Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: azt mutatja, hogy a szervezet egészével vagy szakmánkkal, szűkebb szakterületünkkel azonosulunk.
2. Egyén- vagy csoportközpontúság (individualizmus-kollektívizmus): azt mutatja, mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnék és a munka is csoportokba szervezett.
3. Humán orientáció (feladat-kapcsolat): azt mutatja, milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. Belső függés-függetlenség: azt mutatja, mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. Erős vagy gyenge kontroll: azt mutatja, mennyire ellenőrzi a szervezet tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, követlen felügyelettel.
6. Kockázatvállalás - kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, ill. kerülése): azt mutatja, mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. Teljesítményorientáció: azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl: szenioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).
8. Konfliktustűrés-konfliktuskerülés: azt mutatja, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.
9. Cél- (eredmény-) - eszköz- (folyamat-) orientáció: azt mutatja, hogy a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra koncentrálna.
10. Nyílt rendszer (külső) - zárt rendszer (belső) orientáltság: azt mutatja, hogy követi-e és megválaszolja-e a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálna.

11. Rövid vs. hosszú távú időorientáció: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

2.4. A szervezeti kultúra gyökerei

A ketrecben öt majom volt. Egy lépcsősor végén, a ketrec tetején lógott egy banán. Amikor az első majom elindul a banán irányában, és rálép az első lépcsőfokra, azonnal lelocsolják hideg vízzel az összes majmot.

Amikor egy másik majom indul el a lépcsőn a banán irányában, ismét lelocsolják az összes majmot. Meglehetősen gyorsan bekövetkezik az az állapot, hogy amikor valamelyik majom megkísérli, hogy felmásszon a lépcsőn, a többiek azonnal visszatartják. Ekkor elviszik a hideg vizet, és kicserélnék egy majmot egy újjal. Az új majom meglátja a banánt, és elindul a lépcsőn. Legnagyobb megdöbbenésére a többiek ekkor megtámadják. A következő kísérlet és támadás után rájön arra, hogy az újabb kísérletért újabb támadás jár. Ekkor kicserélnék ismét egy eredeti majmot egy újjal, majd később fokozatosan a harmadikat, a negyediket és végül ötödiket is kicserélik egy új majommal. Minden alkalommal, amikor az új majom elindulna a lépcsőn a többiek megtámadják. A legtöbb majom, amelyik megharapja az újat, már nem tudja, miért nem szabad felmenni a lépcsőn. Azt sem tudja, miért vesz részt a legújabb majom megtámadásában. Amikor az összes eredeti majmot kicserélték, egy sem marad, amelyet lelocsoltak volna a hideg vízzel. Mégsem kísérel meg egyik sem, hogy elhozza a banánt. Hogy miért nem? Mert amennyire ő tudja, itt ez mindig így volt...³

A fenti kis történet jól példázza a (1) szervezet múltjának, történelmének hatását a szervezeti kultúrára, mely Bakacsi (2004) felosztása szerint az egyik tényező azon három közül, amelyek jelentősen befolyásolják egy szervezet kultúráját. A másik két ilyen tényező a hármas felosztásban az ún. (2) külső hatások és a (3) szervezet-specifikus tényezők. A külső hatások közé soroljuk azokat a tényezőket, amelyek alakíthatják a szervezeti kultúrát, ugyanakkor a szervezetnek nincs lehetősége ezeket a hatásokat befolyásolni. Ilyen például a természeti környezet, a történelmi események illetve a történelmi fejlődés eredményeképp kialakuló társadalmi/nemzeti környezet, kultúra. Ez a felosztás a szervezet-specifikus tényezők közül kiemeli a technológiát, amely különösen

³ A szervezeti kultúra gyökerei. <http://www.controllingportal.hu/Viccek> Letöltve: 2014. június 15.

nagy hatással lehet a kialakítandó struktúrára és a szervezetenél dolgozók érintkezési és függelmi viszonyaira. A technológia jelentősége azonban megnyilvánul a szervezeti tagok kiválasztásánál is, hiszen a dolgozóknak a technológiának megfelelő szakértelemmel kell rendelkezniük, amely így sajátos szakmakultúrát honosít meg a szervezetben. A harmadik kultúraalakító tényező pedig a példaként felhozott szervezet történelme, mely szintén szervezet-specifikus tényező, ám a rendszerzés – fontosságát hangsúlyozva – külön kezeli. A szervezet története szempontjából az alapítóknak van a legnagyobb hatásuk a későbbi működésre (ahogy a példában is az öt „alapító” majomnak). Elsősorban az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a szervezet értékrendjét és a problémákhoz való hozzáállást, amelyek hosszútávon is markánsan meghatározzák a feladatok végrehajtásának körülményeit, akár úgy is, hogy cselekedeteik a szervezeti kultúra szintjeinél említett történetekké, legendákká válnák, maguk az alapítók pedig a szervezet „hőseivé”. Az alapítók a későbbiekben sokszor már semmilyen formában nem részesei a szervezet működésének, az „utódok” mégis az ő példájukat és értékrendjüket követik. Sok esetben ez akár problémát is okozhat a működésben, hibaként értelmezhető, hiszen az alapítás óta a szervezet környezete változott, így azok az értékek és megoldások, amiket az alapítók meghonosították, nem feltétlenül vezetnek a legjobb eredményhez. Ahogy a ketrecben lévő majmok példája is mutatta, egy későbbi generáció már nincs is tisztában egy-egy kialakult megoldási forma okával, előzményével mégis abból az előzményből eredően cselekszik, holott elképzelhető, hogy a környezeti feltételek és hatások már régen megváltoztak, így a megoldási folyamat sem helyes. Az alapítókon kívül természetesen még számos belső, szervezet-specifikus tényező lehet kisebb-nagyobb hatással a kultúrára a szervezet működése során.

Borgulya és Barakonyi (2004) a vállalati kultúrára ható tényezőket elsődleges és másodlagos tényezőkre osztja. Elsődleges tényezőknek tekinti azokat a makroszintű külső feltételeket, amelyek egy adott országban ténykedő vállalat számára a kiindulási feltételrendszert jelentik, ugyanis a vállalati kultúrák nem függetlenül alakulnak ki, mélyen beágyazódnak abba a szélesebb kulturális közegbe, amelyben létrejönnek, tehát az adott nemzet kultúrájába. (Borgulya - Barakonyi 2004) Megfigyelhető, hogy ezen elsődleges tényezők tulajdonképpen az előző rendszerezésben említett külső hatások. Az elsődleges tényezők között, amelyek egy ország gazdasági kultúráját alakítják a következőket említik:

- Fejlesztési stratégia
- A kormányzat szerepe
- Intervenció, társadalompolitika típusa

- Oktatáspolitikai
- Alapvető orientáció
- Munkaügyi-politika
- Fejlesztési filozófia
- Átmenet az agrárgazdaságból
- Az ipar finanszírozása

Ezen tényezőket – azok terjedelme és a témaválasztás miatt - a szerző nem kívánja bővebben kifejteni, nem úgy a másodlagos tényezőket, melyek a következők:

- A vállalat alapítása, életkora
- A vállalat mérete, profilja
- A vállalat autonómiája, függősége
- A vállalat struktúrája
- A vállalatot alkotó egyének jellemzői (Borgulya - Barakonyi 2004)

A másodlagos tényezők közvetlenül a vállalat adottságaival és jellemzőivel függenek össze, ezeket neveztük az előző felosztásban szervezet-specifikus tényezőknek.

A vállalat alapítása, életkora tulajdonképpen a szintén az előző felosztásánál említett szervezet múltja, történelme. Borgulya és Barakonyi (2004) szintén kiemeli az alapítók jelentőségét. Ezen rendszerezés szerint különösen nagy súlya van az alapítók személyiségének, értékrendjének és képességeinek, valamint annak, hogy mi motiválta őket a szervezet megalapítására.

A vállalat mérete, profilja szintén szervezet-specifikus tényező. Egy több tízezres nagyvállalatnál természetesen más kultúra alakul ki, mint egy tízfős mikro-vállalkozásnál. A vállalat profilja determinálja, hogy milyen minőségű és képzettségű munkaerőt kell a vállalatnak alkalmaznia. (Borgulya - Barakonyi 2004) A vállalat mérete, profilja, mint kultúrát alakító tényező az előző felosztásban szintén szervezet-specifikus tényezőként jelenik meg, kiemelve a vállalat által alkalmazott technológiát, mely hatással van a szervezet munkaerő állományának minőségére is – ahogy ebben a rendszerezésben a vállalat profiljának tulajdonítottunk hasonló szerepet az előző mondatban.

Az értekezés témája miatt fontosnak látom megemlíteni, hogy hasonlóan lényeges tényező az, hogy az adott szervezet mely szektorban tevékenykedik. Egy közigazgatási szerv, mely versenytárs nélkül, rendkívül bürokratikus viszonyok között működik, nyilvánvalóan teljesen más kultúrában végzi feladatát, mint egy erős piaci versenyben tevékenykedő vállalat. Ezt egy későbbi fejezetben bővebben is elemezni fogjuk.

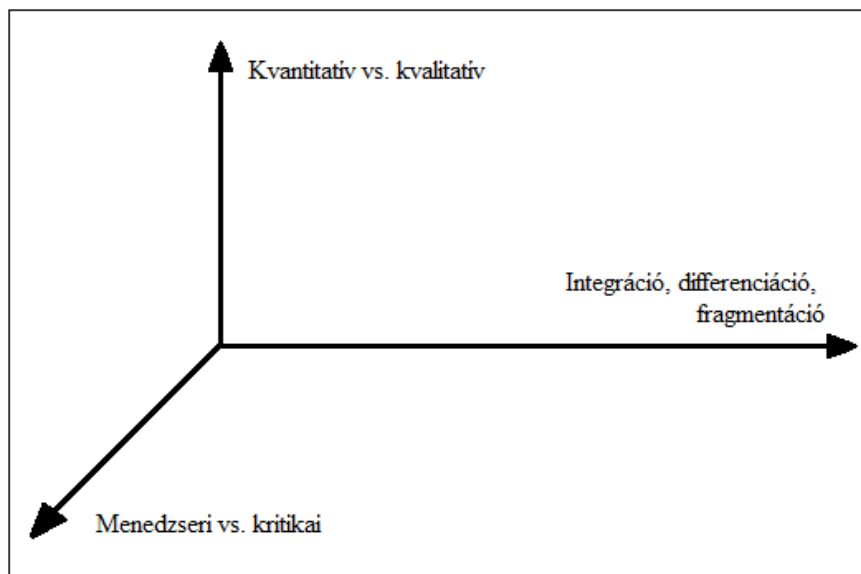
A vállalat autonómiája, függősége abban nyilvánul meg, hogy az adott vállalat maga dönt-e fejlesztéseinek irányairól, terjeszkedéséről, növekedéséről, illetve minden egyéb stratégiai tényezőről – akár saját szervezeti kultúrájáról vagy annak változtatásáról – vagy sem. Amennyiben például egy anyavállalattól függ az adott szervezet, akkor a döntési szabadsága jóval kisebb, és ez közvetett vagy közvetlen módon rányomja bélyegét a szervezeti kultúrára is. Tulajdonképpen ezt a tényezőt is, ahogy a következő kettőt (a vállalat struktúrája és a vállalatot alkotó egyének jellemzői) szintén nevezetjük szervezet-specifikus tényezőnek, akárcsak a vállalat méretét, életkorát vagy profilját.

A vállalati struktúra határozza meg a dolgozók egymáshoz való viszonyát, az alá- és fölérendeltségeket, a jogokat, kötelességeket és felelősségi viszonyokat. A vállalati kultúra szempontjából is fontos hatalmi távolságok alapját is a struktúra adja.

A vállalatot alkotó egyének jellemzőibe sok minden benne foglaltatik, így például a vezetők és a beosztottak jellemzői, képzettsége vagy a vezetési stílus. Ugyanilyen jellemző, hogy a vállalat nyílt tehát kooperatív kultúrával vagy zárt, autokrata kultúrával működik. Előbbinek legfőbb jellemzője a csoportmunka, a nyílt kommunikáció és a dolgozók nagyfokú önállósága. Ezzel szemben a zárt kultúra egyén központú, és a dolgozók kizárólag a vezetőktől származó utasításokat követik, nincs közös döntéshozatal. A rendszerzés egyéni jellemzőként a nemek arányát emeli még ki.

2.5. A szervezeti kultúra elemzése

A szervezeti kultúra elemzési módszereinek bemutatásához és rendszerbe foglalásához jó kiindulópontot a Martin, Frost és O'Neill (2004) által meghatározott elemzési keretet. (4. ábra) Ennek a háromdimenziós térnek a tengelyeit szervezetelméleti, ismeretelméleti és módszertani megközelítések határozzák meg.



4. ábra: A szervezeti kultúra elemzési kerete

Forrás: Martin – Frost – O'Neill (2004)

A Meyerson – Martin (1987) által meghatározott integrációs, differenciációs és fragmentációs kultúra megközelítések aszerint különböztetik meg a kultúrákutatásokat, hogy azok mennyire tekintik egységesnek a szervezetet, illetve annak kultúráját. Az integrációs megközelítés szervezeti a differenciációs pedig szubkulturális konszenzust feltételez. A fragmentációs megközelítés pedig elveti a konszenzust úgy szervezeti-, mint csoportszinten. Ennél a résznél érdemes kicsit bővebben taglalni a szubkulturák mibenlétét és jelentőségét. Domináns kultúrának nevezzük a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket, szubkulturának pedig az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „minikultúrákat”, amelyek a domináns kultúra értékeit az adott részlegre jellemző további értékekkel egészíti ki. Sajátos szubkulturát alakíthat ki egy szakmai csoport, egy szervezeti egység, egy földrajzilag elkülönült divízió. Amikor szervezeti kultúráról beszélünk, azon többnyire a szervezet domináns kultúráját értjük. (Bakacsi 2004) Két szubkultúra élhet egymással teljes harmóniában, de értékkonfliktusba is kerülhet egymással. Előfordulhat akár az is, hogy egy adott szubkultúra a szervezeti kultúra egészével kerül konfliktusba, ezt ellenkultúrának nevezzük.

A szubkulturák vizsgálatának egy ismert tipológiája Schein (1992) szakmakultúrája. Három szubkulturát különböztet meg a szakmai csoportosulásokat alapul véve:

1. Melósok (operators): a végrehajtásért felelősek, a szervezet alaptevékenységét végzik, előállítják a termékeket szolgáltatásokat.

2. Műszakiak (engineers): a műszaki elnevezés itt szimbolikus, nem csak a mérnököket, hanem minden olyan dolgozót ide sorolhatunk, akik valamilyen tervezési feladatot látnak el (szoftverprogramozó, ösztönzési rendszer kidolgozói stb.) A műszakiak gyakran kerülnek konfliktusba a melósokkal, mivel előbbi a technikai megoldásokat részesíti előnyben, utóbbinak viszont az veszélyeztetheti a munkavégzését.
3. Vezérek (executives): a szervezeti hierarchia tetején álló csúcsvezetők, a vállalati szférában szerepük a pénzügyi felelősség, a közsférában inkább a hatékony működés elérése. A vezérek gyakran a melósok közül kerülnek ki, ám később több hasonlóságot mutatnak a műszakiakkal, akik az emberi tényező visszaszorításában hisznek, ami veszélyezteti a kontrollálható, sikeres működést.

A másik tengelyen a menedzseri és a kritikai megközelítést láthatjuk. A menedzseri megközelítés során a szervezeti kultúrában a vállalati teljesítmény növelésének egyik lehetséges eszközét látják a kutatók, menedzseri érdekeket szolgálva. (Martin 2002) A kritikai megközelítés esetében inkább a szervezet tagjai közötti konfliktusokat vizsgálják. Megkísérlik bizonyítani és bemutatni, hogy a szervezeti kultúra csak bizonyos tagok és csoportok érdekeit szolgálja.

A harmadik tengelyen található kvalitatív kutatások az olyan módszereket takarják, mint az interjúk, a csoportos viták, a megfigyelések vagy a dokumentumelemzés. A megfigyelés történhet nyíltan vagy rejtőzködően. Utóbbi előnye, hogy így a szervezet tagjai nem fognak változtatni a viselkedésükön. A dokumentumelemzés körébe tartozik minden olyan írásos anyag vizsgálata, amely a szervezethez kapcsolódik. Az alapító okirat, a szervezeti és működési szabályzat, a szervezet organogramja, a vállalati újságok és egyéb kiadványok, a jegyzőkönyvek, beszámolók, munkaköri leírások a „legárulkodóbb” dokumentumok a szervezeti kultúrát illetően, de ide sorolandók még többek között a sajtóközlemények és a reklámanyagok is. A kvalitatív kutatások általában a kultúra mély megértését tűzik ki célul, mellőzve az általánosításokat. A mintavétel általában a szervezet több szintjét is érinti és a szervezet tagjai közötti konfliktusokat, értékrendbeli különbségeket hozzák a felszínre. A legtöbb kvalitatív kutatás a differenciációs és a fragmentációs megközelítést részesíti előnyben. Kivételek azonban léteznek így például Barley (1983) és Martin et al. (1983) kutatásai, melyek az integrációs hagyományok jegyében születtek - állapítja meg Toarniczky (2006).

A kvantitatív kutatások az integrációs megközelítésnek megfelelően nagyrészt azokra a dimenziókra fókuszálnak, amelyek az egész szervezetre jellemzőek. A kvantitatív

kutatás legáltalánosabb módja a kérdőíves felmérés, melynél nagyrészt előre megfogalmazott értékekkel vagy gyakorlatokkal való egyetértésre kérdez rá, s ezek feltárásával és elemzésével igyekszik leírni a szervezeti kultúrát. A kérdőíves kutatás nagy előnye, hogy megismételhető, így szervezetek közötti összehasonlító elemzéseket tesz lehetővé, melyek akár statisztika számítások révén számszerűsíthetőek is. (Xenikou – Furnham 1996) Másik nagy előnyük, hogy nagy mintanagyságot képesek lefedni alacsony költséggel és objektivitási szintjük is magasabb. (Sackman 1991) Ugyanakkor a kérdőíves felmérések nem képesek mélyebb elemzésekre, csak általánosabb és az előre megfogalmazott kérdések okán standardizáltabb elemzésekhez használhatók. Ennek okán gyakori, hogy kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációval vizsgálják a kultúrát. Érdemes röviden megemlíteni, hogy a kérdőívek célja szerint még megkülönböztethetünk két nagyobb csoportot (Ashkanasy – Broadfoot – Falkus 2000 alapján):

1. Kategorizáló felmérések: amelyek a szervezeteket különböző kultúrátípusokba sorolják. A legelső ilyen típusú vizsgálat Harrison (1975) nevéhez fűződik, melyet Handy (1985) fejlesztett tovább, s lett így az az egyik legnépszerűbb kultúra-diagnosztizáló kérdőív. A másik, szintén ismert és a kutatók által használt kérdőív Quinn nevéhez, illetve a „Versengő értékek” modelljéhez fűződik. (Quinn – Rorhbaugh 1983). E modell alapján dolgozták ki később a szervezeti kultúra megismerésére és kategorizálására alkalmas kérdőívüket. (Cameron – Quinn 1999)
2. Leíró felmérések: amelyek a szervezeti kultúrák jellemzését tűzik ki célként előzetesen definiált értékdimenziók mentén. Ebben a kategóriában Hofstede és társai (1990) és House és társai (2004) összehasonlító kultúrakutatásai a legismertebbek.

Az előzőek alapján megállapítható – hogy néhány kivételtől eltekintve – két nagyobb csoport rajzolódik ki a szervezeti kultúra elemzések terében:

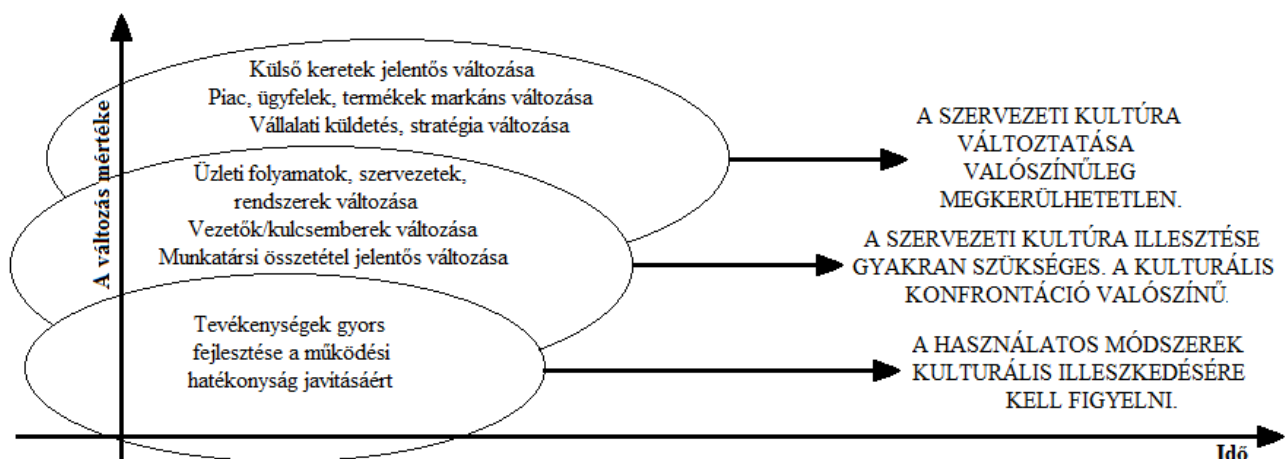
1. Integrációs, kvantitatív, menedzseri érdekeket érvényesítő kutatások
2. Kvalitatív, kritikai, differenciációs vagy fragmentációs szempontokat tükröző kutatások (Martin 2002)

2. 6. A szervezeti kultúra megváltoztatása

A szervezeti kultúra megváltoztatásának több oka is lehet. Sathe (1985) az alábbiakban határozza meg azokat a feltételeket és helyzeteket, amelyek a kultúra megváltoztatását tehetik szükségessé:

- állandó teljesítmény – vagy erkölcsi problémák a szervezetben;
- alapvető változás a szervezet működésében;
- alapvető technológiai változás;
- alapvető piaci változás;
- alapvető változás a társadalmi környezetben;
- a verseny deregulációja és élessé válása;
- vagyonnövekedés és fúzió;
- szervezeti növekedés;
- családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válás új vezetéssel;
- hazai cég nemzetközivé válása.

Szabó et al. (2010) a szervezetet érintő változás tartalmának és szervezeti kultúra kapcsolatának összefüggését ábrázolta. (5. ábra)



5. ábra: A változás tartalmának és a szervezeti kultúra kapcsolatának összefüggései

Forrás: Szabó et al. (2010)

Schein (1995) megkülönbözteti a kultúra - illetve a vállalat - öt fejlettségi állapotát. Véleménye szerint a kultúra megváltoztatásának folyamata a vállalat, illetve a kultúra fejlettségi stádiumától függ. Schein ilyen tekintetben (1) az alapítás, (2) a korai növekedés, (3) a közepes fejlettségi állapot, (4) az érettség, és (5) a hanyatlás fázisait nevezi meg. Ez alapján Schein három szervezeti életpálya-szakaszt alkot és hozzárendel tizenegy változási mechanizmust.

I. Alapítás és korai növekedés

1. a növekedés változásai általános és egyedi fejlődésen keresztül

2. intuitív változás szervezeti terápian keresztül
3. változtatás kultúrán belüli (szubkulturális) hibridek támogatásával

II. Középkor

4. tudatos változtatás kiválasztott szubkulturák segítségével
5. tervezett változtatás szervezetfejlesztési projektek és párhuzamos tanuló struktúrák kialakításával
6. felolvasztás és változtatás új technológiával

III. Érettség és hanyatlás

7. változtatás külső szereplők bevonásával
8. felolvasztás botrány és mítosz rombolás segítségével
9. változtatás komplex szervezeti átalakítással
10. változtatás kényszerítő ösztönzőkkel
11. elpusztítás és újjászületés

Az alapítás szakaszában az alapítók játszanak meghatározó szerepet a kultúra formálásánál. Ha ebben a stádiumban valamiféle válság miatt vezetőváltás következik be, akkor az a kultúrára is jelentős hatást gyakorolhat. Ahogy a szervezet az alapítás korában megkülönböztette magát a többi szervezettől, úgy a későbbiek folyamán a szervezet egyes csoportjai is ugyanezt teszik, és kialakulnak a szubkulturák. A későbbi szakaszokban egy esetleges kultúraváltásnál a megerősödött szubkulturáknak lehet a legnagyobb szerepe. Amennyiben a vezetőség számára valamely szubkultúra szimpatikus, és ígéretes lehet a vállalat működése szempontjából, úgy annak egy kiemelkedő személyiségét magasabb pozícióba juttatva az egész szervezetre kiterjeszthetik a szubkultúra kívánatos hatását. Az érett kultúra megváltoztatásának másik elterjedt módszere a szervezetfejlesztés, mely a vállalat technikai és emberi oldalát egyaránt érintheti. A szervezetfejlesztés tervezett folyamat, mely terv elkészítésére és megvalósítására a vállalatok gyakran külső szakembereket bíznak meg. A szervezeti kultúra megváltoztatásának legdrasztikusabb módja pedig kétség kívül a lerombolás és az azt követő újjászületés, amely hatalmas töréssel jár egy vállalat életében, célja általában a túlélés biztosítása. A fejlettség érett stádiumáig eljutva a vállalatnak erős kultúrája alakul ki. Az erős kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyeken széles körben osztoznak a szervezetben, és amelyek erőteljesen hatnak a szervezeti tagok magatartására. (Deal - Kennedy 1982) Tehát az erős szervezeti kultúrához szükség van egy erős domináns kultúrára, amely integrálja a szubkulturákat. Ennek hiányában a szervezeti kultúrát - illetve a domináns kultúrát - gyengének nevezzük. (Bakacsi 2004) Kotter és Heskett (1992) a jól

teljesítő szervezetek közös jellemzőjeként említik az erős szervezeti kultúrát. Denison (1990) véleménye szerint az erős szervezeti kultúrának több pozitív hatása is van, melyek a következők:

- befolyásolja, fokozza a szervezet céljaival való azonosulást;
- motiváló erejű a tagok számára;
- hatékonyabban használja fel a múltbéli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetencia jellemzi;
- a közösen osztott értékek segítenek mind a cél meghatározásában, mind a célelérés módjának kiválasztásában.

A kultúra megváltoztatásának szempontjából az erős szervezeti kultúra nem előny, hanem inkább hátrány lehet. Az erős kultúra egyik legjellemzőbb következménye a kiszámíthatóság és a stabilitás. Az erős szervezeti kultúra negatívumai pedig legfőképp ott mutatkoznak meg, ahol a dinamikusan változó környezet hatására rugalmasan változó magatartásra, működésre van szükség. (Bakacsi 2010) Az erős kultúra felépítésénél már csak annak megváltoztatása, leváltása a nehezebb feladat. Ehhez meg kell változtatni olyan értékeket és magától értetődő előfeltevéseket, amelyekhez a dolgozók ragaszkodnak. Kilmann, Saxton és Serpa (1987) felhívja rá a figyelmet, hogy könnyebb megváltoztatni a szervezeti kultúrát, ha a változás fókusza a magatartási normákra irányul, nem pedig a rejtett feltevésekre vagy természetre. (Lásd: a kultúra szintjei Schein szerint) Véleményük szerint azonban az előzőekben leírtakkal ellentétben könnyebb egy változást végrehajtani ott, ahol a kultúra a szervezet minden részlegénél, egységes módon hat, tehát - az előző gondolatmenet alapján - erős.

A kultúra változtatásának fázisai gyakorlatilag megegyeznek a legtöbb változtatási modell fázisaival. Itt is három, egymást követő lépést különböztetünk meg:

1. Szilárdan létező sémák és értékrend fellazítása (olvasztás)
2. Újraderfinálás, az új kognitív struktúrák felállítása (átalakítás)
3. Az új kognitív struktúrák és az új viselkedési módok megszilárdítása (befagyasztás) (Schein 1995)

Kotter (1996) egy gyakorlatiasabb megközelítésben a változtatási folyamatot egy nyolc lépésű folyamat mentén képzei el:

1. A változtatás iránti igény kifejezése
2. A változtatást lebonyolító csapat létrehozása
3. Koncepció és stratégia kifejlesztése

4. Kommunikáció a változtatási tervvel kapcsolatban
5. Az együttműködők bevonása, felhatalmazása a jövőkép érdekében
6. Korai, rövid távú eredmények elérése
7. A célok megszilárdítása és még több változás létesítése
8. Új szemléletek bevezetése a kultúrába

A modell jellemzője a változások ciklusa, a nyolc lépés lényegében egy önmagába visszatérő kört alkot. Az első négy lépés a változás beindítását célozza az esetleges ellenállás figyelembevételével. Az 5-7 lépések kombinálják a participatív és a politikai gyakorlatot a támogatás biztosítására és fenntartására. A 8. pont kitüntetett, célja, hogy a változások bevésszék a szervezet kultúrájába. Az első négy lépés tehát az olvasztás, az 5-7. lépések az átalakítás, a 8. lépés pedig a megszilárdítás scheini fáziséval mutat párhuzamosságot.

Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása, fejlesztése szervezeti ellenállásba ütközhet. Az emberek többsége alapvetően fél az új dolgoktól, az újdonságoktól, azokat nagyfokú bizalmatlansággal kezeli, és sokszor nagyon lassan fogadja csak be. A vállalati kultúra fejlesztése is ilyen akadályokba ütközhet. Az alkalmazottak a jól megszokott környezetet nehezen engedik el, ragaszkodnak a kialakult rutinokhoz és szervezeti keretekhez. Több esetben nem fogadják el a kultúrafejlesztés újdonságértékét és annak pozitív hatásait, a meglévő – akár káros – kultúra megtartásában érdekeltek, vezérelheti őket szakmai és személyi konfliktusok sora. Legrosszabb következménye az ellenállásnak a szabotázs vagy sztrájk formájában fejeződik ki. Valószínűleg minden változás előtt fennáll az újítás előtti félelem a szervezet tagjaiban, hol kisebb, hol nagyobb mértékben.

Bate (1997) a kultúra megváltoztatásának négy alaptípusát különíti el aszerint, hogy a változtatási szándék mennyire „önkéntes” a dolgozók részéről, illetve, hogy vezetői szintről, autokrata módon vagy alsóbb szintekről, inkább demokratikusan származtatható a törekvés. A négy típus a következő:

- Agresszív eljárás: a hatalom gyakorlására épül, a felső vezetés által kikényszerített, utasításokkal végrehajtott. Módszerei közt gyakran fellelhető, hogy elbocsátást, fizetéscsökkentést, alacsonyabb pozícióba helyezéssel helyez kilátásba.
- Részvételre épülő eljárás: az optimális megoldást közösen igyekszik megtalálni, a fokozatosságra törekszik, igyekszik (amennyire lehet) kerülni a konfliktusokat.

- Átneveléses eljárás: a kultúra megváltoztatását tanulási folyamat eredményeképp érik el. A szervezet tagjai a saját kultúrájukat felülvizsgálják, értékelik, és ahol kell, módosítanak. A vezetők feladata itt az iránymutatás és a folyamat segítése.
- Az informális hálózatokra építő eljárás: nem vezetői szintről, hanem inkább alulról építkezik, és nem a formális hierarchia, hanem az informális csatornák segítségével, mintegy ellenkultúrát létrehozva a „felszín alatt”, akár teljes titokban. Miután az informális csatorna előkészíti és végrehajtja a változásokat a vezetőségnek csupán az új kultúra legitimálása és elfogadása „marad” feladatául.

Trice és Beyer (1986) a kultúraváltások fajtáit több dimenzió segítségével ragadja meg. A kiterjedés, az eltérés, az újszerűség és a tartósság dimenzióinak mentén (1. táblázat) három változástípust definiál a kultúrát illetően, melyek a következők:

- Forradalmi és átfogó változás: mely az egész szervezet kultúráját hivatott megváltoztatni.
- Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása: mely csak egy szervezeti egység kultúrájának vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul.
- Fokozatos, átfogó változtatás: mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, de a szervezet egészét érinti.

A definíciós keretet nyújtó dimenziókat a következőképp jellemezhetjük:

- Kiterjedés: a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg. Ezt egyrészt befolyásolja, hogy hány alkalmazottnak kell megváltoztatni a viselkedési normáit és szokásait valamint, hogy milyen gyakran kell munkájuk során az eddigiektől eltérően viselkedniük.
- Eltérés: a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokás normái között mekkora távolság jön létre.
- Újszerűség: azt mutatja meg, hogy a kívánt vállalati kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló vagy más szervezetnél ismert, gyakorlatban alkalmazott.
- Tartósság: egyrészt jelzi, hogy a változtatási kísérlet mennyi időt vesz igénybe, másrészt azt is mutatja, hogy mennyire állandósulnak a végrehajtott változások.

1. táblázat: A kulturális változások fajtái és dimenziói

KULTURÁLIS VÁLTOZÁS TÍPUSAI	DIMENZIÓK
1. Forradalmi, átfogó	kiterjedés: magas eltérés: magas újszerűség: változó tartósság: változó
2. Részegység vagy szubkultúra	kiterjedés: alacsony eltérés: mérsékeltől a magasig újszerűség: változó tartósság: változó
3. Fokozatos átfogó átalakítás	kiterjedés: magas eltérés: mérsékelt újszerűség: mérsékelt tartósság: magas

Forrás: Trice - Beyer (1993)

Trice és Beyer (1991) kiemeli a vezetők szerepét is a kultúra tekintetében és négyféle kulturális vezetőtypust különböztetnek meg:

- Kultúrát teremtő: szervezeti kultúrát akkor teremtenek a vezetők, amikor új folyamatokat vezetnek be a kívánt célok elérése érdekében.
- Kultúrát változtató: amikor a vezető tervezett akciójáról van szó. Ennek Trice és Beyer (1992) három altípusát különbözteti meg: (1) reorganizáló, (2) átalakító és (3) belülről jövő reform. Az első kettő elkötelezett vezető igényel, míg az utolsó belülről kifejlődő vezetést. A reorganizáló vezetés a változás leginkább formális módja, majdhogynem kötelező és a vezetés által diktált. Az átalakító vezetés sokkal újítóbbról jellemű, belülről fejlődik ki és gyakran magával vonja a vezetés leváltását. A belső reform véghezviteléhez az irányító vezetőnek legtöbb esetben átalakítónak kell lennie, radikálisan új vízióval és nagy befolyásoló képességgel kell bírnia, hogy véghez tudjon vinni egy ilyen volumenű változást.
- Kultúrát megerősítő: fenntartja, megerősíti a létező kultúrát. A vezetők működtetik a létező ideológiákat és értékrendet, amivel védik a szervezet kultúráját.
- Kultúrát integráló: az integrálás kérdése szubkultúrák esetén merülhet fel. Amennyiben túl nagy a feszültség a konfliktus a szubkultúrák között, akkor a

vezetés feladata, hogy a színhúzó erőket integrálja a szervezet kultúrájába és stratégiájába.

Nem csak Trice és Beyer, hanem más kutatók, például Nahavandi és Malekzadeh (1993) is kiemelik a vezetők kultúraformáló szerepét. Véleményük szerint a vezető hozza meg szinte az összes kultúrát érintő döntést, így a kultúra megváltoztatásához szükséges döntéseket is. Nahavandi és Malekzadeh szerint a vezető a következő módokon lehet hatással a kultúrára:

- Példaképek: a vezetők maguk is példaképek, viselkedési minták, akik által napi szinten nyer igazolást a kultúra.
- Jutalmazási rendszer: a vezető határozhatja meg a jutalmazási rendszert (s ezen keresztül érzékeltetheti, mi az érték a vállalatban belül) és a döntéshozatalra vonatkozó standardokat is kézben tartja.
- Személyzet kiválasztás: a felső vezetők gyakorta felelősek más felső vezetők kiválasztásáért. Tudatosan vagy tudattalanul ilyenkor olyan személyeket választanak, akiknek az értékrendje közelít az ő illetve a vállalat értékrendjéhez. Előfordul azonban az is, hogy tudatosan olyan személyt választanak, akinek a feladata a kultúra megváltoztatása. (Lásd: a szubkultúrák kultúraváltoztatást segítő funkciójánál.)
- Struktúra és stratégia: a stratégia - struktúra - kultúra interdependenciát elfogadva belátható, hogy ilyen tekintetben is hatással lehet a vezető a kultúrára.
- Fizikai elrendezés: az épületek, irodák elrendezését érintő vezetői döntések nagy hatással lehetnek az alkalmazottak kommunikációs és kapcsolatteremtő lehetőségére. Az elrendezés meghatározhatja a strukturális hatékonyságot és a team munka lehetőségét.

2. 7. Nemzeti kultúrák - Magyarország

A kultúrát nem csak szervezeti, tehát mikro szinten lehet vizsgálni. Az elmúlt évtizedekben több kutató tett kísérletet ország szintű, interkulturális (általában kettő vagy néhány ország összehasonlítása) és globális, tehát nemzetközi szintű összehasonlításra. Az interkulturális összehasonlítások terén Ouchi (1981), Peters és Waterman (1982) valamint Pascal és Athos (1982) elemzései a legismertebbek. Ezek a kutatások nagyrészt a japán és az amerikai vállalatok közötti különbségeket vizsgálták. A globális összehasonlításokban

Laurent (1983) Hofstede (1993) és Trompenaars (1993) munkái váltak elsődlegesen a kultúrakutatás klasszikusaivá.

Felmerülhet a kérdés, hogy a jelen munka szempontjából ez miért is fontos nekünk. Ahogy a kultúrát befolyásoló tényezőknél is szó esett róla, a szervezeti kultúrára nagy hatással van vállalat környezete, tehát azok az országot jellemző sajátosságok, amely alapján meghatározható a nemzeti kultúra. A vállalatot ebből a közegből kiszakítani nem lehet. Léteznek olyan nemzeti értékek, amelyekhez valamelyest idomulnia kell a szervezeti értékrendnek. A nemzeti kultúra tehát hatást gyakorol a szervezeti kultúrára, amelyet egy alapítónak, illetve vezetőnek is szem előtt kell tartania. Ez az oka annak, hogy - habár csak érintőlegesen, áttekintő jelleggel - foglalkozzunk a nemzeti kultúra kérdéskörével is.

A következőkben Hofstede munkáját mutatja be a szerző, melyre azóta számos, Magyarországot is érintő kutatás épült, valamint több későbbi kutatás is merített Hofstede értékdimenzióiból vagy fejlesztette azt tovább.

Geert Hofstede a '60-as évek végén és a '70-es évek elején folytatott le egy rendkívül nagy mintájú (több, mint 40 ország és több, mint 100 000 kérdőív) elemzést a nemzeti kultúrák megismerése céljából. Kutatása során a különböző országokban működő IBM leányvállalatokat vizsgálta. Hofstede kutatása kétség kívül világhírű, és a kultúra modellek klasszikusai közé tartozik, és talán a legismertebb kultúraelemzés, kritikájaként azonban megszokták említeni, hogy csak IBM vállalatokat vizsgált, és egy multinacionális vállalat működéséből nem lehet egy egész nemzetet jellemző megállapításokat tenni. Hofstede (1980) a nemzeti kultúrák indikátoraiként a következőket határozta meg a kutatás eredményeként:

- Hatalmi távolság: vezetők és beosztottak között milyen mértékben oszlik meg a hatalom, milyen a vezetői döntéshozatal jellege, illetőleg mennyire lehet vállalni a vezetőkkel szembeni kritikákat, más véleményeket.
- Bizonytalanságkerülés: milyen mértékű az emberek/szervezetek kockázatvállalása, szabályozottsága és innovációra való hajlandósága, milyen mértékben képesek tolerálni a változásokat és a kiszámíthatatlanságot.
- Individualizmus vagy kollektívizmus: egyén- vagy csoport centrikusság jellemzi-e, a saját, egyéni céloknak vagy a csoportcéloknak van prioritása.
- Férfias vagy nőies értékek: teljesítmény- vagy humánorientáltságról beszélünk, tehát hogy a rámenős, asszertív magatartás vagy a szociális, kapcsolatorientált beállítódás a fontosabb.

Hofstede 1991-ben kiegészítette elemzését a hosszú vs. rövid távú időorientáció dimenziójával, valamint ekkor nevezte meg négy kultúratípusát. A négy kultúratípust a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenziói határozzák meg. Hofstede úgy gondolta, hogy ez a két kulcsdimenzió különösen jól mutatja az egyes nemzetek kultúrájának sajátosságait. A két érték (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés) mentén létrehozott négy kultúratípus pedig a következő:

- Piac (alacsony hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés)
- Jól olajozott gépezet (alacsony hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés)
- Család (nagy hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés)
- Piramis (nagy hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés) (Hofstede 1991)

Hofstede modelljét (pl.: Bakacsi - Takács, Jarjabka, Heidrich) vagy annak egy módosított, illetőleg bővített változatát (pl.: GLOBE kutatás) több hazai kutató is használta a magyar szervezeti kultúra jellemzésére. Illetve megvalósult olyan kutatás is, amely bár nem a hofstedei dimenziók mentén vizsgálódik, de az eredményekből következtetéseket vonhatunk le a hofstedei értékek szerint is (pl.: STRATOS). Mivel az ilyen jellegű kutatások már hazánkban is széleskörűnek mondhatók, ezért ezen vizsgálatok mindegyikét, illetve azok eredményeit a szerző nem kívánja bővebben kifejteni, azonban a legjelentősebb kutatások eredményeit nagyon jól összefoglalja a 2. táblázat.

2. táblázat: A hofstedei dimenziókon alapuló magyar nemzeti kultúra feltérképezésére irányuló kutatások eredményeinek összevetése

Szerzők Dimenziók	Bakacsi - Takács (1998)	Jarjabka (2005)	Heidrich (1997)	STRATOS (2004)	GLOBE (2002)	SMILE (2005)
Hatalmi távolság	Nagy	Közepes	Nagy	Nagy	Nagy	Kicsi
Bizonytalanságkerülés	Közepesnél alacsonyabb	Erősen közepes	Magas	Alacsony	Közepesnél alacsonyabb	Alacsony
Kollektívizmus- individualizmus	Inkább individuális	Enyhén kollektivistá	Inkább kollektív	Individuális	Individuális	Individuális
Férfiasság-nőiesség	Enyhén férfias	Enyhén férfias	Férfias	Férfias	Enyhén férfias	Nőies
Hosszú/Rövid távú időorientáció	-	-	-	Rövid távú	Rövid távú	Rövid távú

Forrás: Kovács (2006)

Látható, hogy a kutatások között jelentős eredménybeli eltérések mutatkoznak. A különbségeket feltehetően az egyes kutatások közötti jelentős időbeli és mintaösszetétel, valamint mintanagyságbeli eltérések okozhatják - állapítja meg Kovács (2006).

A későbbi és nagyobb mintával dolgozó kutatásokat kiemelten figyelembe véve, Kovács (2006) a következő megállapításokat teszi a hazai kultúrával kapcsolatban:

- Nagy hatalmi távolság
- Alacsony bizonytalanságkerülés
- Individualizmus
- Férfiasság
- Rövid távú orientáció

A fenti vizsgálatok közül egyedül a GLOBE kutatást kívánja valamivel részletesebben bemutatni a szerző, annak részletessége és átfogó mivolta miatt.⁴

Mint ahogyan arra korábban utaltunk, a GLOBE kutatás Hofstede dimenzióit vette alapul, ám azt kibővítve kilenc érték mentén vizsgál. A következő kilenc dimenzióhoz kapcsolódóan gyűjtöttek adatokat, úgy társadalmi, mint szervezeti szinten észlelt és kívánat tekintetben is:

1. Bizonytalanságkerülés: annak a mértéke, hogy az adott kultúrához tartozó emberek, szervezetek, milyen mértékben érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket, és mennyire igyekeznek ezeket normák, szokások és bürokratikus gyakorlatok segítségével elkerülni.
2. Hatalmi távolság: annak a mértéke, hogy egy társadalom tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását. A magasabb értékek az egyenlőtlenség nagyobb mértékű elfogadottságára utalnak, amely autokratikus vezetési felfogást jelenthet, míg az alacsonyabb értékek a kisebb mértékű egyenlőtlenségeket és a delegáló vezetési felfogást jellemzik.
3. Kollektivizmus I. - Társadalmi kollektivizmus: annak a mértéke, hogy a társadalom mennyire támogatja a kollektív cselekvést, döntéshozatalt és az erőforrások kollektív eloszlását. Az alacsony értékek az individualista orientációt, míg a magas értékek kollektivistá orientációt mutatnak.

⁴ Megjegyzendő még azonban, hogy a GLOBE értékdimenziói mutatnak a legnagyobb hasonlóságot a kiegészített Robbinsi modellel (1993), melynek módosított változatával vizsgálta a szerző a rendvédelmi szervek kultúráját az értekezés primer kutatás részében.

4. Kollektívizmus II. - Csoporton belüli kollektívizmus: azt mutatja, hogy az egyének milyen mértékben mutatnak büszkeséget, hűséget és összetartozást családjaik, szervezeteik iránt.
5. Nemi egyenjogúság: annak a mértéke, hogy a társadalom mennyire törekszik a nemi szerepek különbségének és diszkrimináció mértékének csökkentésére.
6. Asszertivitás: annak a mértéke, hogy az emberek szociális kapcsolataikban milyen mértékben mutatnak asszertív vagyis önérvényesítő, konfrontációs és agresszív jellemzőket.
7. Teljesítmény-orientáció: azt mutatja, hogy a társadalomban mennyire értékelik az egyének teljesítményét és kiválóságát. A teljesítményorientált kultúrákban a megelégedettség forrása maga a munka.
8. Jövő orientáció: annak a mértéke, hogy mennyire fontos a társadalomban a hosszú távú előretekintés, előrelátás, és az ehhez kapcsolódó tevékenységek, a tervezés, a hosszú távú befektetés és a kutatás-fejlesztés.
9. Humán-orientáció: annak a mértéke, hogy egy társadalom mennyire értékeli és támogatja tagjai önzetlen, barátságos és másokkal törődő magatartását. (House - Javidan - Dorfman 2001) (House et al. 2002)

Hazánkat a kilenc dimenzió mentén a következőképp jellemezték:

- átlagosnál kisebb bizonytalanságkerülés; igény a rendszerességre, kidolgozott szabályokra és törvényekre;
 - nagy hatalmi távolság (a befolyás alapja a pozíció, melyhez privilégiumok kötődnek); elvárás a kisebb hatalmi távolság;
 - individualizmus (az egyéni érdekek érvényesítésére való törekvés az elsődleges); igény a kollektív értékrendre;
 - magas csoporton belüli kollektívizmus; igény a magas csoporton belüli kollektívizmusra;
 - alacsony asszertivitás; elvárás a magasabb asszertivitás;
 - átlagos nemi egyenjogúság; törekvés a magasabb nemi egyenjogúságra;
 - jelenre való koncentráció; vágy a jövőorientált gondolkodásmódra;
 - alacsony teljesítmény-orientáció; igény a magasabb teljesítmény-orientációra.
- (Bakacsi - Takács 1998) (Bakacsi et al. 2002)

A dimenziókat a szervezeti kultúra szintjén vizsgálva nem mutatkozik nagymértékű eltérés. (Borgulya - Barakonyi 2004) A GLOBE vizsgálat Magyarországot az európai

klaszterek közül a kelet-európaiba sorolta be Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal és Szlovéniával együtt. (Bakacsi et al. 2002)

2. 8. A bürokratikus kultúra

Ahogy azt még a következő fejezetben bővebben is taglalni fogjuk a rendvédelem a közigazgatás egy speciális részét képezi. A közigazgatás pedig vitán felül bürokratikus módon működik, ennek okán jól körülhatárolható kulturális szempontból is, így megkerülhetetlen, hogy a bürokratikus kultúrával bővebben is foglalkozunk. De fogalmi szinten mit is nevezhetünk bürokráciának? A bürokráciának, akárcsak a szervezeti kultúrának több meghatározása ismert. Egyes szerzők a bürokrácia, a bürokratizmus és a bürokratizálódás fogalmait sem feltétlenül szinonimaként használják. (Fábián 2011) A jelen munkának nem célja a bürokrácia fogalmi rendszerét taglalni, azonban kiindulási pontként feltétlenül szükséges Max Weber (1987) Bürokrácia elméletének főbb pontjait megemlíteni. A bürokratikus szervezet tagjaira és működésére a következő jellemzőket fogalmazhatjuk meg Weber alapján:

- Hivatali hierarchia: alá- és fölérendeltség szigorú rendszere és egyszemélyi vezetés
- Írásbeliség: a szabályokat és az instrukciókat minden esetben írásban rögzítik
- Munkamegosztás: specializáció alapján jelölik ki a feladatokat és a kötelességeket, a hatás- és feladatkörök lehatároltak
- Szabályozottság: a tevékenységre, feladatteljesítésre, szolgálati útra stb. előírások, szabályok vonatkoznak
- Szakmai hozzáértés (hivatástudat): a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek hivatalukba. A kinevezés a megfelelő képzettség vagy diploma felmutatásán alapul. A bürokratikus irányító apparátus élethivatásaként végzi tevékenységét, azaz kizárólagos főfoglalkozásként. Védettek az önkényes elbocsátással szemben, életpályájukat a szolgálati idő és a teljesítmény, vagy mindkettő együttesen határozza meg és rendszeres (fix) pénzbeli juttatás kapnak.
- Személytelenség, tárgyilagosság: a bürokratikus apparátus tagjai számúzik a tevékenységükből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat.

Fontos megjegyezni azonban, hogy Weber nem kizárólagosan a közigazgatásra vonatkoztatta elméletét, hanem minden modern igazgatási struktúrára. (pl.: hadsereg, nonprofit szervezetek, egyházak, nagyüzemek stb.). Weber mikor bürokráciáról beszél, akkor az igazgatás modern formájáról beszél. Ezt az igazgatási formát kifejezetten korszerűnek és hatékornak ítélte. Ezen elgondolását jól mutatja az a kijelentése, miszerint a modern szervezet kialakításakor *„csak bürokratikus vagy dilettáns igazgatás között választhatunk.”* Véleménye szerint a bürokratikus szervezet ideális esetben olyan végrehajtó szervezet, amely racionális és megbízható tevékenységet végez, hiszen szabályokkal jól körülhatárolt és alkalmazottai a specializáció okán magas fokú szakismerettel végzik munkájukat. A szaktudás kiemelt fontosságú a Weber elméletében.

Azonban a bürokratikus működésnek természetesen kritikusai is vannak. A bürokrácia kritikusai között említhetjük Savast (1982), aki szerint bürokratikus működés mellett a közigazgatás nem lesz kellőképp hatékony, viszont rugalmatlan lesz, és nem lesz megfelelő felelőssége az állampolgárok előtt. Jan (2004; idézi Truong 2007) szerint pedig a bürokrácia és a bürokratikus kultúra egyet jelent a korrupcióval, a nem hatékony működéssel, a koncentrált hatalommal, a hatalommal való visszaéléssel, a rossz döntéshozatallal, a kreativitás alacsony szintjével (ezt később bővebben is taglaljuk) és a vezetők feszültségével, frusztrációjával.

A bürokráciát, mint önálló, markáns jellemzőkkel bíró kultúratípust több kutató is megnevezte az elmúlt évtizedek során. A szerzők tipológiáiban azonban a megnevezés tekintetében eltérés mutatkozik aszerint, hogy mely jellemzőjét emelik ki leginkább a bürokratikus kultúrának.

A legegységelműbben Kono (1990) nevezi meg ezt a kultúratípust, bürokráciának hívja. Kono szervezeti kultúra felfogása alapvetően három elemből tevődik össze:

- Közös értékek
- Döntéshozatal módja
- Az érvényesülő viselkedési minták

Kono ezt tovább bontva (nagy számú minta elemzése után, klaszteranalízissel) hét elemet határoz meg: (1) értékek, (2) információ, (3) közreadás, (4) kockázat, (5) kooperáció, (6) lojalitás, (7) motiváció. Kono ezután öt kultúratípust nevezett meg, a következő két dimenzió tükrében:

- Innovatív/konzervatív (stratégiához való viszony)
- Vezető és beosztott közötti távolság

Az öt kultúratípus a következő:

- Pezsgő kultúra
- Pezsgő kultúra a vezetők követésével
- Bürokratikus kultúra
- Stagnáló kultúra
- Stagnáló kultúra a vezetők követésével

Az öt kultúratípusból a második és a negyedik lényegében az előttük említett altípusainak tekinthetők. A Bürokratikus kultúrát Kono folyamat-centrikus, szabályokon nyugvó kultúrának jellemzi, ahol az alkalmazottak kockázatvállalása csekély mértékű. Példaként többek között a közhivatalokat is említi. Ahogy azt a 3. táblázat is mutatja, a Bürokratikus kultúra „ellenpárjaként” pedig a Pezsgő kultúra nevezhető meg. Látható, hogy a Weberi bürokrácia elmélet több pontja is visszaköszön Kono Bürokratikus kultúra típusában. Külön említést érdemel, hogy bürokratikus működést és a szervezet dolgozóit a kudarcból való félelem is jellemzi Kono szerint.

3. táblázat: Kultúraelemek és kultúratípusok Kono szerint

Típusok Elemek	Pezsgő	Pezsgő, vezetőt követő	Bürokratikus	Stagnáló	Stagnáló, vezetőt követő
Értékek	Innovációs orientáció	A vezető követése az érték	Eljárás- centrikusság, biztonság	Biztonság mindenek- előtt	Egyéni biztonság
Információ	Környezet orientált	Felső vezetőktől jön	Technikai orientáció	Belső orientáció	Felülről lefelé
Közreadás	Spontán, opponáló ötletek	Cselekvés kijelölt irányba	Pontos terv, specializáció	Kevés új ötlet	Nagyon kevés új ötlet
Kockázat	Nincs félelem a kudarctól	A vezető felelőssége	Félelem a kudarctól	Félelem a kudarctól	Félelem a kudarctól
Kooperáció	Teammunka, kis szociális távolság	Vezető követése versengés	Hierarchia felelősök	Bizalom- hiány, elkülönülés	Nagy távolság, elkülönülés
Lojalitás	Szélsőségek	Életre szóló alkalmazkod- ás	Életre szóló alkalmazko- dás	Kilép, ha jobb a lehetőség	Kilép, ha jobb a lehetőség
Motiváció	Magas fokú felelősség	Kisebb fokú felelősség	Szabályok követése	Alacsony fokú felelősség	Alacsony fokú felelősség

Forrás: Borgulya - Barakonyi (2004)

Kono Bürokratikus kultúratípusa lényegében teljesen megegyezik a Handy (1985) féle Szerepkultúrával, a (1) Hatalomkultúra, (2) Feladatkultúra, (3) Személyiségkultúra, (4) Szerepkultúra négyesből. A Szerepkultúra ismérvei ugyanazok, mint Bürokratikus kultúratípusé. A Szerepkultúrát a logika, az ésszerűség és a személytelenség jellemzi. E kultúrában a szerep sokkalta fontosabb, mint a személy, aki azt betölti. Ez a kultúratípus stabil, változatlan környezetben működik jól, belső rendjét is a stabilitás, a kiszámíthatóság és a biztonság jellemzi. Az ambiciózus emberek gyakran nem érzik jól magukat ebben a kultúrában, ahol az elvárásokat éppen csak a minimumon kell teljesíteni, mindennemű kockázatot mellőzve.

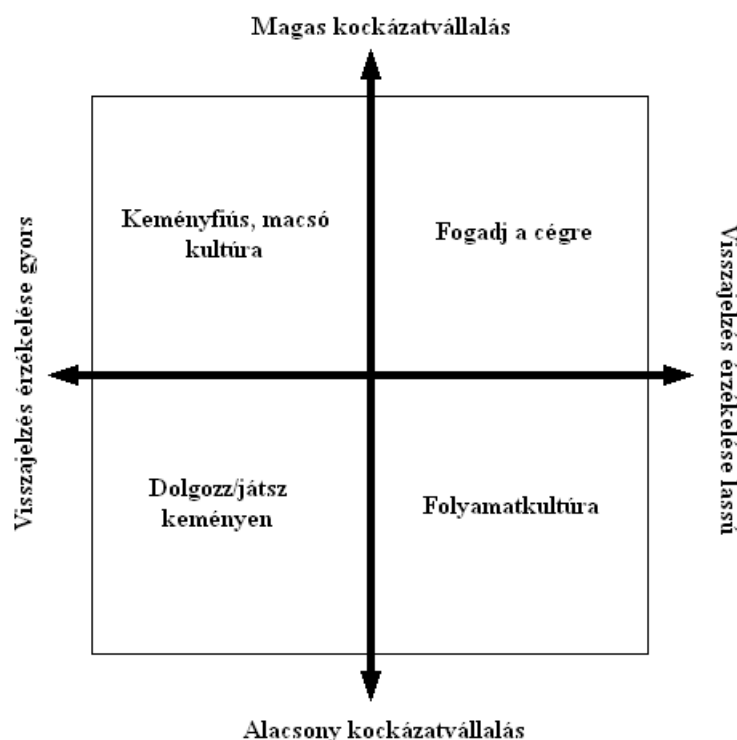
Deal és Kennedy (1982) két dimenziót határoz meg a szervezeti kultúrák tipizálásához:

- Kockázatvállalás
- Piaci környezet visszajelzésének érzékelése (gyors – lassú)

A két dimenzió mentén a következő kultúratípusokat határozza meg (6. ábra):

- Keményfiús, macsó kultúra: gyakran nagy kockázatot vállalnak, és gyors visszajelzéseket kapnak arról, hogy helyesen vagy helytelenül cselekedtek. (pl. média, reklám- és szórakoztatóipar.)
- Fogadj a cégre kultúra: az ilyen típusú szervezetek szintén nagy kockázatot vállalnak döntéseik, működésük során azonban sokkal több idő, gyakran évek telnek el, mire megtudják, hogy döntéseik, elképzeléseik helyesek voltak-e. A döntések az egész vállalat jövőjét veszélybe sodorhatják így, annak végét is jelenthetik. Ugyanakkor nagy eredményeket érhetnek el, de nagyon lassan is teszik ezt. (pl.: befektetési bankok, olajvállalatok.)
- Dolgozz/játssz keményen kultúra: A szervezet kis kockázatokat vállal csak, de a tevékenységéről meglehetősen gyors a visszacsatolás. Az ilyen szervezetek akkor sikeresek, ha magas szinten tudnak művelni egy alacsony kockázatú tevékenységet.
- Folyamatkultúra: alacsony kockázatvállalás és lassú visszajelzés jellemzi. A hangsúly itt nem a mit és miért kérdéseken van, hanem a folyamaton, a „hogyan”-on, tehát erősen szabályozott szervezetekről beszélünk ebben az esetben. Jellemző ez a kultúra típus a legtöbb pénzintézetre és a hierarchikusan működő állami szervekre egyaránt.

Az előzőekben ismertetett Bürokratikus kultúrával és Szerepkultúrával az utolsóként említett Folyamatkultúra analóg. Deal és Kennedy tehát a bürokratikus működés folyamatorientáltságát emeli ki. Ám ahogy az előbbiekben is, úgy itt is megjelenik az alacsony kockázatvállalási hajlandóság. Másik jellemzőként a környezet visszajelzéseinek lassú érzékelését nevezi meg. A Folyamatkultúra ellenpárja jelen esetben a Keményfiús, macsó kultúra.



6. ábra: Deal és Kennedy kultúratípusai

Forrás: Deal és Keneddy (1982) alapján

Quinn (1988) kultúramodellje (7. ábra) Deal és Kennedy modelljéhez hasonlóan szintén két dimenzióra épít:

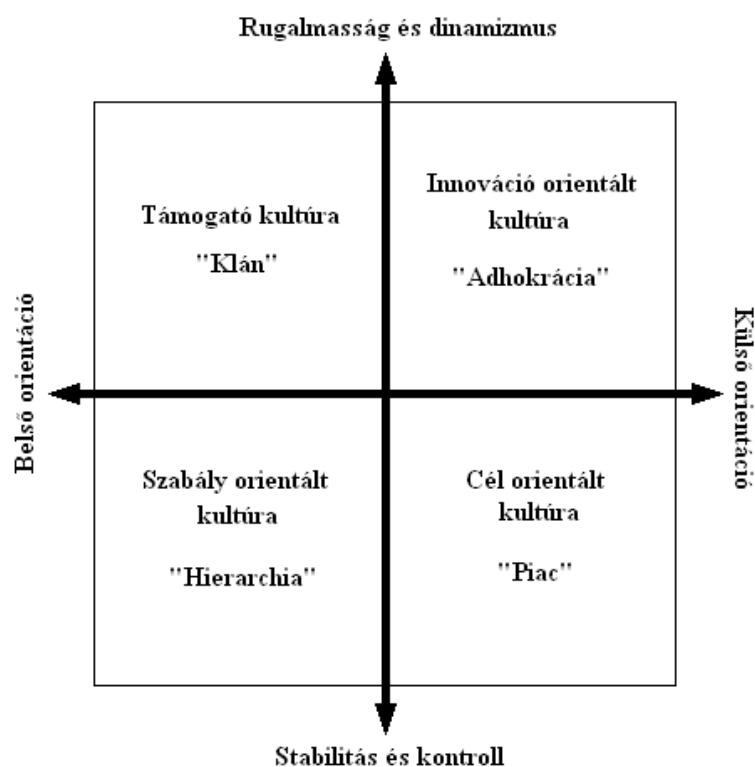
- Belső vagy külső orientáció
- Rugalmasság, dinamizmus vagy kontroll, stabilitás

A két dimenzió alapján a következő kultúratípusokat határozza meg:

- Támogató /klán/ kultúra: rugalmas, dinamikus, belső orientáltság
- Szabály orientált /hierarchia/ kultúra: erőteljes stabilitás, ellenőrzés, kontroll és belső orientáltság
- Cél orientált /piac/ kultúra: erős ellenőrzés, külső orientáltság

- Innováció orientált /adhokrácia/ kultúra: rugalmasság, dinamizmus, külső orientáltság

Egyértelműen bürokratikusnak nevezhető a Szabály orientált kultúra, azaz a Hierarchia. Ám megállapítható, hogy tartalmában ez a tipológia nem hoz újat az előzőekben már részletezettekhez képest. A bürokrácia ellentétéjeként itt is az innovatív szervezeti kultúra, az Adhokrácia jelenik meg.



7. ábra: Quinn kultúratípusai

Forrás: Quinn (1988) alapján

Quinn modelljéhez nagyon hasonlít Hellriegel és Slocum (1994) tipológiája, mely a következő két dimenzióra épít:

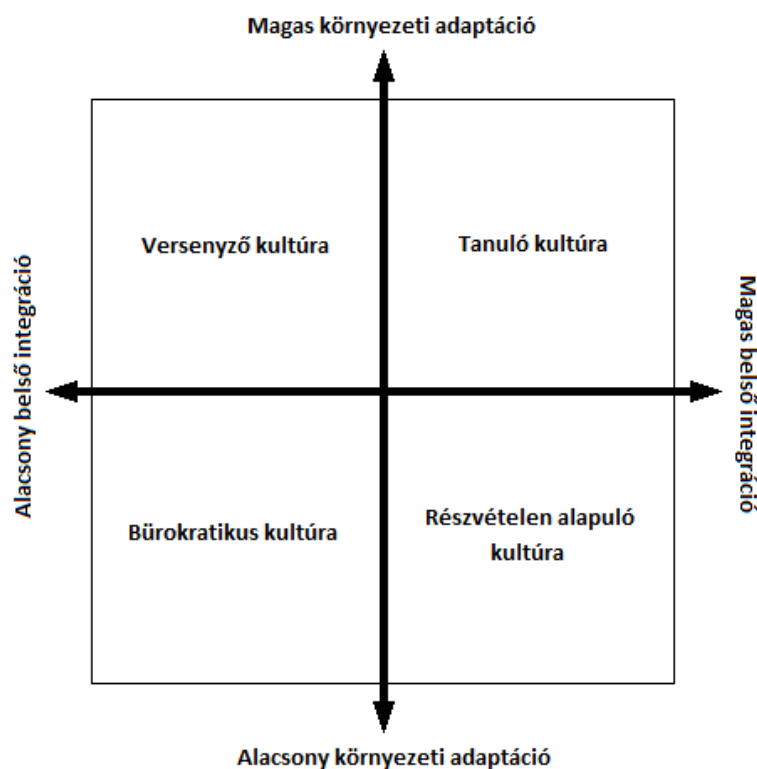
- Környezeti adaptáció (alacsony vagy magas fokú)
- Belső integráció (alacsony vagy magas fokú)

A két dimenzió alapján a következő kultúratípusokat határozza meg (8. ábra):

- Versenyző kultúra
- Bürokratikus kultúra
- Tanuló kultúra
- Részvételen alapuló kultúra

A bürokratikus kultúrát a környezeti adaptáció és a belső integráció alacsony szintjével jellemzi, ellentétben a tanuló kultúrával, melyet magas fokú belső integráció és környezeti adaptáció jellemez. A bürokratikus kultúra jellemzésénél a szerzők nem említenek több jellemzőt az előző modelleknél leírtaknál.

Ennél a modellnél érdemes visszaemlékezni a szervezeti kultúra definíciós háttérének elemzésénél a pszichológiai megközelítéshez leírtakra. Ennél a megközelítésnél Scheint (1992) idéztük, aki szerint *„a szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert, vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit.”* A környezeti adaptáció és a belső integráció kulturális szempontú jelentősége tehát más szerzőknél is megjelenik.



8. ábra: Hellriegel és Slocum kultúrátípusai

Forrás: Hellriegel és Slocum (1994)

A magyar szerzők közül Barta és Tóth (2000) tesz említést bürokratikus kultúráról. A tipológia alapja a vállalatnál uralkodó normák, értékek és viszonyok. Ezek alapján a következő kultúrátípusokat nevezik meg:

- Kiváló kultúrájú vállalat
- Bürokratikus kultúrájú vállalat

- Zavaros kultúrájú vállalat
- Elviselhetetlen kultúrájú vállalat

A bürokratikus kultúrával bíró vállalatot kevés és nagyrészt formális kommunikáció jellemzi, ahol nincs innováció vagy újítás, sőt az szinte tiltott. A vezetők és a beosztottak között rideg a viszony és a dolgozók nem lelkesednek a munkájukért, csupán a pénzért dolgoznak. (Barta - Tóth 2000)

Mint korábban szó volt róla a bürokratikus működő szervezetek kultúrájával - az előzőekben részletezettekén kívül is - több kutató is foglalkozott már, és aszerint nevezték el ezt a kultúrátípust, amely tulajdonságát hangsúlyozni akarták az ilyen szervezeteknek és kultúráknak. Így például Feldman (1985) a „konformitás kultúrájának”, Adams és Ingersoll (1990) a „technikai racionalitás kultúrájának”, Ban (1995) pedig az „ellenőrzés kultúrájának” nevezte.

Több kutató eredményeit összegezve és alapul véve - többek között az e fejezetben nevezettek közül is néhányat - Claver és társai (1999) a következő összefoglaló megállapításokat teszik a bürokratikus szervezeti kultúrával kapcsolatban:

- autokrata vezetés és az ellenőrzés magas szintje;
 - kevés, és felülről lefelé történő kommunikáció;
 - az egyének keresik a stabilitást, kevés az önálló kezdeményezés, utasításoknak engedelmeskednek;
 - a döntési folyamatok ismétlődőek és centralizáltak;
 - vonakodnak az innovatív folyamatok kezdeményezésétől;
 - a konformitás szintje magas;
 - nem szívesen változtatnak a megszokotton, erős a változásoktól való félelem.
- (Claver et al. 1999)

A bürokratikus szervezeti kultúrát azonban többen is kritikával illették. Kono (1990), Meyer (1985) és Morse (1986) egyet ért abban, hogy a túlzott konformitás és az erősen autokrata vezetői stílus dolgozói passzivitáshoz, gépies, innovatív ötletektől mentes munkavégzéshez vezet. A bürokratikus működés a stabilitást jelenti ugyan, de ott is szükség van innovatív folyamatokra és esetenként egyéb változtatásokra is.

Az innovativitás és a szervezeti kultúra összefüggéseire azonban több szerző is rávilágított már. Martins és Terblanche (2003) véleménye szerint a szervezeti kultúra befolyásolja a szervezet innovációs potenciálját és hajlandóságát a tagok által elfogadott értékeken, normákon és hiedelmeken keresztül. Ez a befolyásolás lehet pozitív vagy

negatív irányú is az innováció létrehozására vagy befogadására nézve. Ahmed (1998) még ennél is tovább megy. Véleménye szerint a kultúra az elsődleges meghatározója az innovációnak. Gondolatai lényegében megegyeznek Lawson and Samson (2001) elképzelésével, akik a szervezeti kultúrát szintén az innováció legfontosabb forrásának találják. Meglátásuk szerint a szervezetnek, illetve annak vezetőinek tudatosan kell alakítaniuk a kultúrát, megfelelő környezetet teremtve így az innováció későbbi „virágzásához”. Az említett szerzők véleményét azonban még számos, nemzetközileg is ismert kutató osztja, így például Steele és Murray (2004) vagy Hartmann (2006). A hazai kutatók közül Pakucs (2003) vélekedik úgy, hogy a vállalati teljesítménynek és a szervezeti kultúrának szoros a kapcsolata. A sikeres vállalkozásokra a vevők igényeit fejlesztési stratégia és az innovatív magatartás a jellemző. A sikeres, teljesítményelvű kultúrák jellegzetessége a magas szintű innováció, a versenyszférában tehát nincs helye (a közigazgatásban esetenként ugyan hatékonyabb) tekintélyelvű (szerep) kultúrának, ahol a hierarchiához, pozícióhoz (szerephez) kötődő vélemények a mérvadóak és utasításokkal, parancsokkal dolgoznak. A tekintélyelvű kultúrában az alkalmazottak nem tudnak kreatívan dolgozni így nem érzik azt, hogy a siker rajtuk is múlik, csupán a felsőbb utasításokat követik. (Pakucs 2003)

3. A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETI KULTÚRA KÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Ebben a fejezetben a rendvédelem és a rendvédelmi szervek kerülnek bemutatásra. Elsősorban azon a jellemzőiket részletezi a szerző, melyek jó eséllyel hatást gyakorolnak a kultúrájukra. A korábbiakban „másodlagos tényezőként” nevezett kultúraalakító tényezők mentén mutatja be a szerző a rendvédelmi szerveket, így a következők szerint:

- a szervezetek mérete, profilja;
- a szervezetek alapítása, életkora;
- a szervezetek struktúrája;
- a szervezetek autonómiája, függősége;
- a szervezeteket alkotó egyének jellemzői. (Borgulya - Barakonyi 2004)

Ezeket a tényezőket főként a szervezetekre vonatkozó jogforrások, a szervezetek alapító okiratai, a hatóságok történetét bemutató irodalmak, és a szervezetek hivatalos internetes oldalai alapján fogom bemutatni. Ennek köszönhetően, illetve ennek végeztével, ezek összegzésként tulajdonképpen sor kerül a szervezeti kultúra kvantitatív módon, dokumentum-elemzéssel történő vizsgálatára is.

Ezután azokat a korábbi véleményeket, tanulmányokat és kutatásokat mutatja be a szerző, amelyek valamilyen módon már jellemezték a rendvédelem, vagy az egyes rendvédelmi szervek kultúráját, vagy annak valamely dimenzióját. Itt kerül sor a rendvédelmi kultúra és a bürokratikus kultúra összevetésére is.

3. 1. A szervezetek mérete, profilja

Mindenekelőtt a szerző úgy véli, tisztázásra szorul, mi is az a rendvédelem. Arról, hogy mi számít rendvédelmi szervnek, nemcsak a rendészettudománnyal foglalkozók körében oszlanak meg a vélemények: a rendvédelmi szerveket a jogalkotók sem egységesen nevezték, illetve nevezik meg. Sőt a rendvédelem, rendészet fogalmak tartalmára vonatkozóan is eltérő vélemények alakultak ki. Egyes szerzők egymás szinonimájaként, mások különböző definíciós háttérrel használják ezeket a kifejezéseket.

A rendészet fogalmának tisztázására és elemzésére többek között, Katona (1993) Kántás (1997), Balla (2000) tett kísérletet. A rendvédelem és a rendészet fogalmi különbségeivel, és modern, helyes használatával Papp (1998), Finszter (2001) és Parádi

(2001) foglalkozott. A jelen értekezésnek ezen fogalmakkal nem feladata bővebben foglalkozni, **a továbbiakban a két fogalmat (rendvédelem - rendészet) egymás szinonimájaként használja a szerző. A rendvédelem szervezeti kultúra központú megközelítését ugyanis nem befolyásolja ez a kérdés, azonban a szerző tisztában van vele, hogy a rendvédelem-rendészet fogalmi rendszer a rendészettudományokkal foglalkozók körében vita tárgyát képezi. Ugyanakkor, mint ahogyan már szó esett róla, a szervezeti kultúra kvalitatív elemzésének fontos része az alapító okirat vizsgálata. Az alapító okiratokban a rendvédelem szó szerepel, így a jelen munka szempontjából talán célszerűbb a rendvédelem kifejezés használata.**

A jogalkotás egyértelműen a rendvédelem kifejezést használja (Lásd például: Magyarország Alaptörvénye 2011), azonban az egyes jogforrásokban más-más szervezetek kerültek és kerülnek megnevezésre, mint rendvédelmi szerv. A 2004. évi alkotmánymódosítás még két rendvédelmi szervet említett: a Rendőrséget és az azóta már a Rendőrségbe integrálódott Határőrséget⁵. 2006-ban A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2006. évi LVII. törvény szerint rendvédelmi szerv a rendőrség, a polgári védelem, a vám- és pénzügyőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet, az állami és hivatásos tűzoltóság, valamint a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok.

Finszter (2010) definíciója szerint a rendészet a modern államban az a közigazgatási tevékenység, amelynek társadalmi rendeltetése - a legitim fizikai erőszak monopóliumának birtokában - a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyek elhárítása, a közbiztonságnak a jogellenes emberi magatartásoktól történő megvédelmezése. A rendészeti igazgatás egy demokratikus jogállamban része a közigazgatásnak. Tehát, mint arra már korábban is utaltunk, a rendvédelem a közigazgatás része, így a bürokrácia jellemzői jól körülhatárolják a kultúráját.

Az előzőekből kiindulva a munka során a következő hatóságokat tekinti a szerző rendvédelmi szervnek:

- Rendőrség
- Büntetés-végrehajtási szervezet
- Nemzeti- Adó és Vámhivatal
- Katasztrófavédelem
- Polgári nemzetbiztonsági szolgálatok

⁵ A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény alapján

Megjegyzendő, hogy ezen szervezeteket a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (továbbiakban Hszt.) a Magyar Rendvédelmi Karba⁶ sorolja, tehát rendvédelmi szervnek tekinti.

A kutatás azonban lekorlátozódik a négy legnagyobb rendvédelmi szervre, amely a rendőrség, a büntetés-végrehajtás, a katasztrófavédelem és a Nemzeti- Adó és Vámhivatal hivatásos állományú része, melyet a korábbi Vám- és Pénzügyőrség jelent⁷.

Hazánk legnagyobb rendvédelmi szerve a **Rendőrség**. A mintegy 45 000 főt foglalkoztató⁸ szervezet országos hatáskörrel⁹ rendelkezik. Megjegyzendő, hogy a rendőrséget hazánkban az összes jogforrás rendvédelmi szervnek minősíti. Lényegében a rendőrség adja a rendészet alapformáját, de a rendészeti igazgatás szélesebb körű a rendőrség működésénél, mivel rendőrségi feladatokat más közigazgatási szervek is ellátnak. (Lásd: Nemzeti Adó- és Vámhivatal¹⁰) (Finszter 2010)

A rendőrség munkájának magját (de korántsem egészét) a következők jelentik a bűnmegelőzés, bűnüldözés, közigazgatás és rendészet feladatkörében:

- az általános bűnügyi nyomozó hatósági jogkör gyakorlását, bűncselekmények megelőzését és felderítését;
- a szabálysértések megelőzésében és felderítésében való közreműködést;
- egyes a közbiztonságra veszélyes eszközök és anyagok előállításával, forgalmazásával és felhasználásával összefüggő hatósági feladatokat;
- a közlekedési hatósági és rendészeti feladatokat;
- határrendészeti feladatokat;
- a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatok ellátását.

A rendőrség tehát olyan rendvédelmi szerv, amelyik a közrend és a közbiztonság, valamint az államhatár őrzését átfogó általános hatáskörében rendészeti igazgatást teljesít, felderítési és nyomozóhatósági jogkörben végzi a büntető igazságszolgáltatás előkészítését.¹¹

Az előbb felsoroltak a Rendőrség legalapvetőbb működési területeit hivatottak vázolni a teljesség igénye nélkül, csak a legfontosabbakra kitérve. A feladatok köre

⁶ A Magyar Rendvédelmi Kar a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak és közalkalmazottainak önkormányzattal rendelkező rendvédelmi szakmai, érdekképviselői köztestülete.

⁷ A Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény alapján

⁸ <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/gazdalkodasi-adatok/szemelyi-juttatasok>

⁹ Az Országos-rendőrfőkapitányság alapító okirata alapján

¹⁰ Finszter (2010) példaként a Nemzeti- Adó és Vámhivatal helyett - az azóta már az előbbi szervezetbe integrálódott - Vám- és Pénzügyőrséget említi

¹¹ A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény alapján

azonban természetesen jóval szélesebb, példának okáért a rendészeti szakközépiskolák központi igazgatása is az Országos Rendőr-főkapitányság feladata.

A **büntetés-végrehajtási szervezet** megközelítőleg 8000 főt¹² foglalkoztató rendvédelmi szerv, amely a feladatainak törvényes ellátásával járul hozzá a közrend és a közbiztonság erősítéséhez¹³. A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának illetve a büntetés-végrehajtási szervezetek állami feladatként ellátandó alaptevékenysége a következő:

- a büntetés-végrehajtási szervek szolgálati feladatai végrehajtásának - így különösen a fogvatartás biztonságával, a fogvatartottak nevelésével, foglalkoztatásával, egészségügyi ellátásával, szállításával és nyilvántartásával kapcsolatos tevékenységeknek - felügyelete, ellenőrzése és szakmai irányítása;
- a büntetés-végrehajtási szervek központi anyagi-technikai ellátása;
- a büntetés-végrehajtási szervezet költségvetésének keretei között a büntetés-végrehajtási szervek feladatainak ellátásához szükséges feltételek biztosítása.¹⁴

A **Nemzeti Adó- és Vámhivatal** államigazgatási és fegyveres rendvédelmi feladatokat is ellátó kormányhivatal, mely országos hatáskörrel rendelkezik.¹⁵ Feladatát közel 22 500 fős állományával¹⁶ látja el. A szervezet jogszabályban meghatározott feladatai a következők:

- adóigazgatási feladatok;
- vámigazgatási feladatok;
- jövedéki igazgatási feladatok;
- bűnüldözési és nyomozó hatósági feladatok;
- rendészeti és igazgatási feladatok;
- nemzetközi tevékenysége keretében végzett feladatok;
- egyéb feladatok.¹⁷

Egy másik, kevésbé részletes megközelítésben a feladatok három részre tagolhatók a szervezetben, még pontosabb megfogalmazásban három egymástól jól elkülöníthető, egymással mellérendelt szakmai egységbe:

- adószakmai terület

¹² A Büntetés-végrehajtási szervezet 2013-as évkönyve alapján

¹³ A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény alapján

¹⁴ A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata alapján

¹⁵ A Nemzeti- Adó és Vámhivatal alapító okirata alapján

¹⁶ NAV évkönyv 2013 alapján

¹⁷ A Nemzeti- Adó és Vámhivatal alapító okirata alapján

- vámszakmai terület
- bűnügyi terület.

A **Katasztrófavédelem** az a szervezet, amely a rendvédelem jellemzőit figyelembe véve leginkább „kilóg a sorból”, ezen szempontból tulajdonképpen egyfajta határterületnek minősül. Mivel azonban felépítése és irányítási rendszere nagy hasonlóságot mutat az előzőekben bemutatott szervezetekkel, valamint, mert ezen szervnél is a dolgozók döntő többsége hivatásos jogviszonyban teljesít szolgálatot¹⁸, kulturális szempontból érdemes az előző szervezetekkel együtt vizsgálni. Az országos hatáskörrel¹⁹ rendelkező Katasztrófavédelem körülbelül 11 700 dolgozójával²⁰ a következő feladatokat látja el:

- a hivatásos tűzoltóság működtetésével kapcsolatos feladatok;
- tűz megelőzési és tűzoltási feladatok;
- hivatásos katasztrófavédelmi szervek működtetésével kapcsolatos feladatok;
- katasztrófa helyzetek megelőzése, elhárítása, kezelése;
- iparbiztonsági feladatok ellátása;
- kapcsolatot tart a rendvédelmi szervekkel, a honvédséggel és a közigazgatási szervekkel valamint nemzetközi kapcsolatokat tart fenn és nemzetközi feladatokban vesz részt;
- egyéb feladatok.²¹

3. 2. A szervezetek alapítása, életkora

„Okkal választják szét a hadsereget és a rendőrséget. Az egyik az állam ellenségeivel harcol, a másik pedig védi és szolgálja az embereket. Ha a hadsereg végzi mindkettőt, előfordulhat, hogy a nép lesz az állam ellensége.”

/Csillagközi romboló c. film/

A fenti idézet bár egy filmből származik, jól mutatja a két szervezet feladatainak eltérését és a szervezetek különválasztásának okát. A polgári nemzetállamok megszületésével világossá vált a belső és a külső veszélyek közötti minőségi különbség, a kétféle veszély-

¹⁸ http://www.katasztrofavedelem.hu/index2.php?pageid=szervezet_szervezeti_abra

¹⁹ Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság alapító okiratának alapján

²⁰ http://www.katasztrofavedelem.hu/index2.php?pageid=szervezet_szervezeti_abra

²¹ A Katasztrófavédelem Országos Parancsnokságának alapító okirata alapján

elhárítási forma így szakmai rangra emelkedett és ez együtt járt a két szolgálati tevékenység egymástól való eltávolodásával (Finszter 2010), ez vezetett rendvédelem és a honvédelem szétválásához. A következő hosszú időszakban pedig természetesen megkezdődött a rendvédelem folyamatos specializációja is.

A tilalmak megszegése és bűnözés éppen egyidős az emberiség történetével, mint maga a biztonság igénye. Ennek okán érthető, hogy a rend védelmére meglehetősen korán kialakultak a megfelelő szervezetek. Magyarországon **a rendőri szervezet** elődjének tekinthető csendőrség már 1849-ben működött, egészen 1945-ig. A rendőrség kifejezéssel azonban már jóval korábban találkozhatunk, a nyelvújítás folyamányaként már 1823-ban megjelent Márton József lexikonában, azonban jogszabályban először 1840-ben találkozhatunk vele. A mai modern rendőri szervezet kialakulása azonban hosszú folyamat eredménye volt. Először kerületi, majd vidéki kapitányságok később az azt váltó megyei főkapitányságok jöttek létre. 1956. december elejére megszületett az Országos Rendőr-főkapitányság, melynek alárendeltségében működtek a budapesti és megyei rendőr-főkapitányságok, helyi szervként a rendőrkapitányságok. Az egységes rendőrség végezte ettől kezdve az állambiztonsági, a bűnüldöző és a többi rendőri tevékenységet. A későbbiekben azonban még folyamatosan történtek átszervezések, változások a testületben. (Ernyes 2002). Az elmúlt időszak egyik legnagyobb változása a Rendőrség életében a 2008-as Határőrséggel történt integráció. Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozása és a schengeni határok nem indokolták a továbbiakban önálló Határőrség működtetését, így az sok évtizeden át tartó önálló működés után 2008. január 1-én beintegrálódott a Magyar Köztársaság Rendőrségébe. Szervezeti önállósága megszűnt, ingatlanvagyon, járművei és egyéb eszközei hozzávetőlegesen 40 milliárd Forint értékben²² a Rendőrség tulajdonába kerültek. Azonban nem csak az eszközök kerültek átadásra, hanem a korábbi határőri állomány nagy része (9433 fő²³) is rendőrként, a Magyar Köztársaság Rendőrségének állományába sorolódva teljesített (és sok esetben teljesít a mai napig) szolgálatot.

A magyarországi **büntetés-végrehajtás** újkori története kicsivel több, mint 150 évet foglal magába (Boros 1998). Hazánkban 1867 után tettek kezdeményezéseket a modern börtönrendszer kiépítésére. Létrejött az első magyar büntető törvénykönyv, a Csemegi-kódex. A fokozatosság elvét azonban már a kezdeti időktől fogva követték. Ez azt jelenti, hogy a fogvatartott körülményeit fokozatosan közelítették a szabad élet

²² <http://www.jogiforum.hu/hirek/17166>

²³ <http://www.jogiforum.hu/hirek/17166>

körülményeihez. A századforduló újjáépítésként magával hozta a fiatalkorúak büntetés-végrehajtási intézettípusnak a létrehozását. A század közepén, 1952-ben hozták létre a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságát. 1966-tól vált a fő cél, az elítéltek átnevelése. Az elítélt ekkor a végrehajtás tárgyából a végrehajtás alanyává lépett elő. Célkitűzés lett, hogy az elítéltet a társadalomba vissza tudják illeszteni. Innentől az elítéltekkel szembeni viszonyt kulturáltabb bánásmód jellemezte. 1978-tól pedig a szabadságvesztés büntetés három fokozatát különítették el: fegyház, börtön, fogház. Az elítélteknek egyre nagyobb lehetőséget biztosítottak a külvilággal való kapcsolattartásra, 1990-ben pedig eltörölték a halálbüntetést. (Boros 1998)

A **Nemzeti- Adó és Vámhivatal** meglehetősen fiatal szervezet. 2011. január 1-én jött létre az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH) és a Vám- és Pénzügyőrség (VP) jogutódjaként.²⁴ Fontos megjegyezni azonban, hogy a két szervezet integrációja egy hosszú folyamat, melynek még csak az elején járunk. Tehát az együttműködés és a közös munka fokozatosan, de egyre jobban el fog mélyülni a következő években. Az előzőek okán a szervezet múltját bővebben nem is nagyon lehet taglalni. Azonban a két elődszervezet, az APEH és a VP története jóval hosszabb időre nyúlik vissza, így azokkal érdemes bővebben is foglalkozni.

1850-ben kezdődött meg a Pénzügyi Őrség szervezése. Feladata volt a közvetett adók (bor-, hús-, cukor-, sör-, szeszadó), az állami egyedáruságok (dohány, salétrom, lőpor) valamint a jövedékek (fémjelzés-, bélyeg-, jog-, határ-, vám-, lottó-, posta-, és sóilleték) ellenőrzése. Ezen feladatok mellett határrendészeti feladatokat, jövedékinyomozati feladatokat is elláttak, részt vettek az elemi csapások elhárításában valamint a közveszélyes emberek megfékezésében. 1867-ben a magyar kormány pénzügyminisztere Gróf Lónyay Menyhért rendeletében adott utasítást a Magyar Királyi Pénzügyőrség megalakításáról. Az adó- és a vámhivatalokat 1871-ben választották szét, így a független vámhivatali rendszer kialakítása 1872-től számítható. Az 1886. évi közigazgatási átszervezést követően a Magyar Királyi Vám- és Adóőrséget egyesítették a Magyar Királyi Pénzügyőrséggel, amely 1896-tól karhatalmi testületként működött. A Magyar Tanácsköztársaság idején a Magyar Királyi Pénzügyőrség lefegyverzésével a testület 30 éven aluli tagjait beosztották a Vörös Őrség állományába. 1930-ban történt meg a határőrizeti és a vámszaki területek szétválasztása, valamint létrejött a pénzügyőri nyomozócsoport. 1950-ben megalakult az Országos Pénzügyőri Főparancsnokság (OPF),

²⁴ A Nemzeti- Adó és Vámhivatal alapító okirata alapján

majd 1953-ban kivált a vámügyek intézését végző vámórség, amelynek országos parancsnoksága (VOP) a Külkereskedelmi Minisztérium irányítása alatt működött. 1963-ban egyesült a VOP az OPF-el és létrejött az Országos Pénzügy- és Vámórség Parancsnoksága. 1966. február 5-én a hatóság elnevezése Vám- és Pénzügyórség névvel véglegesült. Az 1990-es évek elején a gazdaság struktúrája jelentősen megváltozott, számos vállalkozás jött létre és ez kihatott a testület életére is, nagymértékben megváltoztatva annak feladatkörét. A következő jelentős változást a 2004-es, Európai Unióhoz való csatlakozás jelentette. (Balaska - Kiss 2007)

Ugyan Magyarországnak 1867-től volt már modern adóigazgatási eljárása, de végrehajtó központi államhatalmi szerv nem létesült. Habár 1848-50-tól központi irányítás volt, de a rendszer mégis erősen decentralizált módon működött a szolgabíróságokon, megyéknél, tanácsoknál. Így működött a Magyar Királyi Adóhivatal illetve az 1949-ben létrehozott Központi Adóhivatal is. Utóbbi a 60-as évek végéig megfelelőnek bizonyult. Az új gazdasági mechanizmusok után, mikor a gazdálkodó szervezetek önállósága nagy mértékben megnövekedett, indokoltá vált létrehozni 1967-ben a Pénzügyminisztérium Bevételi Főigazgatóságát. Ez a szerv már lehetőséget teremtett a decentralizáltság felszámolására is. A PM Bevételi Főigazgatósága országos hatáskörű szerv volt, négy területi igazgatósága révén végezte a minisztériumok irányítása alatt álló állami vállalatok pénzügyi ellenőrzését. A szervezet 20 éves fennállása során több lépcsőben jutott el odáig, hogy megvalósítsa az egységes állami adóbeszedést. 1971-ben a tanácsi adóhatóságokból megyei (fővárosi) hivatalokat szerveztek a PM Bevételi Főigazgatóságának irányítása alatt. Az adóztató szervezet szétagoltsága ezzel megszűnt. 1982-ben kétszintűvé vált a szervezet PM Ellenőrzési Főigazgatóság néven. Az elsőfokú hatósági feladatokat ezután a 19 megyei és egy fővárosi igazgatóság végezte. Az évek során pedig kialakult a szakmailag felkészült és elhivatott szakembergárda. Adóhatóságunk ügyfélköre a „második gazdaság” kiszélesedésével tovább bővült a 80-as évek elejétől. A gazdasági szerkezet megváltozása új feladatokat hárított a szervezetre. 1987 végére a szervezetnek több mint kilencezer hagyományos gazdálkodó szervezet mellett csaknem harminckilencezer gazdasági társaság adóztatási feladatait kellett ellátni. A következő fontos állomás 1987. július 1. volt, amikor a Minisztertanács létrehozta az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalt. (Juhász 2011)

A **katasztrófavédelem** esetében szintén egy fiatalabb szervezetről beszélhetünk. 2000. január 1-el kezdte meg működését az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság

(BM OKF).²⁵ Azonban a jelenlegi magyarországi katasztrófavédelemi szerv egy részét az egykori önálló tűzoltói szervezet másik részét a polgári védelem szervei jelentik. Így az ezredforduló előtti időszakból ennek a két szervezetnek a történetét érdemes megismerni.

A Polgári Védelem (PV) jogelődje a Magyar Légoltalom 1935-ben alakult meg. A repülőgépek bevetése, mind nagyobb kötelékekben való alkalmazása tette szükségessé, hogy az ellenük való védekezés módszere és rendszere: a légvédelem és a légoltalom kialakuljon. Az 1938. évi „honvédelmi törvényben” újrászabályozták a légoltalmat is, feladatai kibővültek, megnőtt felelőssége és hatásköre. Fő területei a következők lettek: hatósági (települési-közüntézményi) légoltalom, üzemi légoltalom, lakóházi önvédelem. Az ötvenes évek közepétől a szervezet részt vett a természeti csapások (földrengés, árvizek) elleni küzdelemben is. 1964-ben az Elnöki Tanács törvényerejű rendeletével a légoltalom átalakult az egész országot átfogó polgári védelmi rendszerré. Az elemi csapások, természeti és ipari katasztrófák elleni küzdelem a 80-as évek közepétől a honvédelmi feladatok mellett mind nagyobb hangsúlyt kapott a polgári védelemben. Az 1996. évi XXXVII. törvény (a polgári védelemről) a PV feladatává tette a fegyveres összeütközés, a katasztrófa, valamint más veszélyhelyzet életet és a létfenntartáshoz szükséges anyagi javakat fenyegető hatásai elleni védekezést, a lakosság oltalmazása érdekében a védekezésre való felkészítést.^{26 27}

A korai időkben a tűzoltás a céhek, kézműves szervezetek és a lakosság közös feladata volt. A jelentős technikai fejlődéshez, a hatékonyabb, bonyolultabb, drágább tűzoltógépek tartásához és kezeléséhez azonban főfoglalkozású, hivatásos alakulatokra volt szükség. E törekvés hazai felkarolója az önkéntes tűzoltó egyletek létrejöttét is szorgalmazó Széchenyi Ödön volt. Tevékenységének köszönhetően 1870. február 1-jén Pesten 12 fővel megkezdte működését a hivatásos tűzoltóság. Nagy-Magyarországon és egyben Európában az első önkéntes tűzoltó-egységet Aradon hozták létre, 1835-ben. Pest és Sopron önkéntes tűzoltó-egységének működését sokáig nem engedélyezték a Habsburg-önkényuralom hatóságai. A Soproni Tűzoltó- és Tornaegylet 1866-ban, a Pesti Tűzoltó-egylet 1870-ben adhatta első szolgálatát, és ők már sokkal hatékonyabban működtek, mint a céhek tűzoltásra kötelezett tagjai, ezért jelentős anyagi támogatásban részesültek. Az első magán (létesítményi) tűzoltóság az Óbudai Hajógyár 1855-ben felállított tűzörsége volt. A XX. század elején az ipari fejlődés kikényszerítette a tűzvédelem további fejlődését is.

²⁵ A katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezetéről és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezéstről szóló 1999. évi LXXIV. törvény alapján

²⁶ <http://somogy.katasztrofavedelem.hu/polgari-vedelem-tortenete>

²⁷ http://users.atw.hu/opvetb/viewpage.php?page_id=30

Fejlesztették a tűzoltótechnikát, fizetett, hivatásos tűzoltóságokat hoztak létre, a korábban alakult tűzoltószövetségeknek pedig fontos szerep jutott a működtetés és szabályozás területén. Az első világháborút követően az 1936. évi X. törvénycikk a tűzrendészet fejlesztéséről fontos előrelépéseket tartalmazott: átfogóan szabályozott tűzvédelem, a tűzoltóságok jogai, kötelezettségei, szervezeti, felügyeleti rendszere. A törvény minden várost hivatásos tűzoltóság felállítására kötelezett. A második világháború befejeztével az 10280/1945. ME rendelet megszüntette a különböző tűzoltó szolgálati rendszereket, így az önkéntes tűzoltó testületeket, a háború után még fennmaradt további tűzoltó testületeket, és a Magyar Országos Tűzoltó Szövetséget, viszont elrendelte az egységes Magyar Tűzoltóság megszervezését, és hogy minden községnek tűzoltóságot kell fenntartania. Létrehozták az Országos Tűzoltó Főparancsnokságot. Az 1946-os végrehajtási rendelet a legapróbb részleteket is leszabályozta a tűzoltósági és tűzrendészeti feladatokat illetően. 1948-ban a hivatásos önkormányzati tűzoltóságokat és a magántűzoltóságok egy részét államosították. Létrejött a BM Országos Tűzoltó Főparancsnokság (BM OTF), amely később BM Tűzoltóság Országos Parancsnokság (BM TOP) nevet kapta. A BM TOP irányításával működtek a megyei tűzoltó-parancsnokságok, azok irányításával pedig a járási-, később a városi hivatásos állami tűzoltó-parancsnokságok. Később az 1996. évi XXXI. törvény („tűzvédelmi törvény”) már kimondta, hogy a hivatásos állami és a hivatásos önkormányzati tűzoltóság egységes elvek alapján szervezett rendvédelmi szerv.²⁸

Az 1999. évi LXXIV. törvény („katasztrófavédelmi törvény”) összevonta az állami tűzoltóságot és a polgári védelem szerveit, létrehozva a katasztrófavédelmi szervezetet. A törvény az ezredforduló színvonalára emelte az életet és a vagyonbiztonságot, a természetes és épített környezetet veszélyeztető természeti és civilizációs katasztrófák megelőzését, illetve a károsító hatásaik elleni védekezést. A tűzoltóság és a polgári védelem 2000. január elsejétől a katasztrófavédelem egységes rendszerének integráns része lett.²⁹ A két szervezet összevonásával egy kisebb, de párhuzamosságoktól és áttételektől mentes, átláthatóbb, eredményesebben és olcsóbban működő szervezet alakult ki. Ekkor még BM OKF felelőssége, jelentősége elsődlegesen a katasztrófavédelem sokszínű rendszerében országos, szakmai koordinatív szerepkörében rejlett. 2012. január 1-én azonban a katasztrófavédelemnél teljes egészében megtörtént az integráció, melynek eredményeként a hivatásos önkormányzati tűzoltóságok megszűntek létezni. Helyettük,

²⁸ <http://tuzoltosagbarcika.hu/hu/kialakulas.php>

²⁹ <http://tuzoltosagbarcika.hu/hu/kialakulas.php>

Hivatásos Tűzoltó-parancsnokságok jöttek létre, melyek a katasztrófavédelem helyi szerveként működnek tovább, valamint létrejöttek az Önkormányzati Tűzoltóságok.³⁰

3. 3. A szervezeti struktúra

A korábban részletezett, Weber által megfogalmazott bürokrácia jellemzői a funkcionális szervezeti modellnek is a sajátjai. (Dobák - Antal 2011) Megállapítható, hogy a funkcionális szervezeti forma, melynél a munkamegosztás funkcionális elven történik és erősen szabályozott működés, valamint a döntések centralizáltsága jellemzi, a rendvédelem struktúrájával analóg. Az ilyen szervezetekben a függelmi viszony az utasítás és a jelentés kapcsolatrendszerével írható le. Az utasításokat a funkcionális felső vezetők adják ki az alsóbb hierarchiaszinteknek, itt végrehajtják a feladatot, majd jelentik ezt az utasítást kiadó vezetőnek. Ez szigorú alá-fölérendeltségi viszonyt és lineáris szervezeti formát feltételez. Tehát, hogy minden beosztott kizárólag egy vezetőtől kaphat utasítást. A hatékony működés érdekében azonban a funkcionális szervezetnél a szakmai és a függelmi kapcsolatok szétválhatnak. Ez azt jelenti, hogy a függelmileg az egyik felső vezetőhöz tartozó munkatárs adott esetben más szakmai területekről is kaphat szakmai tartalmú utasításokat. A gyakorlatban így helyesebb a lineáris-funkcionális megnevezést használni, ugyanis a rendvédelemben elsődlegesen lineáris módon kommunikálják az utasításokat, azonban néhány esetben ez módosul. Ez a szervezeti forma stabil környezetben működik jól. Éppen ezért ezen struktúra nagy hátránya a rugalmatlanságában rejlik, nehezen reagál a környezeti változásokra. (Dobák - Antal 2011).

A lineáris-funkcionális működés elsődlegesen az alsóbb szintű szervezeti egységekre igaz. Megyei, regionális illetőleg országos megközelítésben a rendvédelem struktúrája a regionális alapú divizionális működés több jellemzőjét is magán viseli. Országos viszonylatban a megyék/régiók, megyei vagy regionális viszonylatban az egy-egy városban működő alsó fokú szervezeti egységek önálló divízióként működnek. A szervezeteken belül kialakított, viszonylag autonóm felelősségi és elszámolási egységeket nevezzük divíziónak. (Dobák - Antal 2011) Ahogy például az egyik rendvédelmi szerv, a Rendőrség honlapján is olvashatjuk: *„A megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságok önálló feladat- és hatáskörrel működnek. Az illetékes rendőr-főkapitányság szerveként, önálló feladat- és hatáskörrel működnek a rendőrkapitányságok és a határrendészeti*

³⁰ <http://nograd.katasztrofavedelem.hu/katasztrofavedelem-tortenete>

kirendeltségek.”³¹ A divíziók között azonban sem szakmai sem függelmi jellegű utasítások nem jellemzők. Országos/regionális/megyei szinten megtalálhatóak a központi funkciók. Ezek az irányítási, koordinációs és ellenőrzési feladatok, melyeket központi egységek látnak el. A központ feladata elsősorban a források elosztása; a különböző szervezeti tevékenységek pontos elhatárolása (a divíziók egymástól független működési feltételeinek megteremtése); valamint a divíziók működésének megítéléséhez (teljesítmények értékeléséhez) szükséges hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok teljesülésének ellenőrzése. A központ munkája tehát stratégiai, fejlesztési, gazdálkodási, informatikai és jogi területeket érint, illetve ide tartozhat a központi emberierőforrás-menedzsment is. A stratégiai és az operatív feladatok tehát jól elkülöníthetők, bár éppen ezért nehezebben is integrálhatók. A divíziók számára világos cél határozható meg, azonban a decentralizációval létszámnövekedés is jár, így párhuzamos funkciók jönnek létre. (Dobák - Antal 2011)

A Rendőrség szervezeti felépítését tekintve központi szervre, az Országos Rendőr-főkapitányságra, megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra (középfokú szervek), rendőrkapitányságokra és kirendeltségekre (alsó fokú szervek) tagozódik. Egyes kiemelt feladatok ellátására létrehozott szervei a Készenléti Rendőrség, Repülőtéri Rendőr Igazgatóság, Bűnügyi Szakértői és Kutatóintézet, és a Központi Gazdasági Ellátó Igazgatóság.³²

A Rendőrséggel ellentétben a hazai büntetés-végrehajtás felépítése nem három, hanem két szintre tagolódik. Az országos parancsnokság alatt közvetlenül az országos, regionális és megyei büntetés-végrehajtási intézetek, illetve a BV által működtetett gazdasági társaságok helyezkednek el. Az országos, regionális és megyei büntetés-végrehajtási intézetek tulajdonképpen egy szinten helyezkednek el, azok között nincs alá-fölérendeltségi viszony.³³

A Nemzeti- Adó és Vámhivatal országos főigazgatóság (központi szerv), regionális főigazgatóságok (közép fokú szerv) és megyei igazgatóságok (alsó fokú szerv) szerint tagolódik. Megkülönböztetünk regionális adó főigazgatóságokat és regionális vám- és pénzügyőri főigazgatóságokat. Ezek mellett működnek a regionális bűnügyi igazgatóságok. Az előbbi két szervezeti egység megyei (fővárosi) igazgatóságokra tagolódik, illetve indokolt esetben azok kirendeltségeire. Kiemelt feladatok ellátására

³¹ <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete>

³² <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete>

³³ <http://www.bvop.hu/?mid=4&lang=hu>

létrehozott szervezeti egységeket, akárcsak a Rendőrségnél itt is találhatunk (Pl: Repülőtéri Főigazgatóság). A szervezeti struktúra alapján elmondható, hogy a korábbi APEH és a VP a mai napig egymástól meglehetősen szegmentáltan végzi munkáját, mind földrajzi (adott város különböző pontjain találjuk a szervezeti egységeket), mind szakmai értelemben.^{34 35}

A magyar katasztrófavédelem országos főigazgatóság, megyei (fővárosi) igazgatóságok és azok helyi szerveinek struktúrájában működik. A helyi szerveket a katasztrófavédelmi kirendeltségek és az azok keretén belül működő hivatásos városi tűzoltóparancsnokságok és katasztrófavédelmi hatósági osztályok jelentik. A hivatásos tűzoltóparancsnokságok felügyelete alatt katasztrófavédelmi őrök működhetnek.³⁶

3. 4. A szervezetek autonómiája, függősége

A 2010. évi XLIII. törvény szerint a rendvédelmi szervek országos parancsnokságai/főigazgatóságai központi államigazgatási szervnek minősülnek. E törvény értelmében rendvédelmi szervek - ellentétben a Közbeszerzési Hatósággal, az Egyenlő Bánásmód Hatósággal, a Gazdasági Versenyhivatallal, a Nemzeti Adatvédelmi és Információs Hatósággal és a Nemzeti Választási Irodával - nem autonóm államigazgatási szervek. A Kormány irányítása, és az általa kijelölt miniszter felügyelete alatt működnek. Megnevezésük és felügyeleti szervük a következő³⁷:

- Országos Rendőr-főkapitányság (belügyminiszter),
- Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (belügyminiszter),
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (adópolitikáért felelős miniszter),
- Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága (belügyminiszter).

Habár mindegyik szervezet önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv, a működés finansíális keretét az állami, központi költségvetés, illetve annak előirányzatai határozzák meg. A szervezetek működését pedig a jogalkotás során létrehozott jogforrások (törvények, rendeletek) szabályozzák. (Lásd például: Irodalomjegyzék - Jogforrások) A szervezetek országos, első számú vezetőinek kinevezéséért (főigazgatók, országos főkapitány, országos parancsnok) az adott miniszter felel (illetőleg az ő javaslatára teszi meg a miniszterelnök) és a munkáltatói jogokat is ő gyakorolja. S mint arra korábban több

³⁴ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal alapító okirata alapján

³⁵ http://nav.gov.hu/data/cms221223/nav_szervezeti_abra4_1.pdf

³⁶ http://www.katasztrofavedelem.hu/index2.php?pageid=szervezet_szervezeti_abra

³⁷ A szervezetek alapító okiratai alapján

szerzőnél is utaltunk, a vezető, illetve annak tevékenysége kulcsfontosságú a szervezeti kultúra alakításának szempontjából. A miniszter az országos szerv vezetőjén keresztül utasításokat is adhat.

A rendvédelmi szervek tehát a következő módokon függnék az állam illetőleg a Kormányzat működésétől, elvárásaitól:

- központi költségvetés,
- jogforrások,
- miniszteri felügyelet.

S mint az a strukturális elemzésnél említésre került egy helyi, alsó fokú szerv - mely önálló feladat- és hatáskörrel működik - (pl: egy városi rendőrkapitányság) működése függ a középfokú szerv (pl.: megyei rendőrfőkapitányság) működésétől, stratégiai elképzeléseitől. A középfokú szerv (ami lehet akár például egy regionális főigazgatóság is) pedig a korábban felsorolt központi szervek (országos parancsnokságok/főigazgatóságok/főkapitányságok) terveinek megfelelően végzi munkáját. A függőség tehát szervezeten belül is létező jelenség, a divizionális jellemzők, illetve a többszintű, hierarchikus működés okán.

3.5. A szervezeteket alkotó egyének jellemzői

A rendvédelmi szerveknél többféle foglalkoztatási jogviszony létezik. Mindegyik jogviszonynak külön törvény írja le a jellemzőit. Az előmenetel feltételeit, juttatásokat, a korlátozásokat, a jogokat és a kötelezettségeket meglehetősen részletesen fogalmazták meg ezen törvények. A rendvédelemben a következő foglalkoztatási jogviszonyok ismeretesek:

- hivatásos jogviszony;
- kormánytisztviselő;
- közalkalmazott;
- köztisztviselő;
- munkavállaló.

A hivatásos állományú alkalmazottak teszik ki a rendvédelmi dolgozók döntő többségét, csaknem 90%-át³⁸. (Kivétel képez ugyan a Nemzeti- Adó és Vámhivatal, ahol

³⁸ Az ilyen jellegű számításokat a rendvédelmi szervek személyügyi osztályainak tájékoztatása alapján végezte el a szerző.

az állomány csupán 25%-a hivatásos jogviszonyú.) Ebből kifolyólag a hivatásos állomány összetételét taglalja bővebben a szerző, illetve a kutatást is a hivatásos állományra korlátozza az előbbi oknál fogva, illetve abból a megfontolásból, hogy a hivatásos állományra vonatkozó szabályok markánsan eltérnek a többi foglalkoztatási jogviszonytól. A hivatásos jogviszonnyal kapcsolatos tudnivalókat a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (továbbiakban Hszt.) tartalmazza. A törvény preambulumból idézve: *„A hivatásos állomány tagjai a törvények és más jogszabályok, valamint a nemzetközi jog előírásainak megfelelően, a fegyveres szervek feladataihoz igazodó szakmai ismeretek birtokában különleges közszolgálatot teljesítenek. Az Országgyűlés - elismerve a hivatásos szolgálattal járó nagyobb áldozatvállalást és az azzal arányban álló erkölcsi és anyagi megbecsülés indokoltságát - a fegyveres szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról a következő törvényt alkotja.”* Azonban az ilyen jogviszony nem csak nagyobb megbecsülést, hanem számos korlátozást is jelent. (pl.: gyülekezési jog, egyesülési jog, stb.). A Hszt. azonban részletesen taglalja a szolgálatteljesítés rendjére és körülményeire, az előmenetelre, a juttatásokra, az elismerésekre, büntetésekre a jogokra és kötelezettségekre vonatkozó szabályokat is.

A hivatásos állomány két, jól elkülöníthető csoportra, tisztekre és tiszthelyettesekre/zászlósokra oszlik. Ez abból a szempontból érdekes elsősorban, hogy a tiszti állománynál (hadnagyi, illetve annál magasabb rendfokozat) megkövetelt a felsőfokú (egyetemi/főiskolai - BA/MA) szintű végzettség, ugyanez a tiszthelyettesi/zászlósi állománynál (őrmestertől a főtörzsszászlósi rendfokozatig) nem követelmény. Ugyanakkor az állomány túlnyomó részét, több, mint 65%-át a tiszthelyettesek jelentik. Természetesen vezető (néhány speciális kivételtől eltekintve) csak tiszti rendfokozatú alkalmazott lehet. Mind a tiszteknek mind a tiszthelyetteseknek szakirányú végzettséggel kell rendelkezniük, melyet az arra szakosodott felsőoktatási intézményben (pl.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar) vagy egyéb oktatási intézményben (pl.: rendészeti szakközépiskolák, vagy a szervek saját képzései) kell megszerezniük. A szolgálati idejük alatt azonban a különböző beosztásokhoz vagy rendfokozatokhoz (pl.: zászlósi vizsga) egyéb vizsgákat is le kell tenniük.

A rendvédelmi szervek zárt, autokrata kultúrával rendelkeznek. A beosztottak a felettesüktől származó szigorú utasításokat, parancsokat követik. A Hszt. szerint *„a hivatásos állomány tagja a részére kiadott parancsot, intézkedést - a 69. § esetét kivéve - nem bírálhatja, azokról a jog- és érdekérvényesítő tevékenysége körén kívül véleményt nem*

mondhat, a szolgálati rendet és a fegyelmet sértő nyilatkozatot nem tehet, a sajtónyilvánosság igénybevételével hivatalos eljárásban magánvéleményt nem nyilváníthat.” A Hszt. 69. §-a értelmében „A hivatásos állomány tagja szolgálatteljesítése során köteles végrehajtani az előljáró parancsát, a felettes rendelkezését, kivéve, ha azzal bűncselekményt követne el. Az (1) bekezdésben foglalt kivétellel a hivatásos állomány tagja a jogszabálysértő parancs, rendelkezés végrehajtását nem tagadhatja meg. Ha azonban annak jogellenessége felismerhető számára, arra haladéktalanul köteles az előljáró figyelmét felhívni. Ha az előljáró a parancsát, a felettes a rendelkezését ennek ellenére fenntartja, azt kérelemre írásba kell foglalnia. A jogszabálysértő parancs, rendelkezés végrehajtásáért kizárólag az azt kiadó felel.” A parancsot kiadónak tehát rendkívül nagy a felelőssége, de nem csak a napi, rutinszerű munkavégzés szintjén.

A „hivatásos jogviszony” kifejezés nem csak azt jelzi, hogy a szervezet ilyen minőségű tagjai - ideális esetben - élethivatásként végzik munkájukat, hanem azt is, hogy az erős hivatástudat a szervezeti kultúrán keresztül milyen nagy jelentőséggel bír a szervezet hatékony működésére. Több szerző is egyöntetűen állítja, hogy a rendvédelmi (rendőri) munkát az érintettek nem egyszerű foglalkozásként, hanem életmódként, sőt, valamiféle vallásként élik meg. (Fogarasi 2009) A vezetők, a parancsnokok szerepe és felelőssége a hivatástudat kialakításában és fejlesztésében kulcsfontosságú több szerző szerint is. Ezzel a kérdéssel többek között Czeiner (1982), Garamvölgyi (1984) és Gelencsér (1983) foglalkozott. Garamvölgyi (1984) szerint a hivatástudat a rendőrnek fontos személyiségjegye kell, hogy legyen. A hivatástudat kialakulásában meghatározó lehet a kezdeti siker vagy kudarc, a hivatástudat tehát nem függetleníthető a gyakorlati tevékenységtől, illetőleg annak minőségétől. A hivatástudat kialakításában segíthet - illetve segítenie kell - az adott kollektíva belső összetartó ereje, példamutatása. A szerzők egyetértenek abban, hogy a vezető, a parancsnok szerepe kitüntetett a hivatástudat kialakításában. A jó vezető - a hivatástudat kialakításának szempontjából - empatikus. Gelencsér (1983) véleménye szerint a parancsnok az első számú nevelő, így a hivatástudat kialakításában óriási a felelőssége. Ha elfogadjuk Robbins (1993) azon elgondolását, hogy a munkakörrel való azonosulás mértéke része a szervezeti kultúrának, akkor a vezető a hivatástudat kialakításával és fejlesztésével hatást gyakorolhat a szervezeti kultúrára. Ez pedig nagy hasonlóságot mutat azzal az elmélettel, amit a szervezeti kultúra szakirodalmi áttekintésénél Trice és Beyer (1991), illetve Nahavandi és Malekzadeh (1993) szerzőpárosoknál olvashattunk a szervezeti kultúra megváltoztatásával, illetőleg a vezetők szervezeti kultúrára gyakorolt hatásával kapcsolatban.

A rendvédelem hivatásos állományának körülbelül 25%-át nők alkotják. Ez jelen esetben azért érdekes, mert egy hagyományosan férfias szakmát értünk a rendvédelmi munka alatt. Jóllehet ma már a hivatásos állományú dolgozók $\frac{1}{4}$ -e a hölgyek közül kerül ki, nem volt ez mindig így. A nők számára a társadalmi elvárások és sztereotípiák miatt sokáig elképzelhetetlen volt az, hogy rendvédelmi hivatást válasszanak. Az elmúlt évtizedekben lassú folyamat eredményeként jutottunk el odaáig, hogy a nők a férfiakkal megegyező feltételekkel és lehetőségekkel dolgozhassanak a rendvédelemben. 1945-ig a magyar rendvédelmi testületeknél csak takarítónőként vagy szolgaként alkalmaztak nőket. A Magyar Királyi Államrendőrségnél az 1920-as évektől gépirónak lehetett nőket felvenni. A Magyar Államrendőrség 1946-ban iskolázta be az első 18 nőt rendőrképesítő tanfolyamra. Azonban ezekben az időkben még csak forgalomirányítóként, gyermekvédelmi előadóként és fogdaőrként alkalmazták őket. (Bobák 1995) Ez azonban nem csak hazánkban hanem más országokban is hasonlóképp működött. Kanadában általában a lehető legalacsonyabb beosztásban, közrendőri munkakörben szolgáltak (Price 1982), az Egyesült Államokban pedig nagyrészt kapuőri feladatokat láttak el, vagy fiatalkorúakkal kapcsolatos problémákat kezeltek. (Lewis 1983) Tehát máshol sem volt jellemző, hogy nők vezetői pozíciót töltenek be.

A nyugati országokban a 20. század közepétől több szempontból is vizsgálták a nők rendvédelmi pályára való alkalmasságát. Olyan kérdésekre keresték a választ, mint például: Túlságosan bizonytalanok-e a nők érzelmileg, hiányzik-e az önbizalmuk, különösen, amikor az erőszak is megjelenik? Összeegyeztethető-e a rendvédelmi munka és a női természet? Nem túl nehéz-e ez a munka egy nőnek? Milyen feladatokat láthatnak el a nők? Általánosságban megfogalmazva: okozhatnak-e problémát a szexuális jegyek a rendőri feladatok napi ellátásában. (Sárközi 1998) A kutatások megállapították, hogy a nők ugyanolyan teljesítményre képesek, mint a férfiak (Barlett - Rosenbaum 1977), sőt statisztikai adatokkal bizonyították, hogy a rendőrnők munkája egyenértékű a férfiakéval (Greenwald 1976). Azonban az is nyilvánvalóvá vált, hogy a nők speciális készségekkel végzik munkájukat, például az emberi kapcsolatok iránt mély az érdeklődésük és kevésbé hajlamosak arra, hogy erőszakot provokáljanak. Sárközi (1995) Magyarországon végzett vizsgálata szerint a rendőrnők megtalálták már a helyüket a rendőri szervezetben. Többségük elégedett a jelenlegi beosztásával, és úgy vélik, a parancsnokaik is elégedettek a teljesítményükkel. Beosztásukban szeretnének felkészültebben, magasabb színvonalon tevékenykedni, de vezetői funkcióra kevesen vágynak. Azonban többen is kifogásolták,

hogy kevés a női vezető. Ezeket az eredményeket megerősítette Sárközi (2008) egy későbbi vizsgálata is.

3.6. A másodlagos tényezők kultúráközpontú összegzése

Megállapítható, hogy a rendvédelmi szervek rendkívül gazdag és hosszú életúttal rendelkeznek. A Katasztrófavédelem és a Nemzeti- Adó és Vámhivatal esetében meglehetősen markáns és viszonylag friss változásról beszélhetünk. Ez mindkét esetben szervezeti integrációt jelent. A Rendőrség esetében is beszélhetünk integrációról, azonban ez valamivel korábbra datálódik, így valószínűleg volt már idő az új szervezeti mechanizmusok teljes körű kialakítására és finomítására. A büntetés-végrehajtási szervezet esetében nem beszélhetünk az előzőekhez hasonló, komolyabb változásokról. A négy szerv közül ez utóbbi működése tekinthető a legkiforrottabbnak és a legstabilabbnak. A büntetés-végrehajtási szervezet mindenképpen a scheini (1995) szervezeti fejlettség érett stádiumában van. Azonban mivel a Rendőrség esetében a Határőrséggel való integráció már 2007-ben teljeskörűen és sikeresen lezajlott, a szerző úgy véli, hogy a Rendőrség esetében is beszélhetünk érett stádiumról. A másik két szerv esetében az integrálódás frissessége miatt és annak okán, hogy jelen esetben az egy hosszabb folyamat, mely még nem ért véget, ez nem jelenthető ki egyértelműen.

Mindegyik szerv közigazgatási szerv, tehát működésüket a bürokrácia jellemzőivel írhatjuk le. Mint rendvédelmi szervek speciális jogkörökkel (legitim erőszak monopóliuma) és feladatokkal bírnak. Azonban ezen feladatok egymástól jól körülhatárolhatók. Ennek ellenére a hatóságok között meglehetősen gyakori az együttműködés.

A szervezeti struktúrát egyrészt a lineáris-funkcionális szervezeti forma jellemzi, amely egyértelműen a bürokratikusan működő szervek jellemzője. Másrészt viszont a divizionális működésre jellemző tulajdonságokat is felfedezhetünk. A rendőrség, a katasztrófavédelem és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal működését három szintű tagozódás, a büntetés-végrehajtási szervezetét kétszintű tagolódás jellemzi.

A szervek működésére erős befolyással bír a Kormányzat, miniszteri, költségvetési és jogszabályi úton. A helyi, alsó fokú szervek a középfokú szervek, a középfokú szervek az országos parancsnokságok/főigazgatóságok koordináltsága és tervei szerint látják el feladataikat.

A szervezetek humánerőforrását a szervezeti kultúra alakításának szempontjából a következő ismérvek szerint bonthatjuk:

- Jogviszony
- Nemek
- Rendfokozatok és beosztások (tiszthelyettesek/zászlósok, tisztek, tisztek vezető beosztásban)

A vezetők és a beosztottak között erős hierarchikus viszony van. (Pl.: utasítások/parancsok - jelentések) A rendvédelemben a vezetés stílusa meglehetősen zárt, autokrata vonásokat mutat. A hivatástudatnak kitüntetett szerepe és jelentősége van.

3. 7. A rendvédelem kultúrájával foglalkozó kutatások

Ebben a fejezetben azokat a tanulmányokat és kutatásokat mutatja be a szerző, amelyek valamilyen módon vagy szemszögből már jellemezték a rendvédelem, vagy valamelyik rendvédelmi szerv kultúráját, vagy annak valamely dimenzióját.

Megállapítható, hogy jelenleg a magyar rendvédelem szervezeti kultúrájával foglalkozó, menedzseri (vagy akár kritikai) szemléletű, átfogó tanulmányok száma meglehetősen csekély.

A kiegészített Robbinsi (1993) modell alapján - mely egy korábbi fejezetben már bemutatásra került - Kovács (2009) tett kísérletet a rendészeti szervek szervezeti kultúrájának jellemzésére. Ezen értékek mentén a következő megállapításokat tette:

1. A rendvédelmi szervezetek zárt egységet alkotnak, tagjai élethivatásnak tekintik szakmájukat, megfigyelhető a szervezettel és a szűkebb szakterülettel való azonosulás.
2. A rendvédelmi szervezetekben általában a csoportcél helyeződik előtérbe, a legtöbb esetben a szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak (pl.: a rendőrségnél a „forrónyomos” nyomozati munkát nem fejezik be, mert lejárt a munkaidő).
3. A rendvédelmi szervezetek humán orientált beállításúak, amely a szervezet zárt jellegéből adódik. A szervezet folyamatosan és teljes körűen gondoskodik tagjairól (pl.: fizetés, „hűségpénz,” karkedvezményes nyugdíj, egyéb juttatások, üdülés, segélyek, pótlékok, támogatások, stb). A megterhelő szolgálati tevékenység csak a szervezet humán beállítódásával biztosítja a szervezet tevékenységének a sikerét.

4. A legtöbb rendvédelmi szervezetben szigorú egyszemélyi vezetési- és parancsuralmi rendszer működik. A szervezetek vezetői ezzel ellentétben a szakterületükön viszonylagos önállósággal rendelkeznek, amely a szervezeten belüli funkcionális munkamegosztást tükrözi.
5. A rendészeti szervezetek tagjaira vonatkozó kontroll erős, hiszen a szervezeti és egyéni magatartási formák szabályzatokban vannak rögzítve, melynek betartása mindenki számára kötelező érvényű normákat tartalmaz.
6. Az egyes rendészeti szervezetekben a mindennapi munkával együtt jár a kockázat vállalása. A szolgálati feladatok teljesítése közben mindenkinek számolnia kell a kockázatokkal, amelynek hatásai a kiváló felkészítéssel és a korszerű védőeszközökkel és felszereléssel csökkenthető.
7. A rendészeti szervezetekben is érvényesül a teljesítményarányos elismerések rendszere. Az „Éves Teljesítmény Értékelés” tükrében lehetősége van a vezetőnek az illetmény eltérítésére pozitív, illetve negatív irányba. Ezen a téren azonban vannak még előrelépési lehetőségek.
8. A rendvédelmi szervezet zárt rendszer. A függelmi viszonyok szabályozottak, amely nem teszi lehetővé a vezetéssel szembeni kritikát. A konfliktusok is jellemzően a szervezeten belül maradnak, a közvélemény számára a rendvédelmi szervezetek egy egységes testületet alkotnak.
9. A rendészeti szervezetek esetében fontos az elérendő cél, amelyhez – a lehetőségek függvényében – minden eszközt tagjai rendelkezésére bocsát. A szervezet, a lehetőségek határain belül törekszik arra, hogy a tagjait a legkorszerűbb eszközökkel és felszereléssel lássa el.
10. A rendvédelmi szervezetek – annak ellenére, hogy önmaguk zárt rendszert alkotnak – szoros kapcsolatot tartanak fenn a rendszer környezetével, amelyek jelentős befolyással bírnak a szervezetek eredményességére. Tagjai a társadalom részét alkotják, így nem mentesülnek a társadalmat ért hatások alól sem.
11. A rendvédelmi szervezetek mindegyike rendelkezik stratégiai, taktikai és operatív tervekkel, amelyek biztosítják a tevékenység tervszerűségét és a folyamatosságot. (Kovács 2009)

Látható, hogy ezen elemzés szerint a rendvédelem kultúrája számos ponton nem illeszkedik a korábban tárgyalt bürokratikus kultúrába. Az élethivatásként végzett munka, az utasításon és a szigorú hierarchián alapú egyszemélyi, autokrata parancsuralmi rendszer, az erős kontroll, a funkcionális működés, a kritikák mellőzése és a konfliktusok kerülése

ugyan megegyezik a bürokratikus kultúránál taglaltakkal, illetve a dokumentumelemzésen alapuló kvantitatív kutatásban megfogalmazottakkal, de legalább ugyanannyi gondolati ütközést is találhatunk.

Kovács (2009) a rendvédelmet - a bürokratikus szervezetekkel ellentétben - kockázatvállalóként jellemzi. Jóllehet, ez a kockázatvállalás a rendvédelem szempontjából rendkívül specifikus. A szerző itt valószínűleg nem az újításra, a bizonytalan kimenetelű innovatív ötletek megvalósításának kockázatára, illetve annak vállalására, hanem az erőszak, a fegyverhasználat és az életveszélyes helyzetek (akár katasztrófhelyzet) okozta kockázatokra gondolt. A 9. pontban a cikk írója inkább célorientáltnak, mintsem folyamatorientáltnak jellemzi a rendvédelmet, amely nem egyezik a bürokratikus modelleknél említett folyamatorientáltsággal. Az utolsó előtti pontban a környezettel való szoros kapcsolatról ír, holott a bürokratikus szervezeteket inkább az intern folyamataik érdeklik és kevésbé követik nyomon a környezet változását. S ahogy szó volt róla, éppen ezért stabilak, ugyanakkor rugalmatlanok is.

Krémer és társai (2008) a rendészet átfogó stratégiájához készítették egy tanulmányt, melyben megállapításokat, illetve javaslatokat fogalmaznak meg a rendészet kulturális stratégiájához. A rendvédelem szervezeti kultúrájával kapcsolatban a következő megállapításokat tették:

- A magyar rendészet szervezeti kultúrája inkább szolgálja az alkalmazottak közötti különbségtételt, mint az együttműködést. Ez szükségszerűen megjelenik a kommunikáció valamennyi színterén is. Az örökölt szimbólumrendszer – az egyenruha és a rendfokozat – nem feladatalapúan tesz különbséget a vezetők és a beosztottak között. Több helyütt építésetileg is elkülönülnek a szervezeti szintek. A kapcsolattartás (például a köszönési, jelentkezési protokoll, a merev szolgálati út) túlformalizált, militáris, ami az együttműködést rendkívül megnehezíti, az ügyek intézését és a problémamegoldást sokszor fölöslegesen bonyolítja, elnyújtja. Mindez eltávolítja egymástól a hierarchikus szinteket.
- A szervezeti kultúra túlzottan sok katonai jegyet hordoz, amelyek merevvé és visszajelzés nélkülivé teszik a működést. Természetesen vannak a rendészetnek olyan szeletei, ahol az utasítás, akár parancs formájában is adekvát, de a rendőrök szerint az esetek döntő többségében (86%-ban) inkább akadályozza az érdemi munkát, és (80% szerint) nem a legjobb módszer a munka megszervezésére. (Krémer 2003) A szervezeti kultúra része a vezetők bírálhatatlansága és felelősségvállalásuk hiánya, amely rendkívül negatív hatást gyakorol a rendészet

teljesítményére. A rendvédelem szervezeti tehát kultúrája merev, az átalakulásokat, az optimális megoldások megtalálását akadályozó rendszerként működik.

- A döntések nem helyi szinten születnek, hanem azokat – a felelősségáthárítás szellemében – felsőbb szintektől várják. Ennek következtében a döntés végrehajtói a döntések miértjébe és hogyanjába nem láthatnak bele, a döntéshozók viszont a döntések következményeivel nem szembesülnek. A két szint közötti információáramlás vagy teljesen hiányzik, vagy akadozik, sokszor csak informális csatornákon működik. A vezetők nem tartanak érdemi kapcsolatot beosztottjaikkal, a visszacsatolás kultúrája nem uralkodó megoldás. A horizontális együttműködés gyakorlata (szervezeten belül és szervezetek között) formális, vagy a személyes jó kapcsolatokon alapszik. Szinte valamennyi szervezet önálló várként működik, a várúr irányításával.
- A mai állomány egyrészt kiválasztása, de felkészítése, valamint az uralkodó szervezeti kultúra miatt sem alkalmas az önálló, kreatív, felelősségteljes munkavégzésre, főleg az irányítási feladatokat ellátó szakértői pozíciókban, valamint a vezetői munkakörökben. A gondolkodás nélküli parancsvégrehajtás is ezt eredményezi. Az is a szervezeti kultúra része, hogy jobb nem előtérbe kerülni, újat javasolni, innoválni, mert abból csak baj lehet. (Krémer et al. 2008)

Könnyű észrevenni, hogy ez az elemzés szinte minden gondoltában megegyezik a bürokratikus kultúrájánál leírtakkal, így ezt tovább nem is bontaná ki a szerző. Azonban Krémer és társai (2008) megoldási javaslatokat is megfogalmaznak a rendvédelem szervezeti kultúrájának fejlesztéséhez:

Le kell bontani:

- a szervezet paramilitáris építményét (rendfokozati- és parancsrendszert, a felesleges centralizáltságot, a felesleges közbülső (megye) hatalmi szinteket, a pusztán hatalmi hierarchiát),
- a szimbólumrendszer alárendelő, differenciáltságot jelző elemeit (a katonai rangjelzéseket és a katonai érintkezési módokat), mert ezek ellentmondásossá, egyirányúvá és nehézkessé teszik a munkatársi érintkezést,
- a militáris kultúra hiteit (a hierarchiába, a vezetők bírálhatatlanságába és a parancsba vetett hitet),
- a döntések és a felelősség szétválasztását, amely a szervezeti szintek közötti bizalmatlanság alapját képezi,

- a kreativitást, az önállóságot és a kritikát degradáló hiteket,
Létre kell hozni:
- a világosan megállapított feladatokhoz igazított rugalmas szervezeti struktúrát,
- a feladatorientált vezető-beosztott viszonyt,
- a teljesítménymenedzsmentet (egyéni és szervezeti teljesítménymérésre épülő értékelést),
- a funkcionálisan különböző munkakörök mellérendeltségét hangsúlyozó szimbólumrendszert,
- a szervezeti tevékenység társadalmi következményeit középpontba állító feladat- és teljesítményértelmezést,
- a felelősségvállalás iránti elkötelezettséget valamennyi szinten és pozícióban,
- a kreativitást, az önállóságot, és a kritikai szellemet, és ezeket el kell fogadni szelekciós és működési kritériumként. (Krémer et al. 2008)

Rendkívül érdekes pontja a javasolt változtatásoknak a rendfokozati és a parancsuralmi rendszer megszüntetésének gondolata, a rangjelzések megszüntetésével. Ugyanis ezen elemek nagyon mélyen ágyazódnak a rendvédelem szervezeti kultúrájába, úgy az érintettek, mint a társadalom szempontjából. A társadalom szempontjából nyilvánvalóan nem váltana ki komolyabb visszatetszést, azonban a rendvédelmi dolgozóknál talán már nagyobb számban fordulhatna elő elutasító fogadtatás. Ezek az elemek ugyanis a klasszikus értelemben vett kulturális értékekkel is bírnak, valamint a rendvédelem esetében a szervezeti kultúra legszembetűnőbb, látható, (a Jéghegy modell szerint) „felszín feletti”, manifesztálódott részét képezik. Az „új csillagok” átadása és azok avatása (rangjelzések) a vállapon a - szintén „felszín feletti” - szervezeti ceremóniák markáns részét képezik.

Egy korábbi fejezetben szó esett a Határőrség és a Rendőrség 2007-es integrációjáról. Ilyen esetben, mikor egymástól eltérő kultúrájú szervezetek találkoznak egy összeolvadás során, akkulturációról beszélhetünk. Ilyenkor az integrációban részt vevő valamelyik féltől elvárt az alkalmazkodás, a másik szervezet kultúrájához és értékrendjéhez való igazodás. (Heidrich 2001) Egy nemrégiben íródott tanulmány (Pirger 2013b) arra kereste a választ, hogy hat esztendő elegendő volt-e ahhoz, hogy az egykori határőrök és a már korábban is rendőrként szolgálók véleménye megegyezzen a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. Tehát a kérdés, hogy ezen – viszonylag rövid – idő alatt sikerült-e elfogadni az egykori határőröknek a „készhez kapott” rendőri szervezeti kultúrát,

feltételezve azt, hogy legalább egy kérdésben eltért korábban a két szervezet kultúrája. Ez azért feltételezés csupán, mivel korábban olyan munka nem született, mely a Határőrség és a Rendőrség kulturális különbségeit elemezte volna. A kutatás a szervezeti kultúra észlelt és kívánt megközelítését is vizsgálta a Soproni Rendőrkapitányság hivatásos állományánál, ahol - mivel határ menti településről beszélünk - a mai napig több egykori határőr is rendőrként szolgál.

A kutatás kvantitatív módon, kérdőív segítségével zajlott és a statisztikai számítások nem mutattak ki különbséget. Tehát sem észlelt sem kívánt szinten nem volt kimutatható eltérés a korábban is rendőrként szolgálók és az egykori határőrök szervezeti kultúráról alkotott véleménye között. Abból a szempontból mindenképp pozitívnak értékelhető ez az eredmény, hogy mennyire erős a szervezeti kultúra a korábban is rendőrként szolgálók és az egykori határőrök relációjában. Nem vélekednek másképp, véleményük megegyezik. (Az már megint egy másik kérdés, hogy jónak vagy rossznak tartják-e a jelenlegi szervezeti kultúrát, tehát hogy az észlelt és a kívánt értékek mennyire vágnak egybe vagy sem, de a tanulmány ezt már nem volt hivatott vizsgálni.)

Fontos ismételten megjegyezni, hogy korábbi adat nincs arra vonatkozóan, hogy a két hatóság szervezeti kultúrájában milyen különbségek vagy azonosságok mutatkoztak. Az azonban megállapítható, hogy ha volt is eltérés, az már megszűnt. Amennyiben volt kultúradifferencia, úgy az elmúlt hat év elég volt ahhoz, hogy az egykori határőrök elfogadják a „készhez kapott”, számukra új értékeket. A szerző úgy véli, hogy a rendőrkapitányságon végzett felmérés eredménye országos viszonylatban is megegyező lehet.

Egy másik kutatás (Pirger 2013a) a versenyszféra (a kutatásban egy multinacionális pénzintézet) és a rendvédelem (a kutatásban egy rendőrkapitányság és egy büntetés-végrehajtási intézet) kultúráját hasonlította össze, szintén kvantitatív módon, kérdőív és statisztikai számítások segítségével, a hofstedei modell alapján. A vizsgálat eredményeül a következő megállapítások fogalmazódtak meg a rendvédelem kultúrájával kapcsolatban:

- a versenyszektorénál nagyobb hatalmi távolság,
- a versenyszektorénál erősebb bizonytalanságkerülés,
- a versenyszektorénál gyengébb kollektívizmus, erősebb individualizmus,
- a versenyszektorénál gyengébb férfias értékek, erősebb nőies értékek.

A felmérésből kiderült, hogy a rendvédelemnél inkább egyszemélyi döntésekről és nagyobb volumenű észlelt jövedelem-eltérésekről beszélhetünk munkaköri kategóriánként.

A pénzintézethez képest jóval csekélyebb az innováció-ösztönzés, alacsonyabb az elvárt kockázat-vállalás, viszont alacsonyabb a tervezési időtáv is (ez viszont gyengébb bizonytalanságkerülést mutat!). A versenyszektorban működő pénzintézetnél gyakoribb a csoportmunka, valamint az elért sikereket is inkább valamely csoportnak tulajdonítják és nem az egyes egyéneknek. A versenyszférában működő pénzintézet jóval feladat-centrikusabb és erősebb szervezeten belüli verseny jellemzi (egyének és csoportok között), a szociális érzékenység pedig a rendvédelemnél erősebb.

Az előbb felsorolt jellemzők vitán felül illeszkednek a bürokratikus kultúrába. Az egyszemélyi, autokrata, utasításokon alapuló vezetés, az innovációs hajlandóság hiánya és a folyamatorientáltság egytől egyig a bürokratikus kultúra elemei. Érdeemes visszaemlékezni, hogy Kovács (2009) korábban nem folyamat-, hanem eredményorientáltként jellemezte a rendvédelmet, valamint csoportközpontúnak, amely tulajdonságokat ezen elemzés nem igazol, sőt annak ellenkezőjét mutatja.

Megállapítható tehát, hogy bizonyos területeken eltérések mutatkoznak a rendvédelmet érintő szervezeti kultúra kutatások vizsgálati eredményeiben. Abban azonban azonos eredményen van mindegyik kutatás, hogy **a rendvédelem jutalmazási rendszerének sokkal inkább teljesítményalapúnak kellene lennie a jelenleginél, erősítve ezzel az egyének és a csoportok közötti versenyt s azon keresztül növelni a szervezeti hatékonyságot.**

Az előző észrevételeken túlmutató megállapításokat ebben a fejezetben nem szeretne tenni a szerző. Összegző véleményét a primer kutatás ismertetése után - és alapján -, az eddig bemutatott kvalitatív elemzéseket és szekunder adatokat figyelembe véve kívánja megfogalmazni az értekezés végén.

4. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

4.1. A kutatás hipotézisei

A kutatáshoz - elsősorban az előző fejezetben ismertetett, másodlagos tényezők mentén megfogalmazott jellemzők alapján - hat hipotézist fogalmazott meg a szerző. Az első hipotézis kivételével mindegyik „a” és „b” részre van osztva aszerint, hogy a szervezeti kultúráról alkotott észlelt vagy kívánt/elvárt megítélésre vonatkoznak. A megfogalmazott hipotézisek a következők:

H1: a hazai rendvédelmi szervek hivatásos jogviszonyú dolgozói által észlelt és kívánt szervezeti kultúra értékek között eltérés mutatkozik legalább egy kérdésben;

H2a: az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között eltérés mutatkozik a kultúra észlelt megközelítésében legalább egy kérdésben. Van olyan rendvédelmi szerv, melynek kultúrája észlelt megközelítésben eltér valamelyik másiktól, valamely kérdésben;

H2b: az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között eltérés mutatkozik a kultúra kívánt megközelítésében legalább egy kérdésben. Van olyan rendvédelmi szerv, melynek kultúrája kívánt megközelítésben eltér valamelyik másiktól, valamely kérdésben;

H3a: a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozók véleménye észlelt megközelítésben legalább egy kérdésben eltér a szervezeti kultúrát illetően;

H3b: a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozók véleménye kívánt megközelítésben legalább egy kérdésben eltér a szervezeti kultúrát illetően;

H4a: a rendvédelmi szervek női és férfi hivatásos dolgozóinak véleménye legalább egy kérdésben eltér a szervezeti kultúra észlelt megközelítésében;

H4b: a rendvédelmi szervek női és férfi hivatásos dolgozóinak véleménye legalább egy kérdésben eltér a szervezeti kultúra kívánt megközelítésében;

H5a: a rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak a szervezeti kultúráról alkotott véleménye észlelt megközelítésben legalább egy kérdésben eltérést mutat az életkori megoszlást alapul véve;

H5b: a rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak a szervezeti kultúráról alkotott véleménye kívánt megközelítésben legalább egy kérdésben eltérést mutat az életkori megoszlást alapul véve;

H6a: a rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak a szervezeti kultúráról alkotott véleménye észlelt megközelítésben legalább egy kérdésben eltérést mutat a szervezetnél eltöltött időt alapul véve;

H6b: a rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak a szervezeti kultúráról alkotott véleménye kívánt megközelítésben legalább egy kérdésben eltérést mutat a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.

4.2. A vizsgálat sokasága és mintája

A kutatást a Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány körében végezte el a szerző, a következő négy rendvédelmi szervnél:

- Rendőrség
- Katasztrófavédelem
- Büntetés-végrehajtási szervezet
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal

A kutatás feltételezi, hogy a megyében elvégzett vizsgálat eredményei országos viszonylatban is értelmezhetőek, és a tökéletesen megegyező működés okán az országos működést, illetőleg más megyék hivatásos állományú dolgozóinak véleményét is tükrözik. Azonban kétségtelen, hogy rendkívül érdekes lenne például egy hasonló, de megyéket vagy régiókat összehasonlító kutatás.

Mivel a hivatásos állomány munkavégzésére vonatkozó szabályok jelentősen eltérnek (Lásd: Hszt.) a rendvédelem egyéb jogviszonyú dolgozóitól, valamint - mint már szó volt róla korábban -, mert ezen hatóságok állományának döntő többsége hivatásos

állományú, a kutatás kizárólag a hivatásos állomány véleményére volt kíváncsi.³⁹ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében az adószakmai vonalon dolgozó kormánytisztviselők véleménye nem került vizsgálata alá. Jóllehet a NAV állományának nagy részét a „civil” dolgozók teszik ki, azonban a működés adószakmai része, úgy földrajzilag (egy városon belül másik városrészekben, a korábbi APEH szerveinek helyén), mint szakmailag jelentősen eltér a hivatásos állományétól. Sok szempontból még ma is olyan tehát, mintha a korábbi APEH és VP egymástól függetlenül, külön végezné munkáját. Kulturális szempontból pedig valószínűleg mindenképpen igaz ez!

A kutatás során három szempont szerint kívánt a szerző a minta reprezentativitására törekedni. A szerző álláspontjának mértékére az előző fejezetben leírtak adják meg a választ, ahol a kultúrát alakító másodlagos tényezők mentén került bemutatásra a rendvédelem. A három szempont a következő:

- az egyes rendvédelmi szerveknél dolgozó hivatásos állomány aránya;
- vezető beosztású tisztek⁴⁰ - tisztek - zászlósok/őrmesterek aránya;
- nők - férfiak aránya.

A Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány összetételét a 4. táblázat mutatja⁴¹. A kutatás során Győr-Moson-Sopron megyében a rendvédelmi szervek alábbi szervezeti egységei voltak érintettek:

- Rendőrség: Győr-Moson-Sopron Megyei Rendőr-főkapitányság, Győri Rendőrkapitányság, Csornai Rendőrkapitányság, Mosonmagyaróvári Rendőrkapitányság, Soproni Rendőrkapitányság, Kapuvári Rendőrkapitányság.
- Büntetés-végrehajtás: Sopronkőhidai Fegyház és Börtön, Győr-Moson-Sopron Megyei Büntetés-végrehajtási Intézet (Győr)
- Katasztrófavédelem: Győr-Moson-Sopron Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság és kirendeltségei (Sopron, Mosonmagyaróvár, Kapuvár, Győr, Csorna)
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal: Győr-Moson-Sopron Megyei Bűnügyi Főigazgatóság (Győr), Győr-Moson-Sopron Megyei Vám- és Pénzügyőri Igazgatóság (Győr).

³⁹ A rendvédelmi szerveknél - a Nemzeti Adó- és Vámhivatal kivételével - olyan csekély a civil dolgozók aránya, hogy egy arányos mintavétel esetén a legtöbb statisztikai módszerrel nem is lehetne érdemi összehasonlító vizsgálatokat végezni.

⁴⁰ Osztályvezető vagy annak megfelelő, vagy annál magasabb beosztást jelent.

⁴¹ A táblázat a rendvédelmi szervek humánigazgatási/személyügyi osztályainak adatai alapján készült.

4. táblázat: A rendvédelmi szervek Győr-Moson-Sopron megyei állományi jellemzői

Jellemző Szerv	Hivatásos (fő)	Nők (fő)	Férfiak (fő)	Vezető (fő)	Tiszt (fő)	Zászlós/ őrmester (fő)
Rendőrség	1078	318	760	53	346	679
Büntetés-végrehajtás	355	86	269	19	43	293
Katasztrófavédelem	399	36	363	36	56	307
Nemzeti Adó- és Vámhivatal	147	49	98	11	42	67

Forrás: Saját készítés⁴²

Ahogy a 4. táblázatban is jól látható, a Katasztrófavédelem nem csak az elvégzendő feladatok jellege miatt tekinthető a rendvédelem határterületének, hanem az állomány összetétele is eltérést mutat a többi szervezethez képest. Ennek oka az, hogy a katasztrófavédelem állományának jelentős része (GYMS Megyében 321 fő, ebből 295 fő tiszthelyettes) a 24/48 órás váltásos munkarendben szolgáló „vonulós” tűzoltó. Ezen dolgozók nagy része felsőfokú végzettség nélkül (tehát tiszthelyettesként) szolgál. A munka megterhelő, komoly fizikai igénybevételt és jelentősebb testi erőt kívánó jellege miatt pedig ezeket a feladatot férfiak látják el.

4.3. Az adatfelvétel eszköze és módja

Az adatok felvétele a szerző által kidolgozott, és kimondottan a rendvédelemre specializált kérdőív segítségével történt. (M2 melléklet) A kérdőív a kiegészített Robbinsi (1993) értékdimenziók szerint készült, azonban a „munkakörrel - szervezettel való azonosulás” dimenzióját két részre bontotta a szerző, így tizenkét értékdimenzió keletkezett. Ennek oka az, hogy az eredeti modellben, nincs mód a két érték külön történő mérésére, így viszont egymástól függetlenül mérhető a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás mértéke. Egy szervezetnél egyszerre is lehet erős a munkakörrel való azonosulás és a szervezettel való azonosulás mértéke. Az eredeti modell alapján erre azonban nem kaphatunk választ, mert ugyanazon skála két túlsó végpontja az említett két tényező, a válaszadó így vagy az egyik vagy a másik irányba mozdul el, nincs lehetősége kifejezni azt, ha egyszerre erős

⁴² A táblázat a rendvédelmi szervek humánigazgatási/személyügyi osztályainak adatai alapján készült.

(vagy gyenge) a szervezettel és a munkakörrel való azonosulása. A szerző véleménye szerint ez a változtatás indokolt volt, és részletesebb, illetőleg precízebb mérhetőséget tesz lehetővé.

A kérdések és a válaszok kidolgozását pedig Jarjabka (2008) és Balogh (2009) által készített szervezeti kultúra kérdőívek segítették. A már említett tizenkét értékdimenzió alapján lett tehát elkészítve a kérdőív, amelyen negyvennyolc kérdés szerepelt, így mindegyik értékdimenzióra négy kérdés jutott. A négy kérdés valójában két szempontot vizsgált mindegyik dimenziónál. Mindegyik szempontonál volt egy olyan kérdés, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szerint, hogy néz ki az a terület a saját szervezeténél, a másik kérdés pedig azt, hogy saját véleménye szerint, hogy kellene kinéznie, tehát milyen lenne a hatékonyabb működési forma. Tehát észlelt (jelenlegi állapot) és kívánt (jövőbeni állapot) megítélések voltak ezek. Ezen kérdésekre kilencfokú intervallum skálákon adhattak választ a dolgozók, melyek a Likert-⁴³ vagy a szemantikus differenciál skála⁴⁴ tulajdonságaival bírtak. A skála minden páratlan számához került egy kis magyarázat a kérdőíven, megkönnyítve ezzel a válaszadást. A vizsgált területek részletesebben:

1. Munkakörrel való azonosulás
 - a) Szakmával való azonosulás
 - b) Szűkebb szakterülettel való azonosulás
2. Szervezettel való azonosulás
 - a) Országos szervvel való azonosulás
 - b) Szervezeti egységgel való azonosulás
3. Egyén- csoportközpontúság
 - a) Csoportmunka gyakorisága
 - b) Egyéni- vagy csoportcélok prioritása
4. Humán orientáció
 - a) Vezetői empátia szintje
 - b) A vezetők szociális érzékenysége
5. Belső függés - függetlenség
 - a) Szervezeti függés mértéke közép vagy alsó fokú egységek relációjában
 - b) Szervezeti egységek közötti függés mértéke

⁴³ Likert-skála: az állítások mellett a kitöltőnek az „egyáltalán nem ért egyet” és a „teljesen egyetértek” közötti tartományból (vagy hasonló jellegűből) kell számokat megjelölniük.

⁴⁴ Szemantikus differenciál: a végpontokon ellentétes jelentésű szavak/kifejezések/mondatok szerepelnek.

6. Kontroll

- a) Szabályozottság szintje
- b) Ellenőrzések gyakorisága

7. Kockázatvállalás

- a) Kockázatvállalás mértéke
- b) Innovációs hajlandóság mértéke

8. Teljesítményorientáció

- a) Szervezetben belüli verseny mértéke
- b) Jutalmazási kritérium

9. Konfliktustűrés

- a) A konfliktusok megítélése
- b) A konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága

10. Cél- eszköz orientáció

- a) Beosztott- vagy teljesítményorientáltság
- b) Folyamat- vagy célorientáltság

11. Nyílt- zárt rendszer

- a) A környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke
- b) A környezeti változások megválaszolásának mértéke

12. Időorientáció

- a) Tervezési időtáv
- b) Azonnali vagy távlati eredmények prioritása

Ezek a kérdések túlmenően természetesen csoportképző kérdések is helyet kaptak a kérdőívben, melyek lényege az volt, hogy információhoz jussunk arra vonatkozóan, hogy a válaszadó:

- melyik rendvédelmi szervnél dolgozik;
- vezető tisztként, tisztként/főtisztként vagy tiszthelyettesként/zászlósként dolgozik-e;
- milyen nemű;
- hány éves;
- hány éve dolgozik a rendvédelemben.

A kérdőívet összesen 700 hivatásos állományú dolgozó töltötte ki, az előző fejezetben meghatározott szempontok szerint megközelítőleg arányosan. (M3 melléklet) Így a minta - a szerző által fontosnak ítélt ismérvek szerint - reprezentatívnak tekinthető.

Az adatfelvétel nyomtatott kérdőív segítségével (így szükség volt a válaszok későbbi kódolására az SPSS programhoz), a rendvédelmi szervek alsó- és középfokú szervezeti egységeinek vezetői engedélyével, illetve indokolt esetben országos vezetői engedéllyel történt. Az adatfelvétel 2014 májusának elejétől ugyanezen év júliusának végéig zajlott az egyes rendvédelmi szervek személyügyi/humánigazgatási osztályainak közreműködésével. A reprezentatív kitöltést segítő állományi adatokat szintén a személyügyi osztályok szolgáltatták. A válaszadás anonim módon történt.

4.4. Az alkalmazott statisztikai módszerek

A kérdőív első negyvennyolc kérdése intervallum-skálán mérte fel a rendvédelmi dolgozók véleményét. A csoportképző kérdések közül az első három kérdés nominális skálán (szervezet, beosztás, nem), a másik két kérdés pedig metrikus arányskálán (szervezetnél eltöltött idő, életkor) vette fel az adatokat. A kérdőívek kiértékelése SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-ás programmal történt.

A **H1** hipotézis igazolásához egyszerűbb, egyváltozós elemzéseket és leíró statisztikát, így számtani átlagszámítást használt a szerző, valamint megvizsgálta az adatok móduszát (leggyakrabban előforduló elem) és gyakoriságát, illetve az adatok szórását (átlagtól való átlagos eltérés) is. Ezek együttes, komplex értékeléséből vont le következtetéseit a szerző.

A **H3a-b**, **H4a-b** és **H5a-b** hipotézisek bizonyításához keresztábra-elemzés, pontosabban Person féle Khi-négyzet próba került alkalmazásra. A kapcsolat erőssége Cramer együtthatóval lett vizsgálva.

Keresztábra-elemzés esetén célszerű a függő és a független változók megnevezése. Független változók a szervezet, a beosztás és a nemek voltak, tehát a kérdőív azon kérdései, melyekre a válaszok nominális skálán lettek felvéve. Ezen független változók mentén lett elvégezve Khi-négyzet próba. A függő változók a kérdőív intervallum skáláin lettek felvéve.

A Khi négyzet próba esetében első lépésben – biztosítandó a keresztábrák megfelelő szintű feltöltöttségét – a változók újra lettek kódolva, és a 9 válaszlehetőség 3-ra lett összesűrítve (1-3=1; 4-6=2; 7-9=3). Ez a fajta csekély mértékű változtatás nem vezet az adatok és az eredmény torzulásához, de jelen esetben eredményesebb számítást tesz lehetővé. Ahhoz, hogy igazoltnak tekinthessük a szignifikáns összefüggéseket a következő kritériumrendszert használta a szerző:

- az általános szignifikancia szintnek kisebbnek kellett lenni, mint 0,01 (1%-os szignifikancia szint);
- a kereszttáblák által létrehozott cellák várható értékének minimumának legalább el kell érnie az 1-et;
- a cellák kevesebb, mint 20%-a esetében állhat fenn, hogy a cellákba tartozó elemek várható értéke kisebb, mint 5. (Sajtos - Mitev 2007)

A kapcsolat erősségét vizsgáló Cramer együttható esetében az együttható értéke 0 és 1 között mozog. A 0 a kapcsolat hiányát, míg az 1 az erős kapcsolatot jelenti a két változó között. Tehát minél közelebb esik az érték a 0-hoz annál gyengébb, minél közelebb esik az 1-hez annál erősebb kapcsolatról beszélünk. A kapcsolat erőssége akkor érdekes, ha az összefüggésről - jelen esetben Khi-négyzet próba segítségével - bizonyítottuk, hogy statisztikailag szignifikáns. (Sajtos - Mitev 2007)

A **H6a-b** és a **H7a-b** hipotézisek igazolásához egyszempontos varianciaelemzést (One-Way ANOVA) használt a szerző. Mivel függő változó csak metrikus változó lehet, ezért a függő változók az életkor és a szervezetnél eltöltött idő volt. A függő változóknak normál eloszlásúaknak kell lenniük a varianciaanalízishez. A normalitás egyrésről Shapiro-Wilk teszttel lett vizsgálva. A Shapiro-Wilk együttható 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Minél közelebb van az egyhez, annál biztosabbak lehetünk abban, hogy az adatok normális eloszlásúak. A normalitást ferdeségi és csúcsossági vizsgálatokkal is tesztelte a szerző. Amennyiben az adatok normális eloszlása megkérdőjelezhető, úgy ezen mutatók értékei abszolút érték 1-nél nagyobbak. (Sajtos-Mitev 2007)

Amennyiben a normalitás igazolható - és nincs szükség az adatsor átalakítására a normális eloszlás kialakítása végett - úgy a varianciaanalízis elvégzése után szórás-homogenitást mutató Levene-teszt értékének nagyobbnak kell lennie, mint 0,05. A Levene-teszt nullhipotézise ugyanis azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlők, amelynek elvetése azt jelenti, hogy a szórás-homogenitás teljesül. (Sajtos-Mitev 2007) Ha a szórás-homogenitás teljesül, akkor következő lépésben az ANOVA táblázatban látható szignifikancia szintet kell megvizsgálnunk, és ennek az értéknek kisebbnek kell lennie, mint 0,01 (1%-os szignifikanciaszint) ahhoz, hogy a hipotéziseket alátámasszuk, tehát hogy van összefüggés az életkor/szervezetnél eltöltött idő és valamely kérdésre adott válaszok gyakorisága között.

Ha bizonyítottuk, hogy az összefüggés statisztikailag szignifikáns, akkor a pontos értelmezhetőség okán Post-hoc tesztet szükséges lefolytatni. A Post-hoc tesztek közül jelen esetben az egyik legkonzervatívabb és legbiztosabb teszt, a Scheffé próba lett kiválasztva,

mely egyidejű páros összehasonlításokat végez az átlagok minden lehetséges kombinációjára.

A könnyebb értelmezhetőség érdekében a varianciaanalízisnél is a Khi négyzet próbánál említett, újrakódolt változókat használta a szerző.

5. A KUTATÁS RÉSZLETES EREDMÉNYEI

5. 1. Az észlelt és a kívánt kultúra-megítélések összehasonlítása

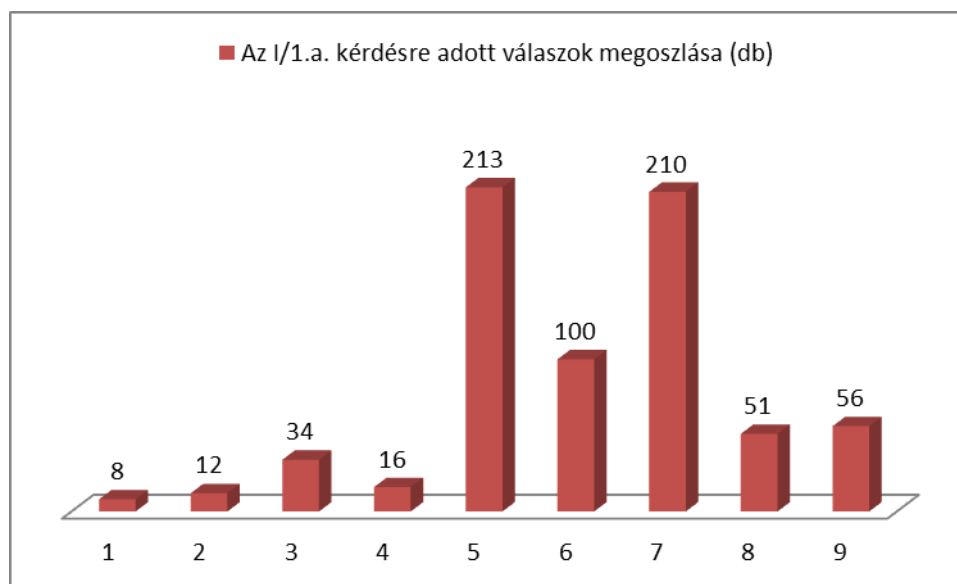
Ebben a fejezetben a H1 hipotézist vizsgáljuk meg. Tehát, hogy az észlelt és a kívánt kultúra megítélések között milyen irányú és mekkora eltérés tapasztalható. Azt vizsgáljuk tehát, hogy milyen kulturális problémák és elvárások merülnek fel a rendvédelmi állomány részéről. Amennyiben az észlelt és a kívánt értékek között számottevő különbség mutatható ki, abban az esetben az - az adott érték tekintetében - kulturális problémákat feltételezhetünk.

Minden alfejezethez két diagram tartozik. Az első diagram az észlelt kulturális értékre vonatkozó kérdésre adott válaszok megoszlását mutatja, a másik pedig az elvárt kulturális értékre vonatkozó kérdésre adott válaszok megoszlását szemlélteti. Mindegyik észlelt értékhez tartozó „a” kérdést, és minden kívánt értékhez tartozó „b” kérdést külön idézzük a kérdőívről, azonban a válaszlehetőségek mindkét megközelítés (észlelt-kívánt) esetében megegyeztek.

A fejezet végén pedig összefoglaló megállapításokat tesz a szerző a vizsgálat tükrében, a H1 hipotézis vonatkozásában, figyelembe véve a szakirodalmi feldolgozásban említetteket.

I/1.a-b. Munkakörrel való azonosulás - szakmával való azonosulás

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a „szakmával” (mint pl.: fegyőr, rendőr, tűzoltó, pénzügyőr) amelyhez kapcsolódó feladatokat nap, mint nap ellátják?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem (csak munka), 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben (abszolút élethivatás). A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 9. ábra mutatja.



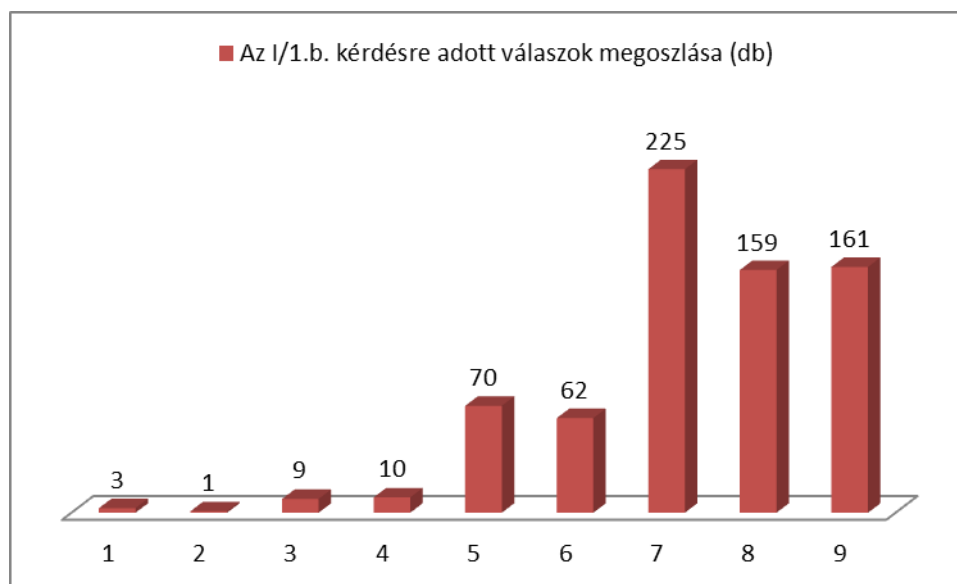
9. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szakmával való azonosulás (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbbben az ötös válaszlehetőséget jelölték meg, azaz, hogy közepes mértékben tudnak azonosulni a szakmájukkal. Azonban nagyon sokan jelölték a hetes válaszlehetőséget, amely nagymértékű azonosulást feltételez. A két válaszlehetőséget együttesen a válaszadóknak jóval több, mint a fele jelölte meg. A válaszok átlaga 6,06 szóródása pedig 1,644. Az adatok szórásáról előljáróban annyit említenék meg, hogy a legtöbb esetben ehhez hasonló átlagtól való átlagos eltérést mértem, ugyanakkor lesz kivétel is!

A 10. ábra a szakmával való kívánt azonosulás értékeit mutatja. A legtöbbben a hetes válaszlehetőséget jelölték, amely a nagyfokú azonosuláshoz rendelt szám volt, ám sokan jelölték a nyolcas és kilences válaszlehetőségeket. A kilences pedig a szakmával való teljes azonosulást, tehát az abszolút élethivatást jelentette. Erre a válaszlehetőségre került a második legtöbb jelölés. A válaszok átlaga 7,27, szórása 1,445 volt.

Ezek tudatában a szerző úgy véli, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenleginél erősebb szakmával való azonosulást, erősebb hivatástudatot tartanának hatékonynak.

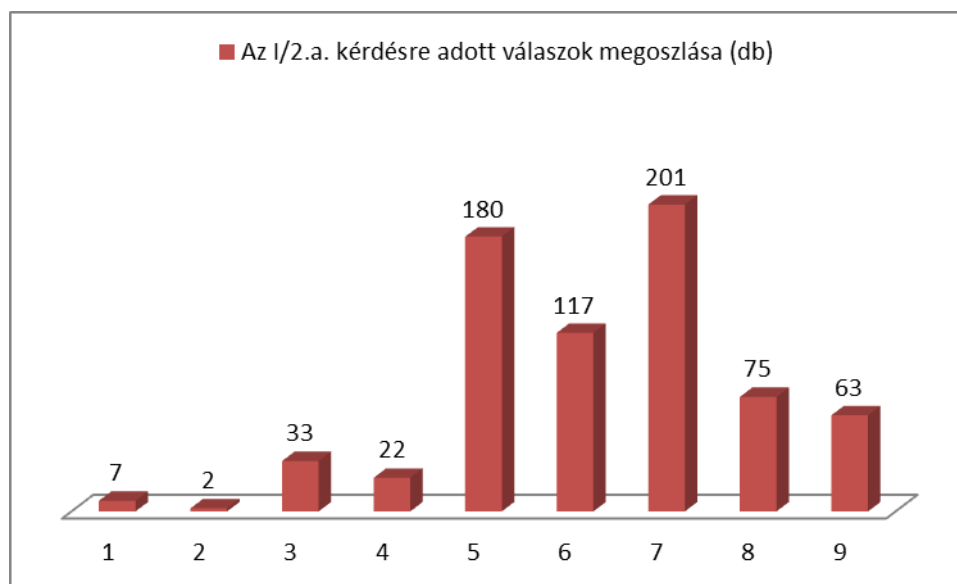


10. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szakmával való azonosulás (kívánt)

Forrás: Saját készítés

I/2.a-b. Munkakörrel való azonosulás - szűkebb szakterülettel való azonosulás

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a szűkebb szakterülettel (pl. Rendőrségnél: határrendészet, közlekedésrendészet stb.) amelyhez kapcsolódó feladatokat nap, mint nap ellátják?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 11. ábra mutatja.



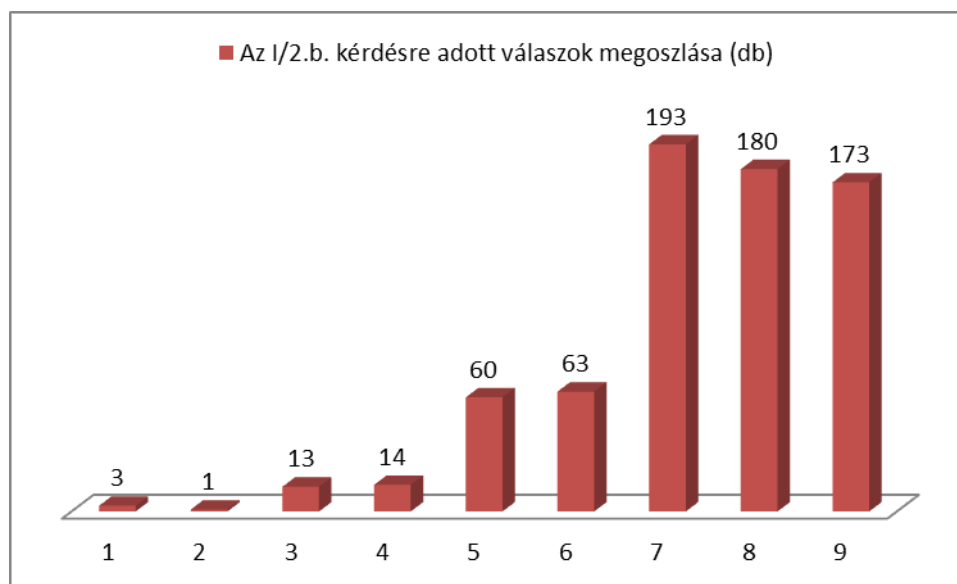
11. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szűkebb szakterülettel való azonosulás (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben a hetes választ, a nagyfokú azonosulást jelölték meg, de sok válasz érkezett az ötös és hatos lehetőségekre is. A válaszok átlaga 6,25, amely az előző észlelt értékhez hasonló eredményt mutat, csak itt a szűkebb szakterülettel való azonosulás vonatkozásában. Az adatok szórása 1,603 volt.

A 12. ábra az szűkebb szakterülettel való kívánt azonosulás értékeit mutatja. A legtöbben a hetes válaszlehetőséget jelölték, de sokan lennének elégedettek a nyolcas és a kilences értékeivel is. A válaszok átlaga 7,32 volt, szóródása 1,498.

Ez annyit tesz, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenleginél erősebb szakterülettel való azonosulást tartanának hatékonyabbnak.



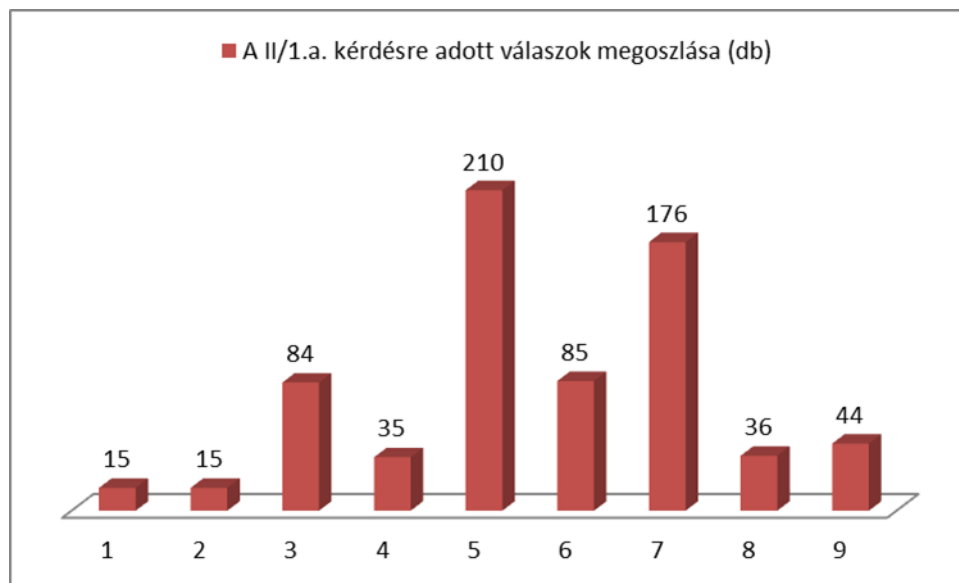
12. ábra: Munkakörrel való azonosulás - szűkebb szakterülettel való azonosulás (kívánt)

Forrás: Saját készítés

II/1.a-b. Szervezettel való azonosulás - országos szervvel való azonosulás

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a szervezettel (pl: Katasztrófavédelem, Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Rendőrség stb.) amelynél dolgoznak?”

A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 13. ábra mutatja.



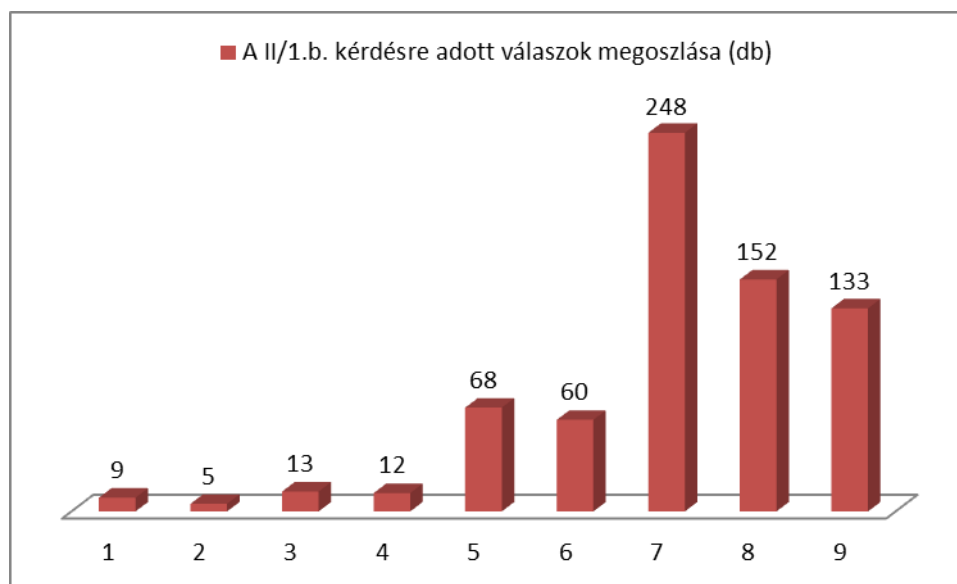
13. ábra: Szervezettel való azonosulás - országos szervvel való azonosulás (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Látható, hogy a legtöbb válasz az ötös lehetőségre érkezett, tehát a közepes fokú szervezettel való azonosulásra. Azonban sokan jelölték a hetes és harmadik helyen a hatos válaszlehetőségeket is. A szervezettel való azonosulás átlagos értéke így 5,59, az adatok szóródása 1,822 volt.

A 14. ábra a szervezettel való kívánt azonosulás értékeit mutatja. A legtöbben a hetes válaszlehetőséget, tehát a nagyfokú azonosulást tartanák hatékonynak, ám sok válasz érkezett az ennél magasabb fokú azonosulási értékekre is. A válaszok átlaga pedig 7,08, szórásuk 1,594.

Ez azt jelenti, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenleginél valamivel erősebb szervezettel való azonosulást tartanának hatékonyabbnak.

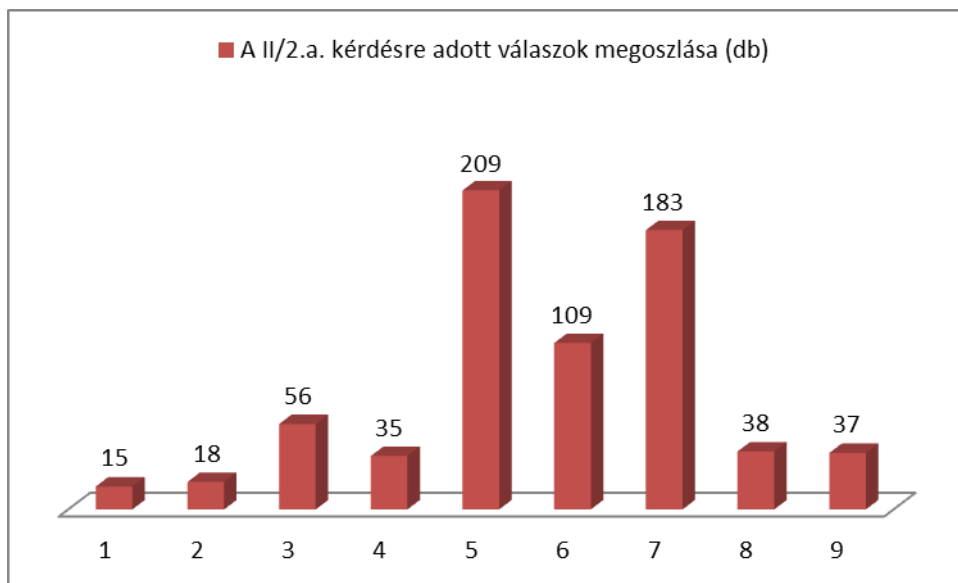


14. ábra: Szervezettel való azonosulás - országos szervvel való azonosulás (kívánt)

Forrás: Saját készítés

II/2.a-b. Szervezettel való azonosulás - szervezeti egységgel való azonosulás

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal az központi/területi/helyi intézménnyel (pl.: Csurgói Rendőrkapitányság, Nógrád Megyei Rendőr-főkapitányság), amelynél a munkájukat végzik?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 15. ábra mutatja.



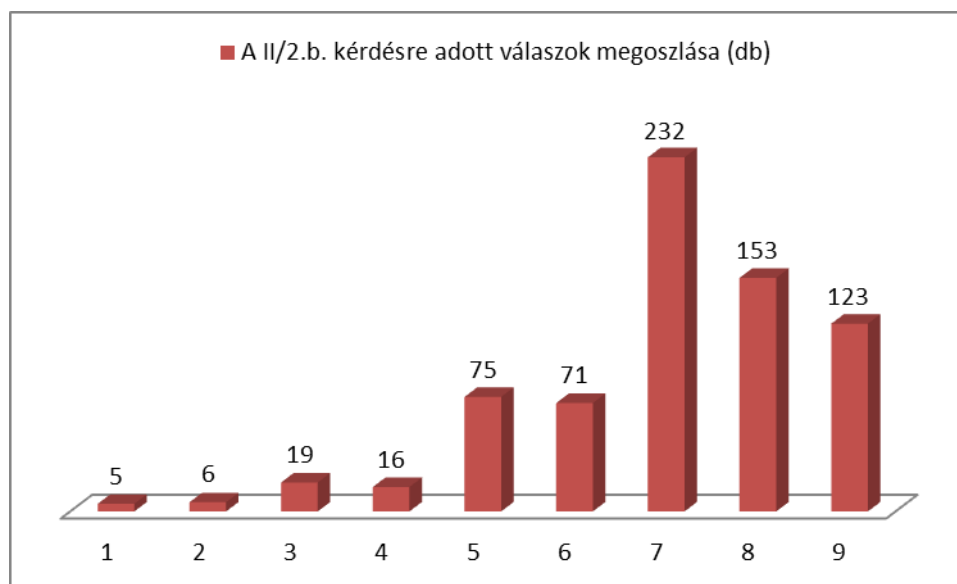
15. ábra: Szervezettel való azonosulás - szervezeti egységgel való azonosulás (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös válaszlehetőséget jelölték, azonban sokan tették le voksukat a hatos és a hetes lehetőségek mellett is. A válaszok átlaga így 5,68 lett, szórása 1,738.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 16. ábra mutatja. Döntő többségben a hetes lehetőséget karikázták a válaszadók, de szép számmal jöttek jelzések az ennél is erősebb szervezettel való azonosulás kívánalmára. A válaszok átlaga 6,99 volt, szórásuk 1,602. Megállapítható, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenlegi, szervvel való azonosulás mértékénél erősebb szervezeti egységgel való azonosulást tartanának hatékonyabbnak, amely a nagyfokú szervezettel való azonosuláshoz közelít.

Ez az eredmény nagy hasonlóságot mutat az előzővel, mely az országos szervvel való azonosulást mutatta meg. Elmondható tehát, hogy a jelenleginél erősebb szervezettel való azonosulást tartanának hatékonyának a hivatásos állományú dolgozók.

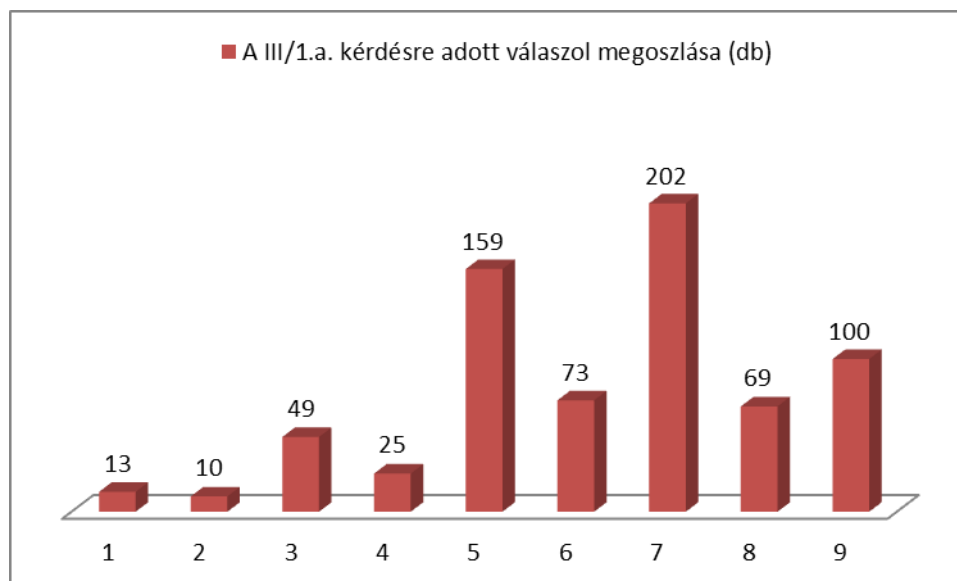


16. ábra: Szervezettel való azonosulás - szervezeti egységgel való azonosulás (kívánt)

Forrás: Saját készítés

III/2.a-b. Egyén vagy csoportközpontúság - csoportmunka gyakorisága

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél mennyire jellemző a csoportmunka?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Ön szerint milyen munkavégzési forma lenne a jobb/hatékonyabb?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 17. ábra mutatja.

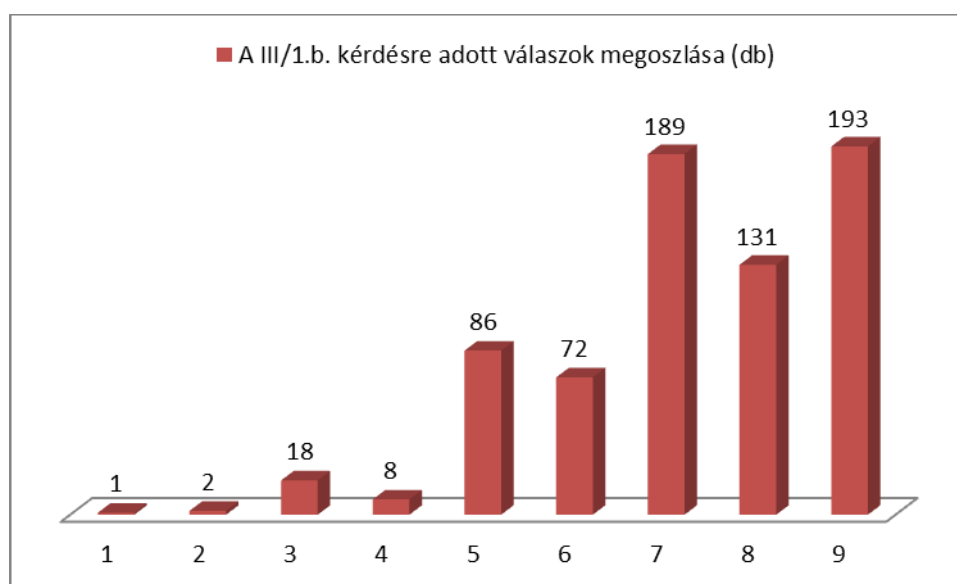


17. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - csoportmunka gyakorisága (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben a 7-es válaszlehetőséget jelölték, de sok válasz érkezett az ötös lehetőségekre is. A válaszok átlaga így 6,26, a szórása 1,898 lett.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 18. ábra mutatja. A legtöbben a kilences lehetőséget jelölték, de sok válasz érkezett a hetes és nyolcas pontokra is. A válaszok átlaga 7,23 volt, a szórás pedig 1,850. A szerző következtetése szerint a rendvédelmi dolgozók úgy gondolják, hogy a jelenleginél valamivel gyakoribb csoportmunkára lenne szükség, mert az hatékonyabb lenne a működés szempontjából.

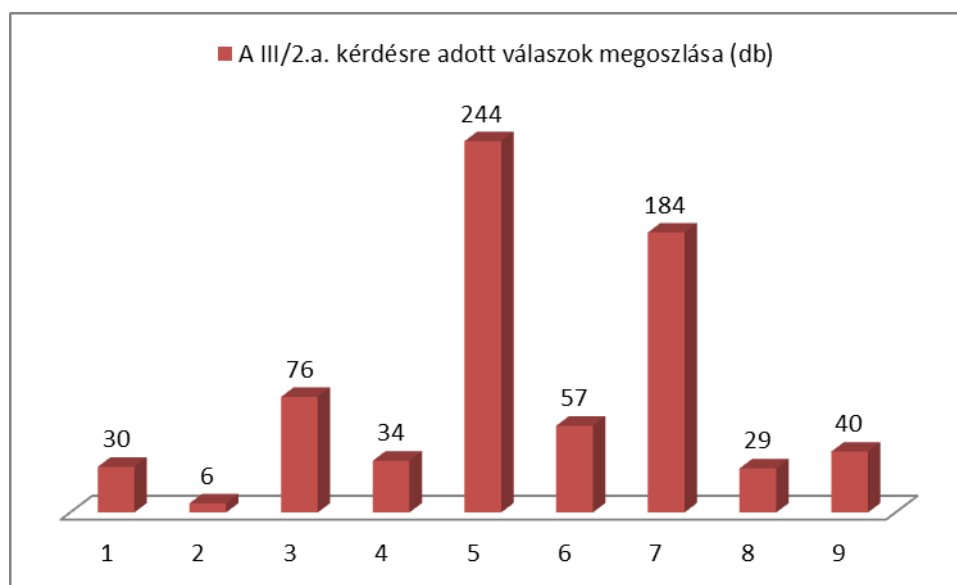


18. ábra: Egyén- vagy csoportközpontúság - csoportmunka gyakorisága (kívánt)

Forrás: Saját készítés

III/2.a-b. Egyén- csoportközpontúság - egyéni- vagy csoportcélok prioritása

Ennél a vizsgált részterületnél, az észlelt kultúrát vizsgáló, kiegészítésre szoruló mondat így szólt: „Az Ön szervezeténél.” A következő lehetőségek voltak, melyekkel be lehetett fejezni a mondatot (csak a páratlan számokhoz került itt is magyarázat): 1. A csoportcélok mindig az egyéni célok alá rendelődnek, 3. A csoportcélok általában az egyéni célok alá rendelődnek, 5. Alkalmanként a csoportcélok rendelődnek az egyéni célok alá, alkalmanként fordítva, 7. Az egyéni célok sokszor rendelődnek a csoportcélok alá, 9. Az egyéni célok mindig a csoportcélok alá rendelődnek. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint az ideálisabb, hatékonyabb megoldás?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 19. ábra mutatja.



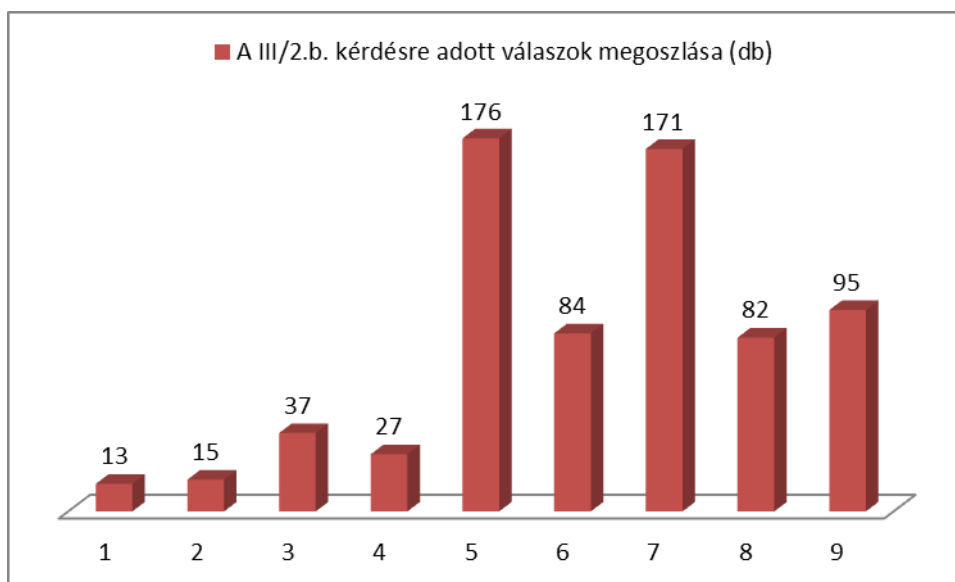
19. ábra: Egyén- csoportközpontúság - egyéni vagy csoportcélok prioritása (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös válaszlehetőséget jelölték, de sokan vannak azon a véleményen, hogy a hetes pont az, ami legjobban jellemzi a működést. A válaszok átlaga 5,50 volt, a szórás pedig 1,850. Ez azt jelenti, hogy alkalmanként a csoportcélok rendelődnek az egyéni célok mögé, olykor pedig ennek fordítottja történik. Nem igazán individualista és nem is igazán kollektivista a szervezet, hanem pontosan a két érték között helyezkedik el e szempont szerint.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeilt a 20. ábra mutatja. Látható, hogy a legtöbben itt is az ötös válaszlehetőséget jelölték, az „aranyközéputat”. Azonban itt már az előzőekhez

képest sokkal több válasz érkezett a nyolcas és a kilences lehetőségekre. A válaszok átlaga 6,22 volt, a szórás pedig 1,892. Megállapítható, hogy a rendvédelem dolgozói ezen kérdésben gyakorlatilag elégedettek a jelenlegi működéssel, annál csak egy egészen kicsivel szeretnék kollektivistább módon működni, azonban ez az eltérés alig észrevehető.

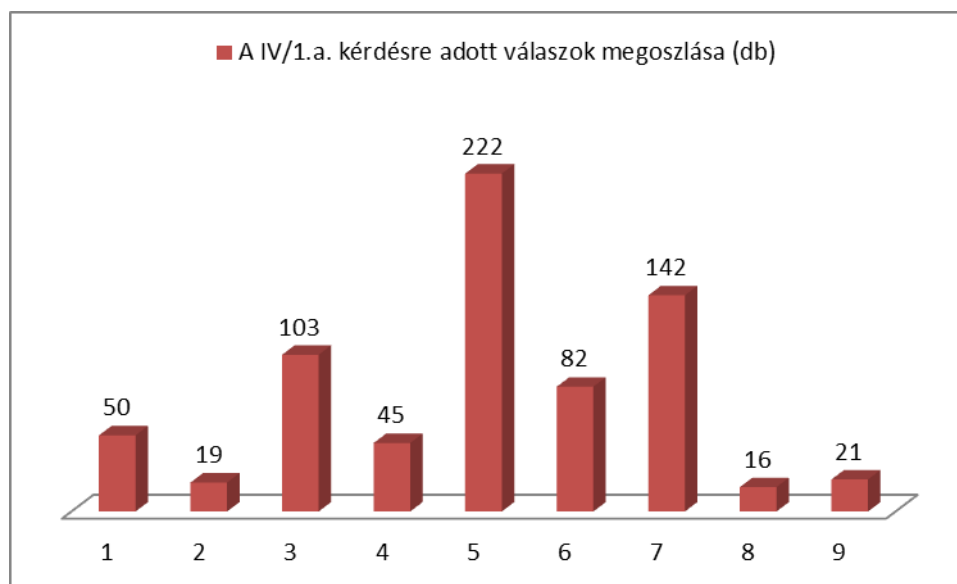


20. ábra: Egyén- csoportközpontúság - egyéni vagy csoportcélok prioritása (kívánt)

Forrás: Saját készítés

IV/1.a-b. Humán orientáció - vezetői empátia szintje

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az beosztottak (lehetőségei, képességei) helyzetébe?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi volna a jobb/hatékonyabb (elvárható) Ön szerint?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 21. ábra mutatja.



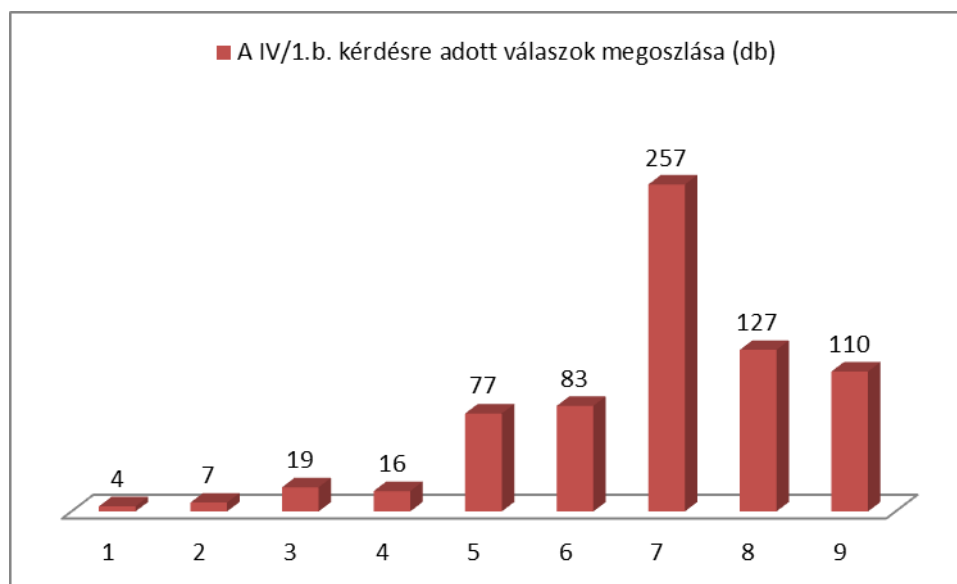
21. ábra: Humán orientáció - vezetői empátia szintje (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös válaszlehetőséget jelölték, azonban elmondható, hogy ettől eltekintve a vélemények nagyon megoszlának a tengely mindkét irányában egyaránt. A válaszok átlaga ugyan 4,99, a szórás azonban az eddigiek közül itt a legmagasabb, 1,913.

Ugyanazén kérdés kívánt értékeit a 22. ábra mutatja. Ez már meglehetősen egyértelműbb képet mutat, ugyanis a skála közepének számító ötös lehetőségénél kisebb számokra alig érkezett válasz. Felette viszont kiugróan sok jelölést kapott a hetes lehetőség, azonban a másik négy lehetőségre is sok válasz érkezett. A válaszok átlaga pedig 6,90 lett.

A szerző úgy véli, hogy a két ábrát összehasonlítva egyértelműen megállapítható, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenleginél jóval nagyobb mértékű empátiát várnának el a vezetőiktől. Az eddigiek közül ez az érték mutatja a legnagyobb eltérést az észlelt és a kívánt megítélések relációjában.

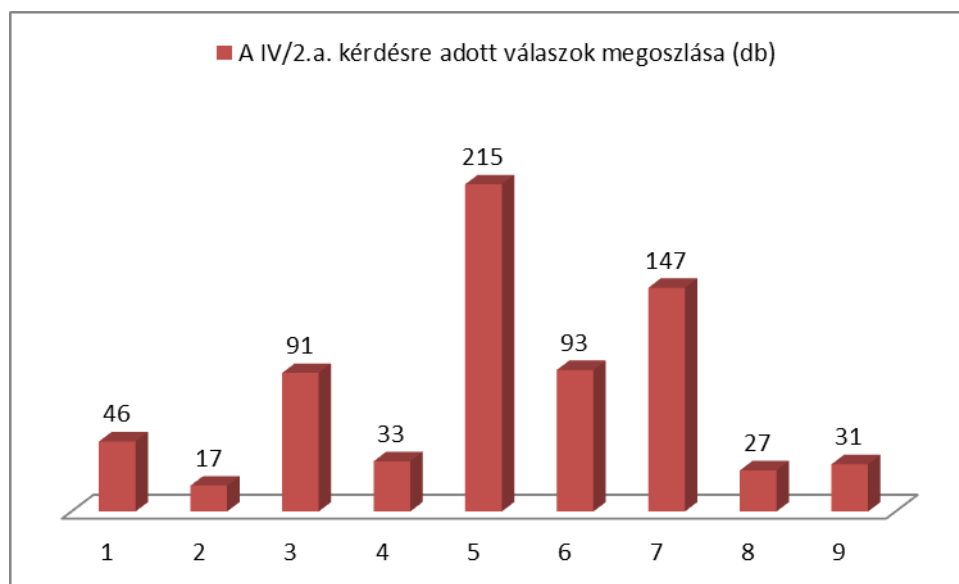


22. ábra: Humán orientáció - vezetői empátia színté (kíránt)

Forrás: Saját készítés

IV/2.a-b. Humán orientáció - a vezetők szociális érzékenysége

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok kiadása és teljesítése során mennyire veszik figyelembe a feladatok emberekre, emberi kapcsolatokra (munkatársak egymás közti személyes kapcsolatait, családi kapcsolatok stb.) gyakorolt következményeit?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagy mértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi volna a jobb/hatékonyabb (elvárható) Ön szerint?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 23. ábra mutatja.



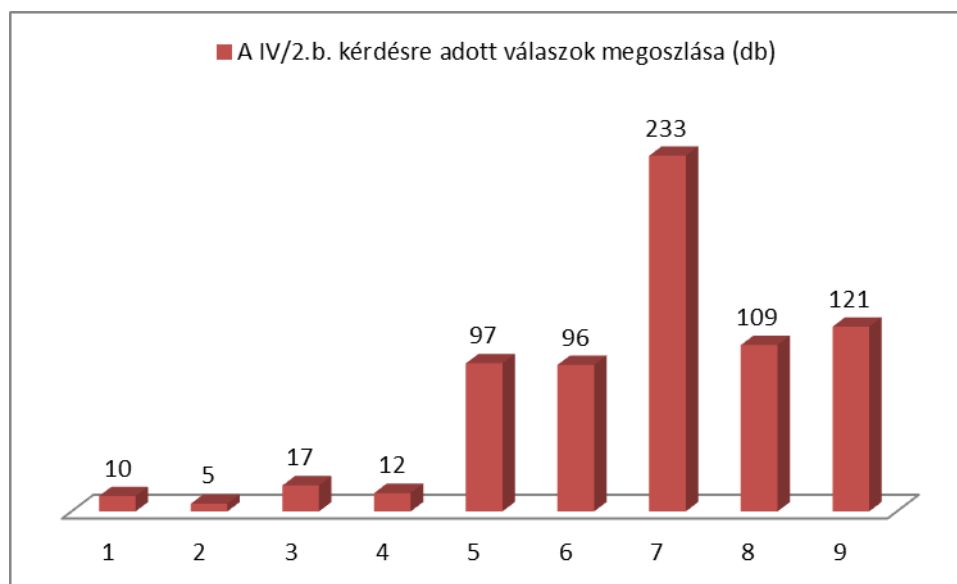
23. ábra: Humán orientáció - a vezetők szociális érzékenysége (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Az előző humán orientációra vonatkozó észlelt értékhez hasonlóan itt is meglehetősen nagy a szórása a válaszoknak (1,957). A skála közepét jelentő ötös lehetőségtől úgy bal, mint jobb irányban is találunk szép számmal jelöléseket, azonban itt kicsivel többen gondoltál úgy, hogy a jelenlegi helyzetet a hetes lehetőség írja le a legjobban. A válaszok átlaga 5,20 volt.

Ugyanezen terület kívánt értékeit a 24. ábra mutatja. Itt is ugyanazt tapasztalhatjuk, mint az előző esetben. Az ötösnél kisebb értékekre alig érkezett jelölés, a többi számhoz pedig megközelítőleg azonos mennyiségű. Kivételt képez a hetes lehetőség, melyet kiugróan sokan jelöltek. A szórás nem meglepő módon itt is kisebb volt, 1,567. Az átlag pozitív irányú eltérése pedig szintén nem okoz meglepetést, 6,82 lett.

A szerző úgy véli, hogy az előző, vezetői empátiát vizsgáló kérdéshez hasonlatos a helyzet. A rendvédelmi dolgozók jóval nagyobb szociális érzékenységet várnak el a vezetőiktől, a feladatok kiadása és teljesítése, tehát a napi működés során, mint amilyen a jelenlegi szociális érzékenységük.

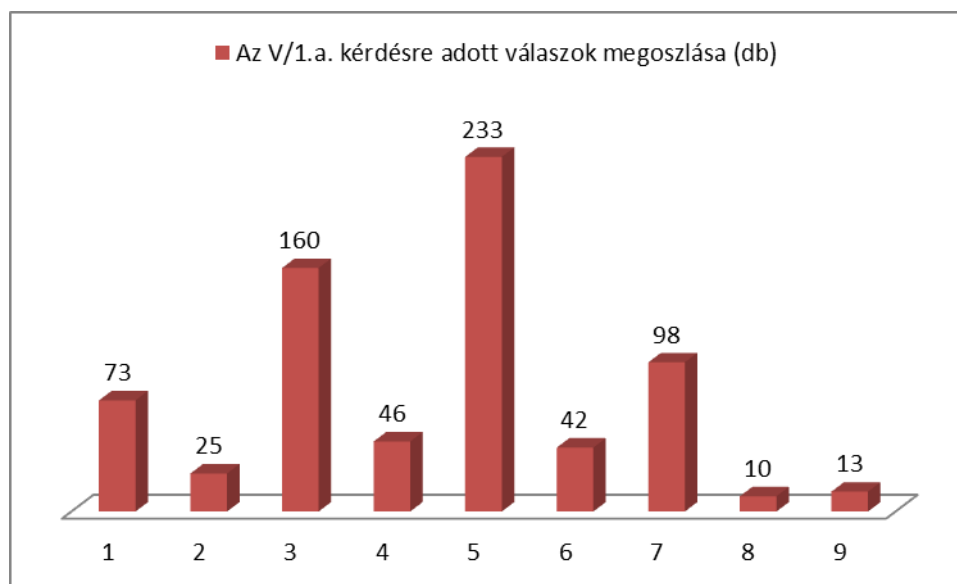


24. ábra: Humán orientáció - vezetők szociális érzékenysége (kívánt)

Forrás: Saját készítés

V/1.a-b. Teljesítményorientáció - szervezeten belüli verseny mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél, az észlelt kultúrát vizsgáló, kiegészítésre szoruló mondat így szólt: „Az Ön szervezeténél a verseny: (egyének közötti verseny díjakért, kitüntetésért, elismerésért, státuszért, beosztásért, tekintélyért stb.)” A következő lehetőségek voltak, melyekkel be lehetett fejezni a mondatot (csak a páratlan számokhoz került itt is magyarázat): 1. Nem jellemző, nincs támogatása, 3. Nagyon csekély mértékben van jelen, 5. Előfordul néhány tekintetben, 7. Jellemző, 9. Erős és támogatott. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a jobb, a szervezeti célok tekintetében hatékonyabb?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 25. ábra mutatja.



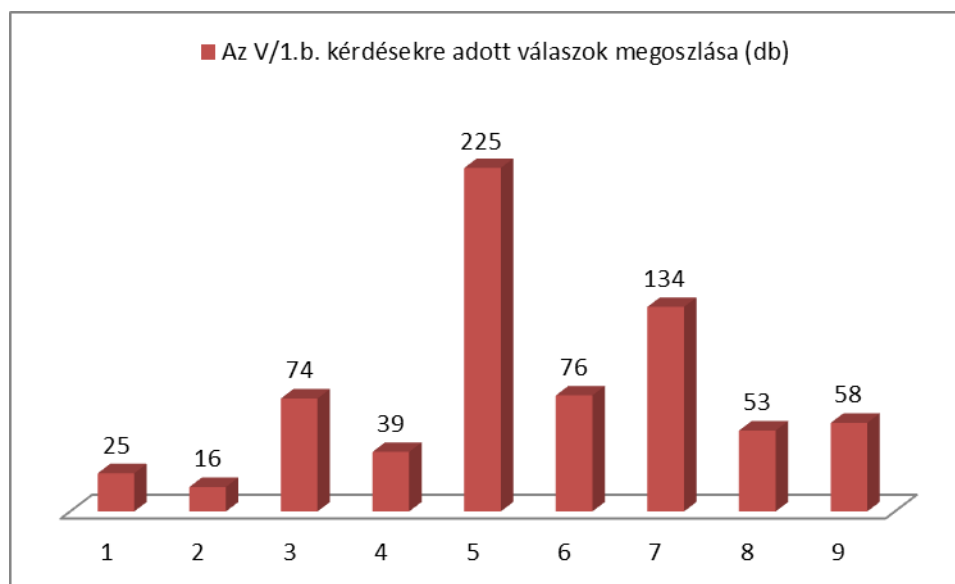
25. ábra: Teljesítményorientáció - szervezetben belüli verseny mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös válaszlehetőséget jelölték, de megállapítható, hogy a válaszok szórása itt is nagy (1,916). A válaszok átlaga pedig 4,41.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 26. ábra mutatja. Az ötös lehetőséget szintén sokan jelölték itt is, azonban a többi válaszadó inkább pozitív irányban tért el a skála közepét jelentő ötös lehetőségtől. A válaszok átlaga így 5,57 lett, a szórás pedig itt is relatíve nagy, 1,953.

Megállapítható, hogy a jelenleginél valamivel erősebb versenyt tartanának hatékonyabbnak a dolgozók, azonban ez az eltérés igencsak csekély a jelenlegi állapothoz képest. A magas szórási mutató pedig azt mutatja, hogy nincs is elég nagy egyetértés e kérdésben, sem észlelt, sem pedig kívánt vonatkozásban.

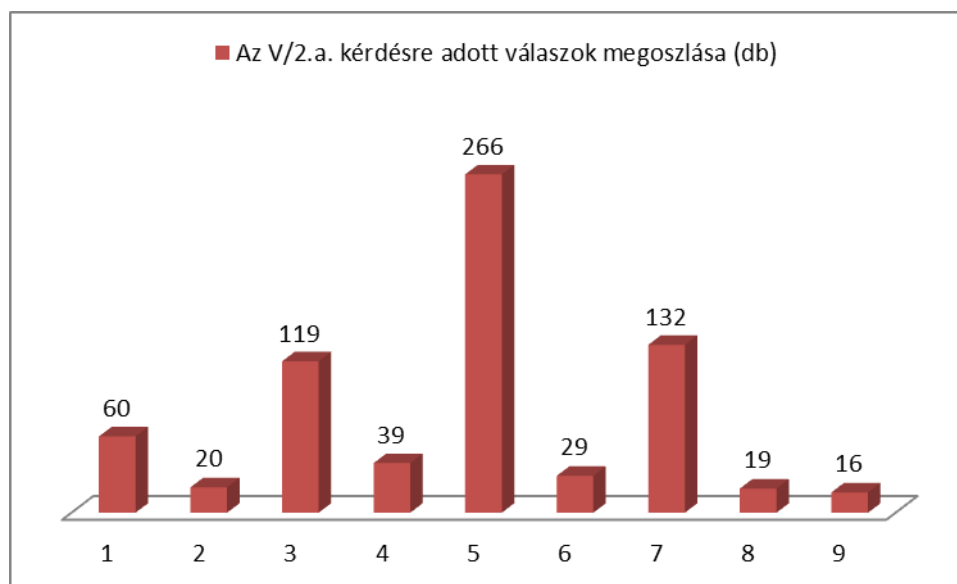


26. ábra: Teljesítményorientáció - szervezetben belüli verseny mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

V/2.a-b. Teljesítményorientáció - jutalmazási kritérium

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél mi a jutalmazás kritériuma?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Nem a teljesítmény, hanem egyéb tényezők (pl.: szervezetnél eltöltött idő, kor, státusz, stb.), 3. A teljesítmény csak csekély mértékben, főként egyéb tényezők, 5. Félíg az egyéb tényezők, félíg a teljesítmény 7. Főként a teljesítmény, 9. Kizárólag a teljesítmény. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint az a módszer, ami a szervezet kitűzött céljait jobban segítené?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 27. ábra mutatja.



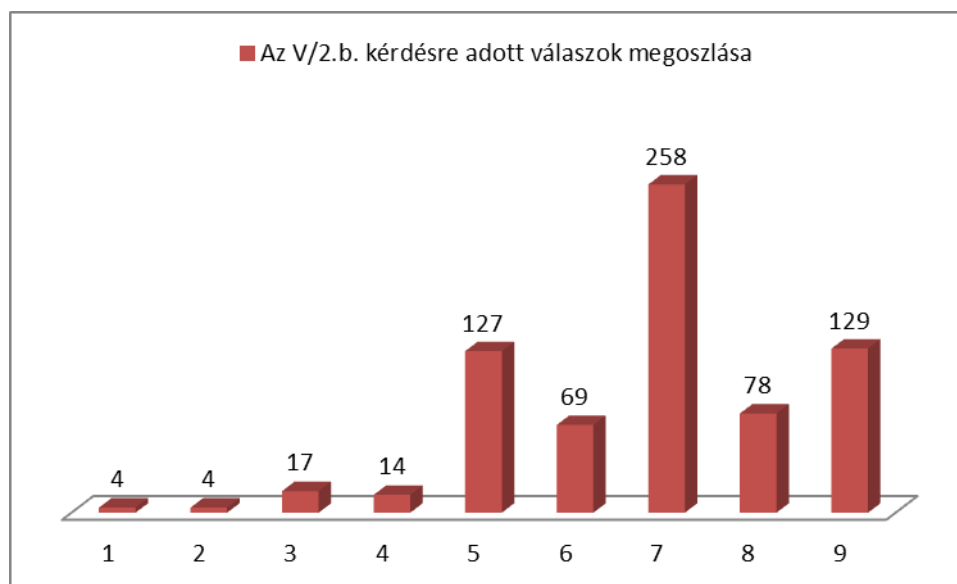
27. ábra: Teljesítményorientáció - jutalmazási kritérium (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Nagyon sokan jelölték az ötös válaszlehetőséget, azonban az adatok szórása ennek ellenére magas, 1,929. A válaszok átlaga 4,77. A két adatot és a diagramot megvizsgálva láthatjuk, hogy e téren a válaszok nagy hasonlóságot mutatnak az előző kérdésnél megjelöltekkel.

Sokkal érdekesebb már a kívánt értékek diagramja, amit a 28. ábra szemléltet. Ezek az értékek viszont egyáltalán nem egyeznek meg az előző pontban szemléltetettekkel, a kérdésre adott válaszok jelentősen eltolódnak pozitív irányba. A legtöbb jelölés a hetes lehetőségre került, az ötösnél kisebb számokra gyakorlatilag nem is voksoltak, olyan kevés a jelölés. A válaszok átlaga így 6,80 volt, a szórás pedig az előzőekhez képest jóval kisebb, 1,598.

Egyértelműen megállapítható, hogy a rendvédelmi dolgozók azt szeretnék, hogy a jutalmazási kritérium sokkal inkább a teljesítmény legyen, mintsem egyéb tényezők.

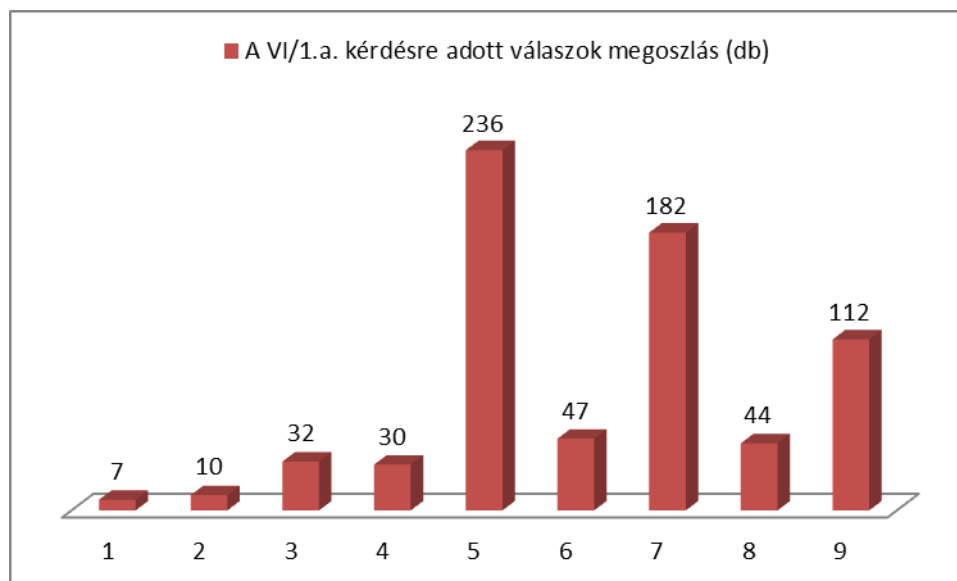


28. ábra: Teljesítményorientáció - jutalmazási kritérium (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VI/1.a-b. Cél- eszköz orientáció - beosztott- vagy teljesítményorientáltság

Ennél a vizsgált részterületnél, az észlelt kultúrát vizsgáló, kiegészítésre szoruló mondat így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők a vezetői tevékenységük során:” A következő lehetőségek voltak, melyekkel be lehetett fejezni a mondatot (csak a páratlan számokhoz került itt is magyarázat): 1. A beosztottak megelégedettségére, a minőségi munkahelyi légkörre koncentrálnak, 3. Inkább a beosztottakra koncentrálnak, 5. Alkalmanként a beosztottakra, alkalmanként a teljesítményre fektetnek hangsúlyt, 7. Inkább a teljesítményre koncentrálnak, 9. A feladatra, a teljesítményre koncentrálnak. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi volna Ön szerint a jobb/hatékonyabb (elvárható) vezetői stílus?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 29. ábra mutatja.

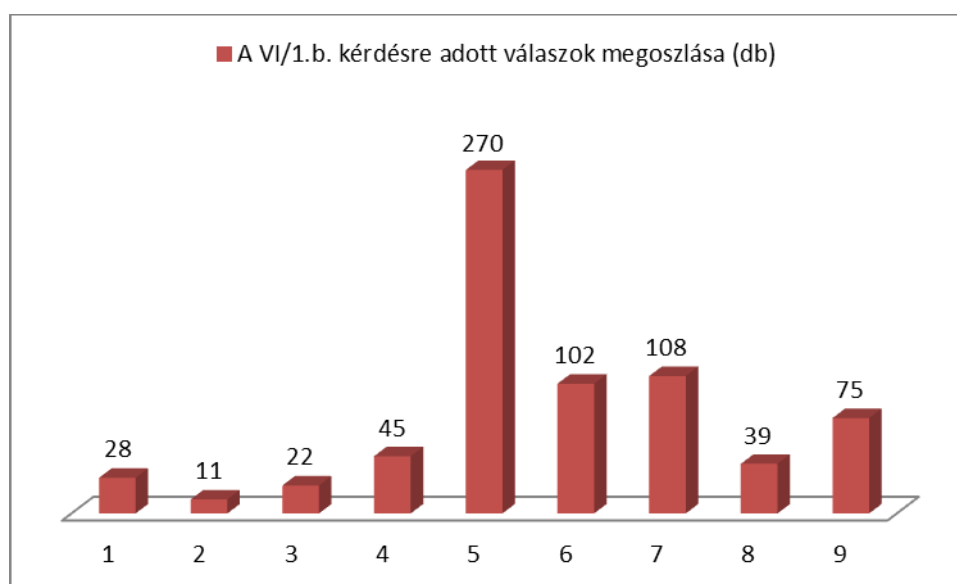


29. ábra: Cél- eszköz orientáció - beosztott- vagy teljesítményorientáltság (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Nagyon sok válasz érkezett az ötös lehetőségre, azonban a hetesre is, így a válaszok átlaga 6,20 lett, a szórás pedig 1,821.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 30. ábra szemlélteti. A legtöbben itt is az ötös lehetőséget jelölték meg, a szórás és az átlag pedig megközelítőleg azonos az előző értékekkel, 1,855 és 6,20. Megállapítható, hogy ezen tekintetben nem mutatkozik nagy kulturális probléma, a dolgozók elégedettek a jelenlegi helyzettel.

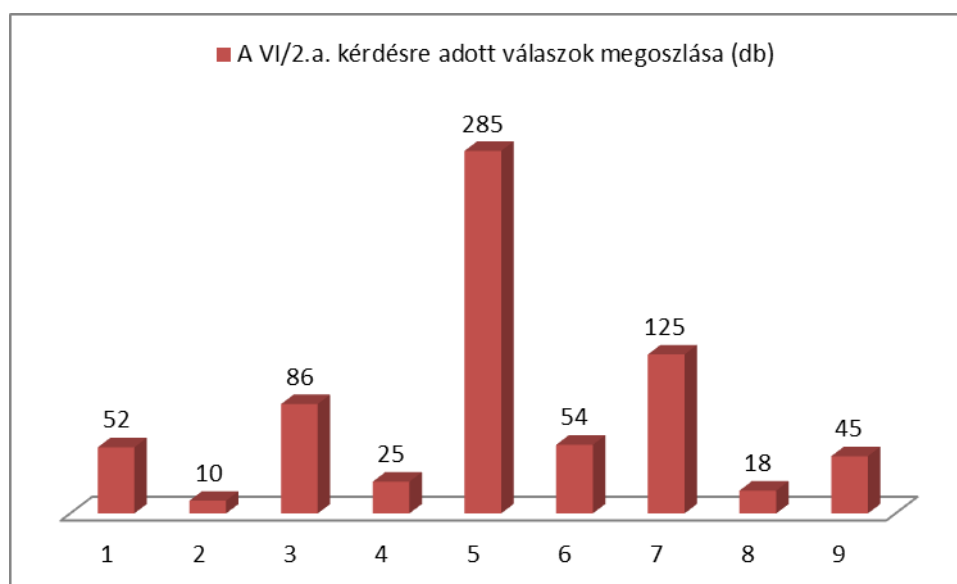


30. ábra: Cél- eszköz orientáció - beosztott- vagy teljesítményorientáltság (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VI/2.a-b. Cél- eszköz orientáció - folyamat- vagy célorientáltság

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a vezetők inkább a folyamatokat, technikákat a feladatvégzés szabályosságát vagy inkább a szervezeti célokat tartják fontosabbnak? (Elfogadott-e a „Cél szentesíti az eszközt” elv?)” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Kizárólag a feladatvégzés folyamata, szabályos kivitelezése a fontos, 3. Inkább a folyamatok szabályos végrehajtása a fontos, 5. A folyamat és a végeredmény közel ugyanannyira fontos, 7. Inkább a szervezeti célok a fontosak, 9. Kizárólag a cél a fontos. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi volna Ön szerint a jobb/hatékonyabb az Ön szervezeténél?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 31. ábra mutatja.



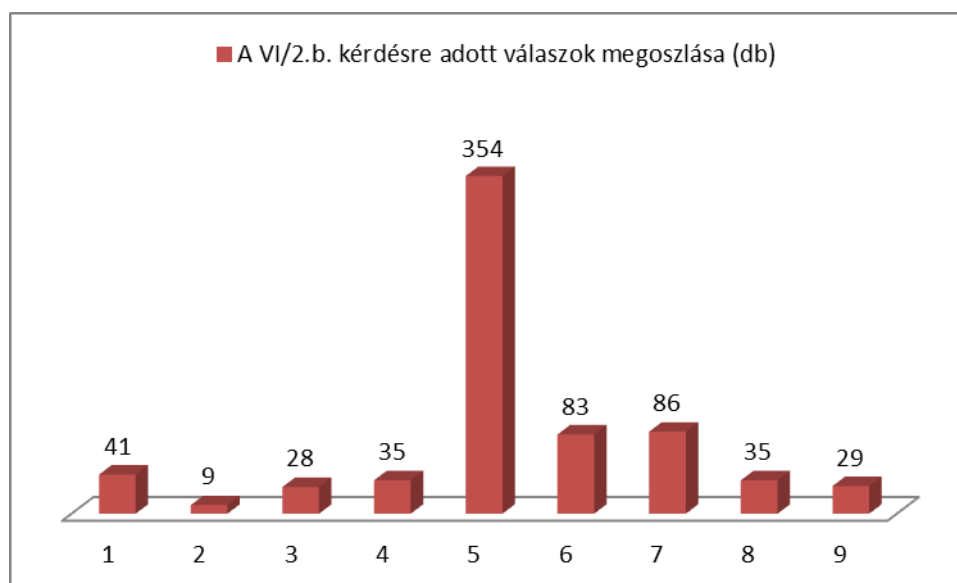
31. ábra: Cél- eszköz orientáció - folyamat- vagy célorientáltság (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Kiugróan sok válasz érkezett az ötös lehetőségre, így a válaszok átlaga 5,15 lett. Azonban mivel az adatok meglehetősen erősen szóródnak, a szórás viszonylag magas lett, 1,970.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 32. ábra mutatja. Az ötös lehetőségre itt még több válasz érkezett, több mint a válaszadók fele tette jelölését erre a számra. Ezen tekintetben nagyobb az egyetértés az előző, észlelt értéknél, így a szórás is kisebb, 1,707. Többen jelölték ugyanis a hatos és a hetes lehetőségeket. Az átlag 5,28 lett.

Megállapítható, hogy az előző területhez hasonlóan itt sem merül fel markáns kulturális probléma. Az állomány elégedett a jelenlegi működéssel e tekintetben.

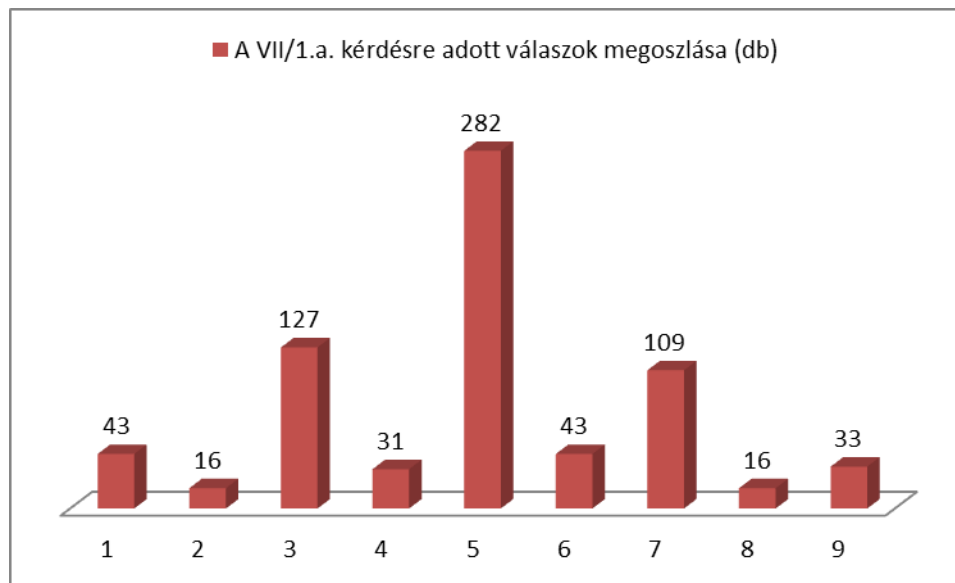


32. ábra: Cél- eszköz orientáció - folyamat- vagy célorientáltság (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VII/1.a-b. Kockázatvállalás - kockázatvállalás mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél milyen a kockázatvállalás megítélése? (kockázat = mikor egy adott megoldás, feladat eredményessége, sikere nem garantált, kiszámíthatatlanabb a kimenetele vagy kiszámítható kockázata van)” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Elkerülendő, szükségtelen, 3. Nagyrészt elkerülendő, 5. Néha elkerülendő, de néha szükséges, 7. Nagyrészt támogatott, 9. Támogatott, szükséges. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi volna Ön szerint a kockázatvállalás szervezetenként hatékonyabb szintje?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 33. ábra mutatja.



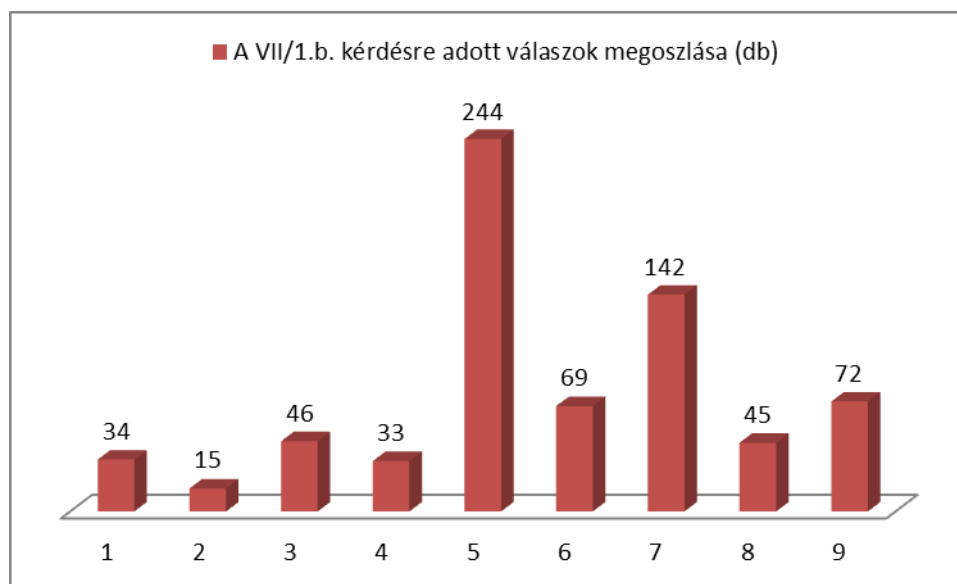
33. ábra: Kockázatvállalás - kockázatvállalás mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget jelölték - így az átlag 4,91 - , ám mivel sok válasz érkezett a hármas és hetes lehetőségekre is a szórás egy kicsit magas lett, 1,897.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 34. ábra mutatja. A legtöbben itt is az ötös lehetőséget jelölték, azonban a középponttól a válaszok sokkal inkább pozitív irányba tolódnak. A szórás itt is nagy 1,992, a válaszok átlaga pedig 5,67.

Megállapítható, hogy ezen kérdésben sem mutatkozik dolgozói oldalról komolyabb kulturális probléma, a dolgozók csak egy egészen kicsivel várnak el nagyobb kockázatvállalási hajlandóságot a rendvédelemtől a jelenleginél.

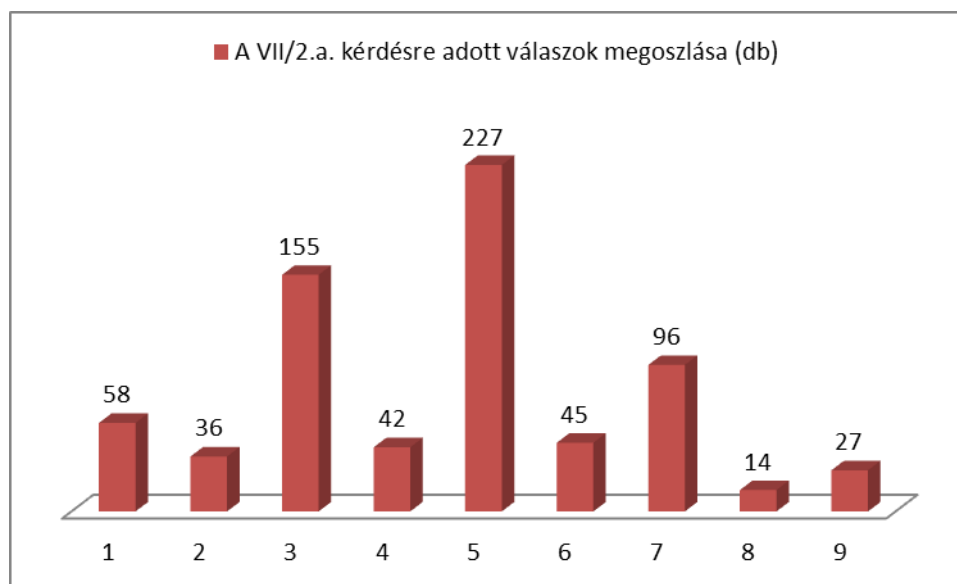


34. ábra: Kockázatvállalás - kockázatvállalás mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VII/2.a-b. Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a beosztottak innovatív (újdonságerejű) ötleteit? Mennyire várják el az innovatív magatartást, az újító ötleteket?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagymértékben, 9. Teljes mértékben elfogadják, támogatják. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Mi lenne Ön szerint a hatékonyabb a szervezet szempontjából?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását 35. ábra mutatja.



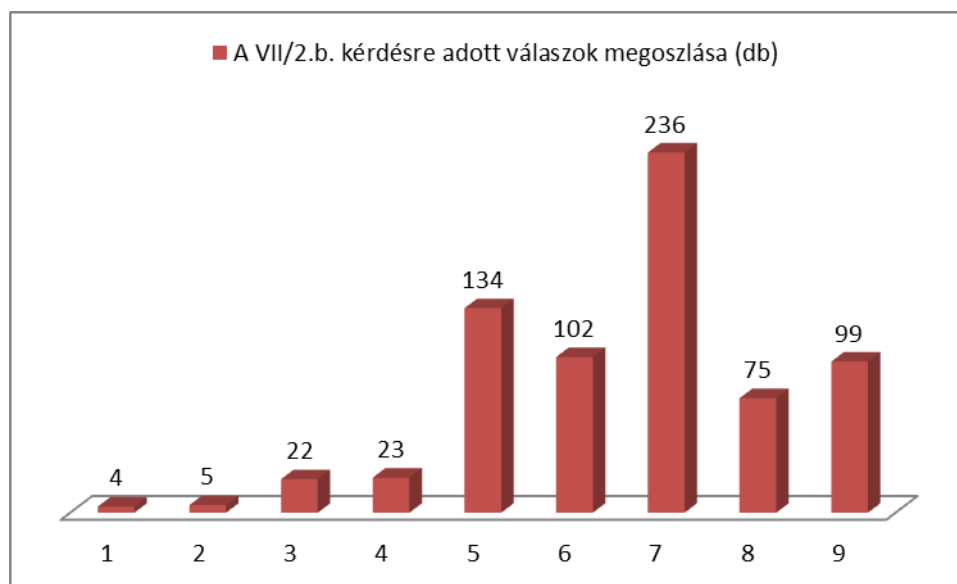
35. ábra: Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös válaszlehetőséget jelölték. Számottevően sok jelölés érkezett azonban az alacsony innovációs hajlandóságot mutató hármas lehetőségére is. Az átlag 4,56 lett így, a szórás pedig itt is szintén magas, 1,990.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 36. ábra mutatja. Itt azonban a legtöbben a hetes lehetőséget jelölték, és a válaszok egyértelműen a nagyobb számok irányába tolódnak el. Ellentétben az előző kérdéssel, az ötnél kisebb számokhoz tartozó lehetőségek szinte alig kaptak szavazatot. Az átlag így jóval magasabb lett, 6,57. A válaszok szórása viszont alacsonyabb, 1,607, ami nagyobb egyetértést feltételez az előzőnél.

Ebből egyértelműen az következik, hogy az állomány a jelenleginél jóval nagyobb innovációs hajlandóságot vár el a rendvédelmi szervektől. A dolgozók azt szeretnék, ha a jelenleginél jobban ösztönözzék őket az innovatív munkavégzésre és, hogy a vezetők jobban támogassák az új - és természetesen használható, életképes - ötleteket.

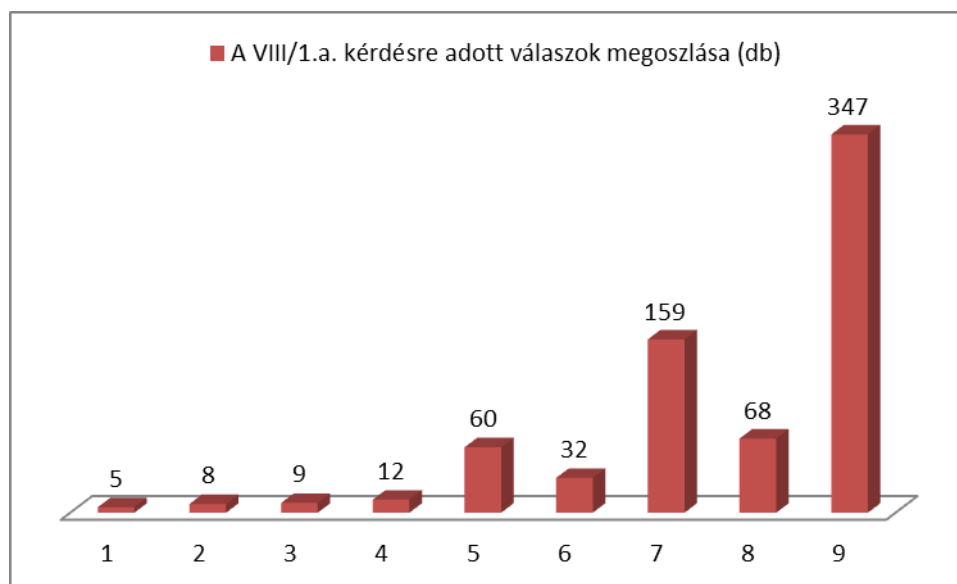


36. ábra: Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VIII/1.a-b. Kontroll - szabályozottság szintje

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél mennyire határolják be szabályok, előírások a munkavégzést?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagymértékben, 9. Teljes mértékben behatárolják. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Mi lenne Ön szerint a hatékonyabb szabályozás szintje?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 37. ábra mutatja.



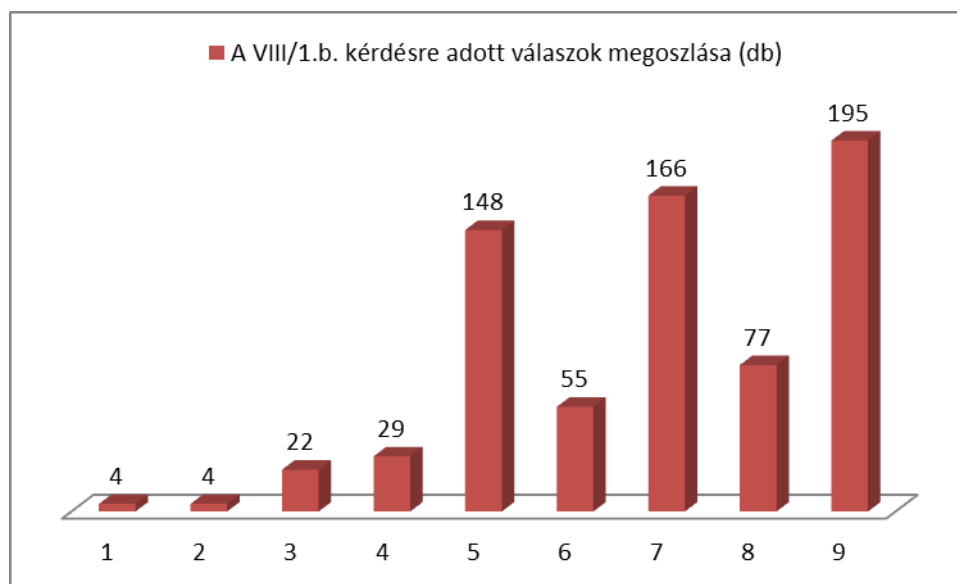
37. ábra: Kontroll - szabályozottság szintje (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben a kilences lehetőséget karikázták be. Ez csaknem a válaszadók felét jelenti! Az is megfigyelhető ugyanakkor, hogy az ötös lehetőségtől negatív irányban alig érkeztek válaszok. A válaszok szórása 1,711 volt. Az átlag pedig 7,67.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 38. ábra mutatja. A legtöbben itt is a kilences lehetőséget jelölték, azonban ez már közel sem a válaszok felét jelenti. A kilences lehetőségre adott 195 db jelölés már kevesebb, mint a válaszok 1/3-a. Sok jelölés érkezett még a hetes és ötös válaszlehetőségekre. Az átlag így alacsonyabb lett, 6,85. A szórás pedig magasabb az előző értéknél, 1,832.

Megállapítható, hogy a jelenleginél alacsonyabb szabályozottságot szeretnének a rendvédelmi dolgozók annál a rendvédelmi szervnél, amelynél munkájukat végzik. Azonban az észlelt és a kívánt érték közötti differencia jóval kisebb, mint mondjuk az előző pontban vizsgált innovációs hajlandóság esetében. Ebben az esetben nem beszélhetünk az előzőhöz hasonló mértékű kulturális problémáról.

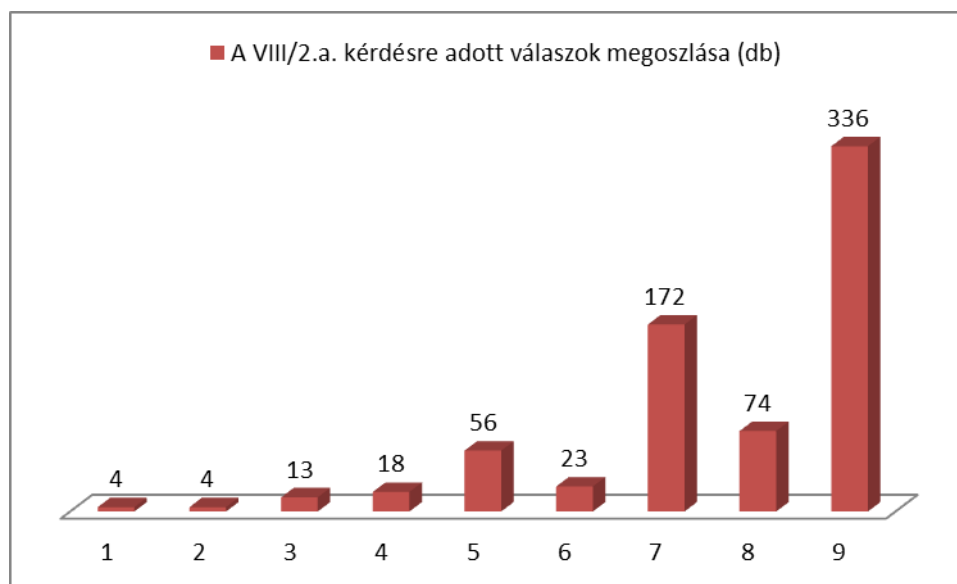


38. ábra: Kontroll - szabályozottság szintje (kívánt)

Forrás: Saját készítés

VIII/2.a-b. Kontroll - ellenőrzések gyakorisága

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: *„Az Ön szervezeténél milyen gyakran ellenőrzik a dolgozók munkavégzését, a szabályok betartását?”* A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Soha, 3. Néha, 5. Közepes mértékben, 7. Gyakran, 9. Szinte folyamatosan. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: *„Milyen lenne Ön szerint a szervezeti célok szempontjából hatékonyabb kontroll szintje?”* Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 39. ábra mutatja.



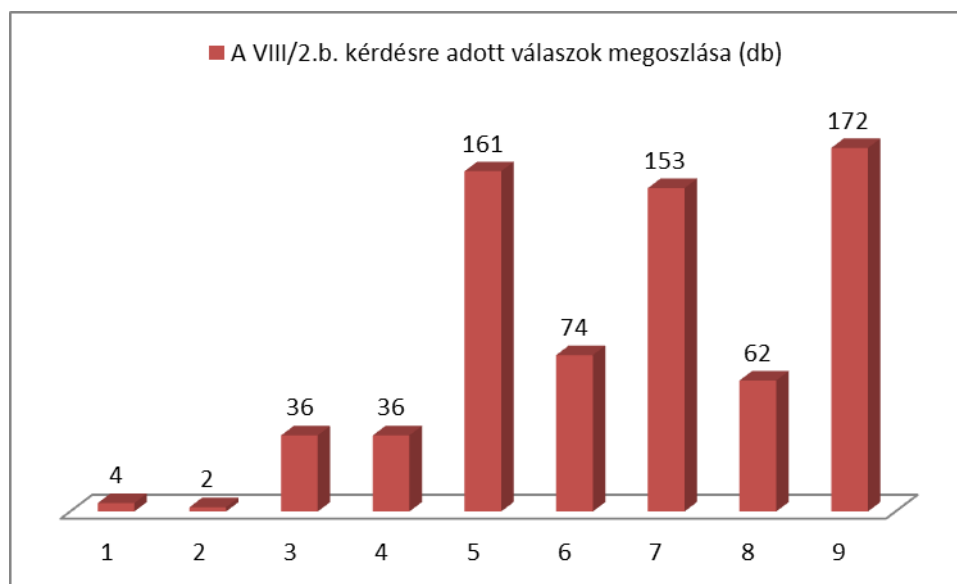
39. ábra: Kontroll - ellenőrzések gyakorisága (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Csaknem a válaszadók fele jelölte a kilences lehetőséget, az ötnél kisebb számokra pedig alig érkezett jelölés. A válaszok átlaga 7,66 lett a szórás pedig 1,681. Tehát viszonylag nagy egyetértés tapasztalható ebben a kérdésben.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 40. ábra mutatja. Az ötös, a hetes és a kilences lehetőségekre adott válaszok mennyisége itt nagy hasonlóságot mutat. Mivel a válaszok jobban megoszlottak, a szórás nagyobb lett, 1,873. Az átlag viszont kisebb 6,61.

Ezek az értékek (észlelt és kívánt) nagy hasonlóságot mutatnak az előző pontban vizsgáltakkal, így a szerző megállapításai is azzal egyeznek meg. A rendvédelmi dolgozók azt szeretnék, hogy a jelenleginél ritkábban ellenőrizzék a munkavégzésüket. Azonban ez az eltérés - ellenpéldaként megint az innovációs hajlandóságot hoznám - nem nevezhető kiemelkedő kulturális problémának.

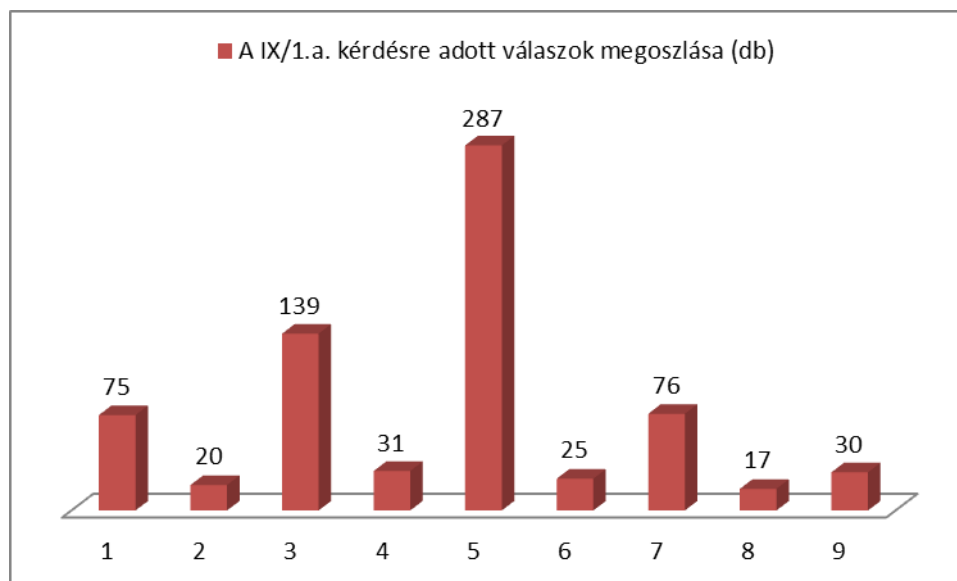


40. ábra: Kontroll - ellenőrzések gyakorisága (kívánt)

Forrás: Saját készítés

IX/1.a-b. Konfliktustűrés - a konfliktusok megítélése

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél milyen a megítélése a szervezeti konfliktusoknak?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Elkerülendő, a munkát hátráltatja, 3. Nagyrészt elkerülendő, 5. Természetes dolog, ezért elkerülhetetlen, 7. Nagyrészt támogatott, 9. Támogatott, mert hatékonyabbá teheti a munkát a problémák feltárásával. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a szervezet munkáját jobban, hatékonyabban segítő magatartásforma?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 41. ábra mutatja.

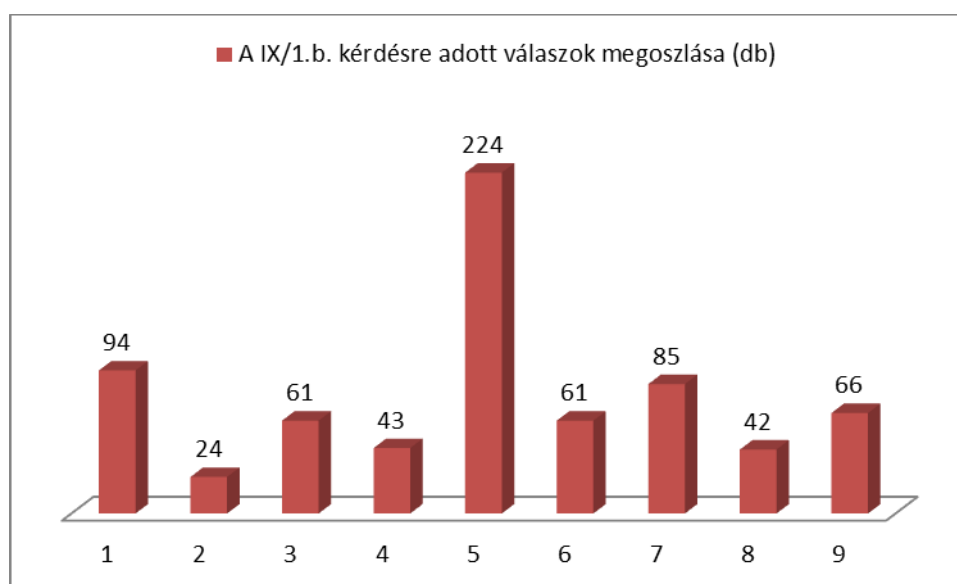


41. ábra: Konfliktustűrés - a konfliktusok megítélése (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbbben az ötös válaszlehetőséget jelölték, azonban a válaszok szórása viszonylag nagy, 1,995. Az átlag pedig 4,54.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 42. ábra mutatja. Ez a diagram erős hasonlóságot mutat a 39. ábrával. A legtöbbben itt is az ötös lehetőséget jelölték, az átlag pedig 5,01. Megállapítható tehát, hogy ezen kérdésben nem mutatkozik komoly kulturális probléma a rendvédelemben, az állomány elégedett a jelenlegi helyzettel.

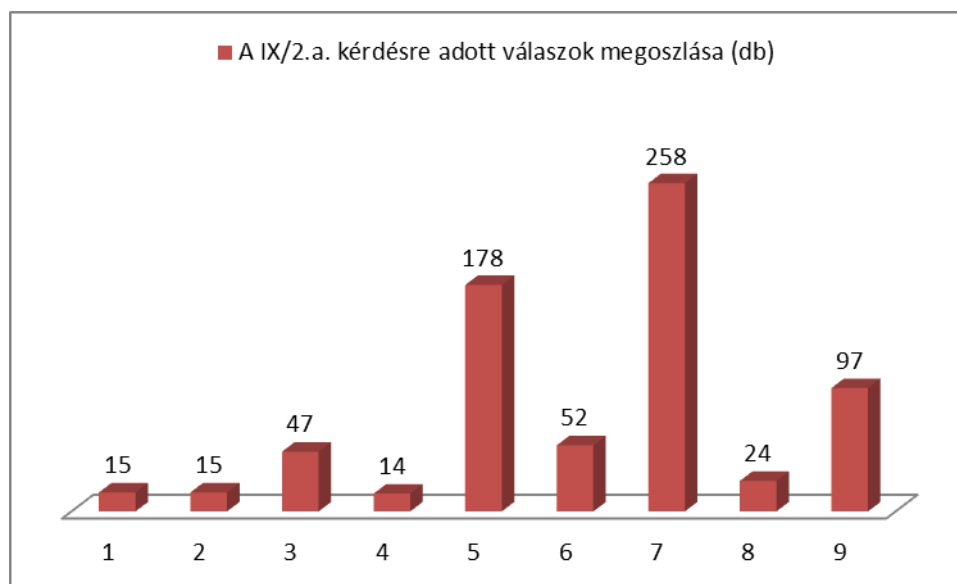


42. ábra: Konfliktustűrés - a konfliktusok megítélése (kívánt)

Forrás: Saját készítés

IX/2.a-b. Konfliktustűrés - a konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél milyen gyakran kerülnek a felszínre a munka során a szervezettel, folyamatokkal vagy személyekkel szemben támasztott kritikák, észrevételek?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Elkerülendő, a munkát hátráltatja, 3. Soha, 5. Esetlegesen, 7. Gyakran, 9. Folyamatosan. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Mi lenne Ön szerint a szervezet munkáját jobban, hatékonyabban segítő magatartásforma?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását 43. ábra mutatja.



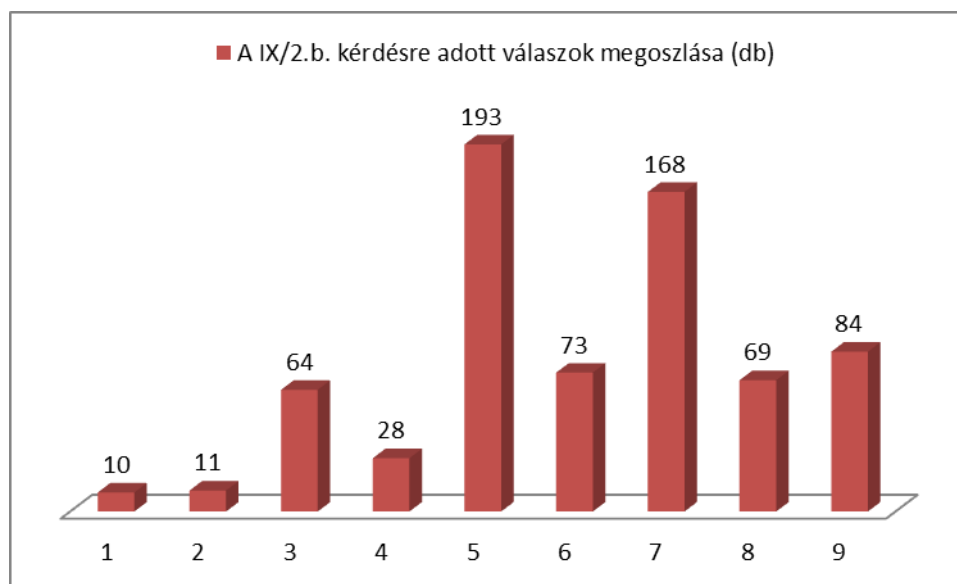
43. ábra: Konfliktustűrés - a konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben a hetes lehetőséget jelölték, azonban az ötös válaszlehetőségre is sok jelölés érkezett, így az átlag 6,16 lett. Az ötösnél kisebb értékek szinte alig kaptak szavazatot, azonban a szórás így is 1,884.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 44. ábra mutatja. Itt több válasz érkezett az ötös lehetőségre, azonban még mindig sokan jelölték a hetest, így az átlag nagyon hasonló az előzőhöz, 6,03. A szórás szintén hasonló 1,894.

Ugyan az előzőhöz képest kissé más a válaszok gyakorisága, a szerző véleménye szerint még sincs ezen tekintetben sem markáns kulturális probléma.

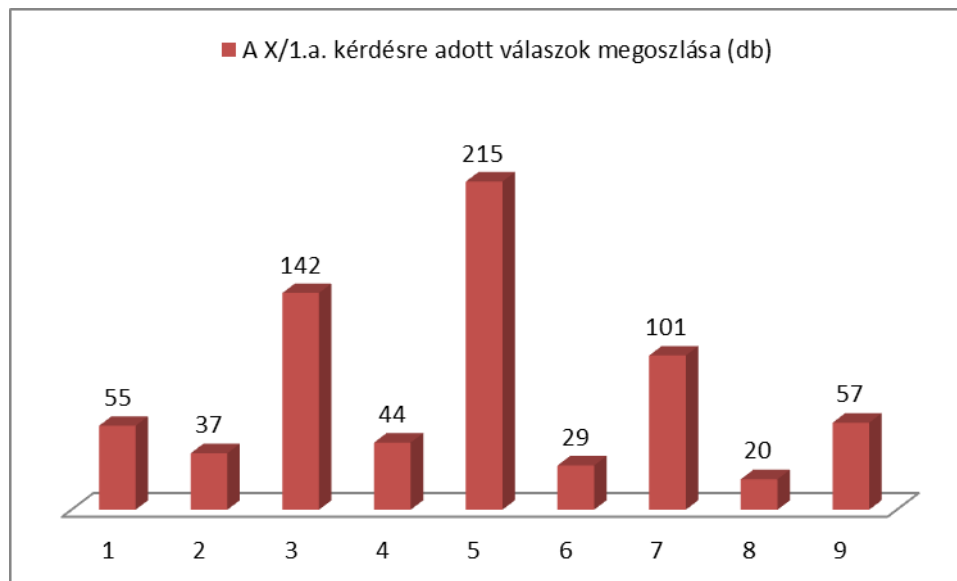


44. ábra: Konfliktustűrő - a konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága (kívánt)

Forrás: Saját készítés

X/1.a-b. Belső függés - függetlenség - szervezeti függés mértéke közép és alsó fokú szervek relációjában

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél a területi és helyi szervek (pl.: egy rendőrkapitányság) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi hasonló szinten elhelyezkedő szervtől (pl.: másik rendőrkapitányság)”. A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Teljes mértékben önállóak, függetlenek, 3. Nagymértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Kis mértékben, 9. Egyáltalán nem, erős koordináltság van. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?”. Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 45. ábra mutatja.



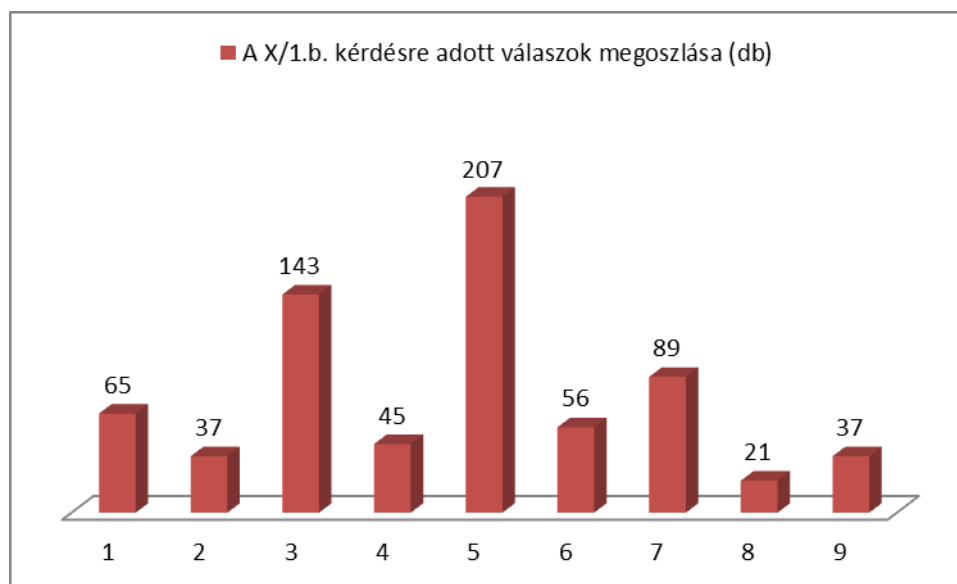
45. ábra: Belső függés - szervezeti függés mértéke közép és alsó fokú szervek relációjában (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget jelölték, azonban a válaszok szórása rendkívül nagy, 2,180. Nem jelenthető ki tehát, hogy egyetértés lenne az állomány körében e kérdésben. A válaszok átlaga 4,80 volt

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 46. ábra mutatja. A helyzet itt minden tekintetben nagyon hasonló az előzőhöz. A legtöbben itt is az ötös lehetőséget jelölték, az átlag és a szórás szinte megegyezik az előző értékekkel. Előbbi 4,63, az utóbbi pedig 2,102.

Megállapítható tehát, hogy sem észlelt sem kívánt megközelítésben nincs egyetértés a dolgozók között e kérdésben, így kulturális probléma sem igazán mutatható ki.

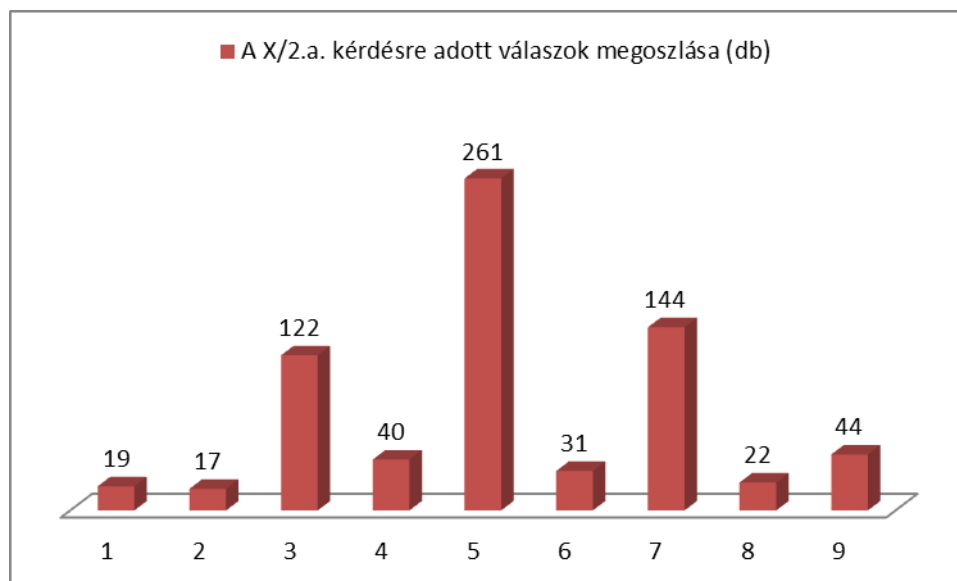


46. ábra: Belső függés - szervezeti függés mértéke közép és alsó fokú szervek relációjában (kívánt)

Forrás: Saját készítés

X/2.a-b. Belső függés - függetlenség - szervezeti egységek közötti függés mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezeténél az egyes szervezeti egységek (pl.: osztályok, főosztályok) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi szervezeti egységtől? (pl.: másik osztályok, főosztályok)” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Teljes mértékben önállóak, függetlenek, 3. Nagymértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Kis mértékben, 9. Egyáltalán nem, erős koordináltság van. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 47. ábra mutatja.

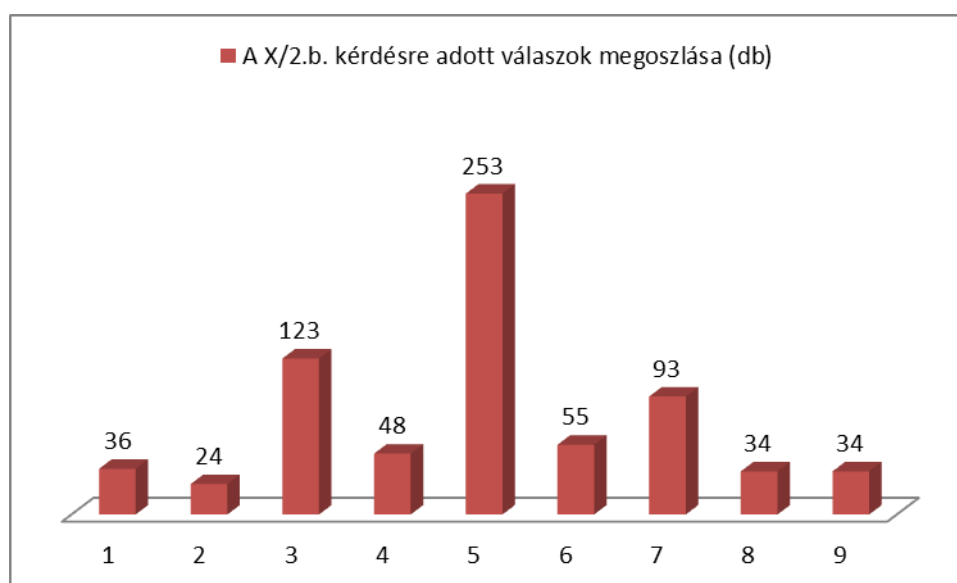


47. ábra: Belső függés - szervezeti egységek közötti függés mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget jelölték, a szórás azonban itt is viszonylag nagy mindkét irányban, 1,877. Az átlag pedig 5,21.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 48. ábra mutatja. Ez a diagram szintén hasonlóságot mutat ugyanezen kérdés észlelt értékeivel. A szórás 1,981, az átlag 4,96 volt, és a legtöbben az ötös lehetőséget jelölték. Ugyanaz állapítható meg, mint az előző esetben. A válaszok erősen szóródnak mindkét irányban, így nem állítható, hogy egyetértés van e kérdésben. Markáns kulturális probléma szintén nem állapítható meg.

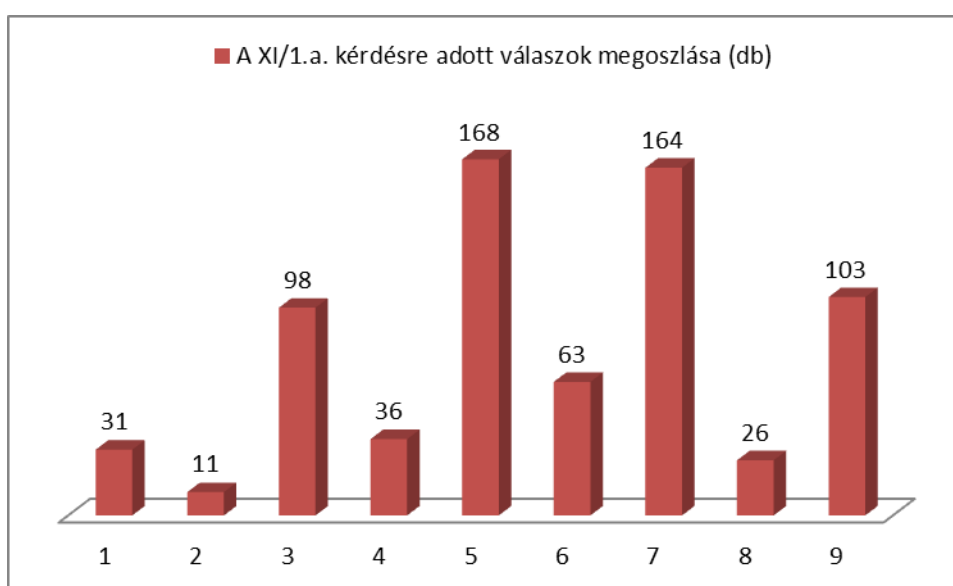


48. ábra: Belső függés - szervezeti egységek közötti függés mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

XI/1.a-b. Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezete figyelemmel kíséri-e a külső környezet (pl.: technológia, társadalom, politikai- és jogrendszer, természeti környezet, gazdaság) változásait?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagymértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását a 49. ábra mutatja.



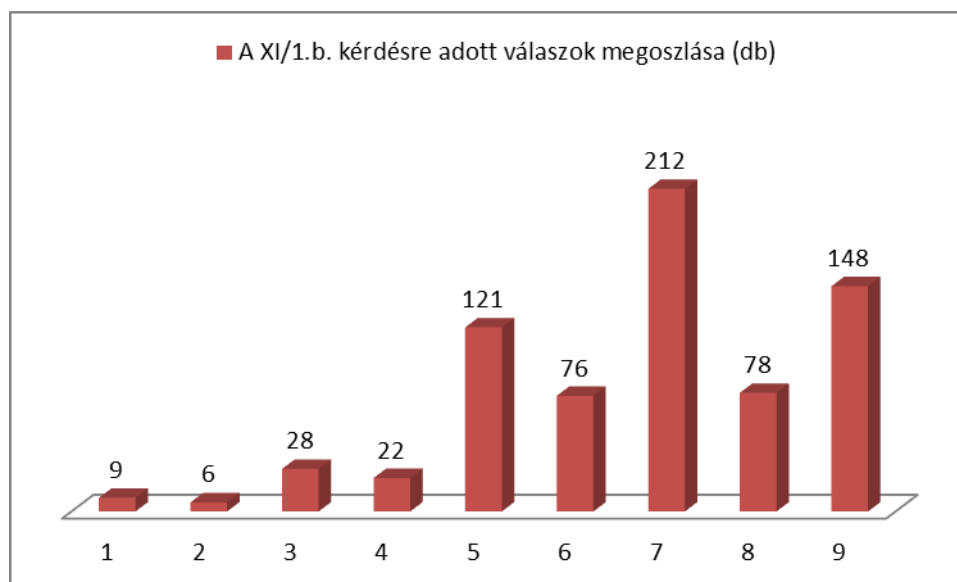
49. ábra: Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

Látható, hogy alig van különbség az ötös és a hetes lehetőségekre adott válaszok mennyisége között. Az ötös lehetőségre csak négygyel több jelölés érkezett. A válaszok átlaga így 5,70 lett, a szórás pedig kiugróan nagy, 2,166, tehát erősen megoszlának a vélemények ebben a kérdésben.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit a 50. ábra mutatja. Itt a legtöbben a hetes lehetőséget választották, de sok jelölés érkezett az ötös és a kilences pontokra is. A szórás az előbbinél valamivel kisebb - de még így is viszonylag magas -, 1,810. A válaszok, a középpontot jelentő ötös lehetőségtől - az előző pozitív és negatív irányban történő szórástól eltérően - egyértelműen pozitív irányba tolódnak el, az ötösnél kisebb számokra

alig érkezett jelölés. Az átlag is magasabb lett, 6,71. Megállapítható, hogy a hivatásos állomány a jelenleginél valamelyest nyíltabb rendszert szeretne, ami a működést és a szervezeti kultúrát érinti. A dolgozók véleménye szerint a szervezetnek, amelynél munkájukat végzik, jobban figyelemmel kellene kísérnie a környezet változásait a jelenleginél, mert azt hatékonyabb működést tenne lehetővé.

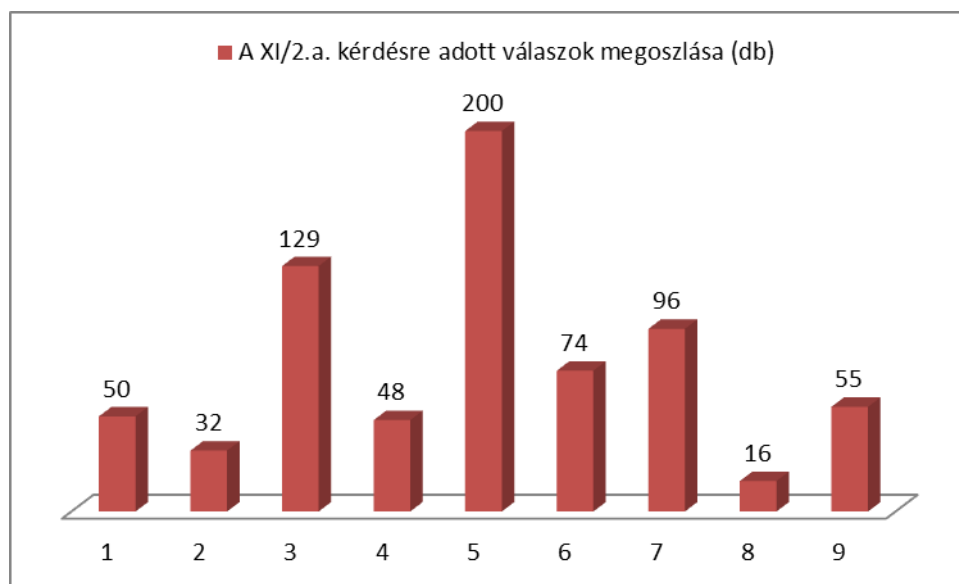


50. ábra: Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

XI/2.a-b. Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások megválaszolásának mértéke

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „Az Ön szervezete megválaszolja-e a külső környezet változásait? Változtat-e a szervezet működésén a külső környezet változása?” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Egyáltalán nem, 3. Kis mértékben, 5. Közepes mértékben, 7. Nagymértékben, 9. Teljes mértékben. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását az 51. ábra mutatja.



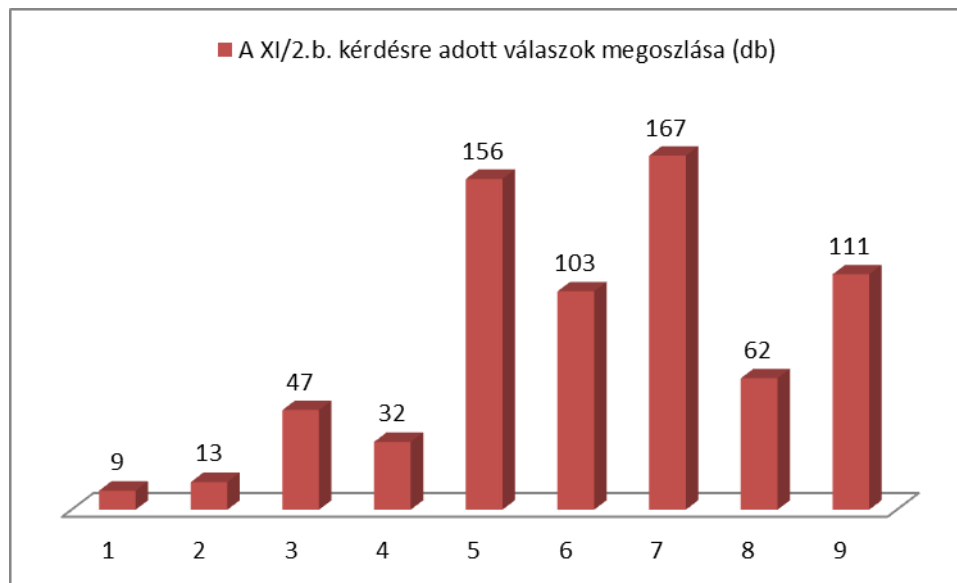
51. ábra: Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások megválaszolásának mértéke (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget jelölték, ám a szórás meglehetősen nagy, 2,115. A válaszok átlaga pedig 4,90.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit az 52. ábra mutatja. A legtöbben itt már a hetes lehetőséget jelölték, de még itt is sok válasz érkezett az ötös lehetőségre, valamint a középponttól pozitív irányba eső számokra. A helyzet tehát nagy hasonlóságot mutat az előzővel. A szórás valamivel itt is kisebb (1,897), de még mindig viszonylag magas, az átlag pedig 6,24.

Megállapítható tehát, hogy a rendvédelmi dolgozók - az előző részterülettel analóg módon - úgy gondolják, hogy hatékonyabban tudnák a feladatukat ellátni, ha a jelenleginél valamivel jobban megválaszolná a rendvédelem a külső környezet változásait és kihívásait.

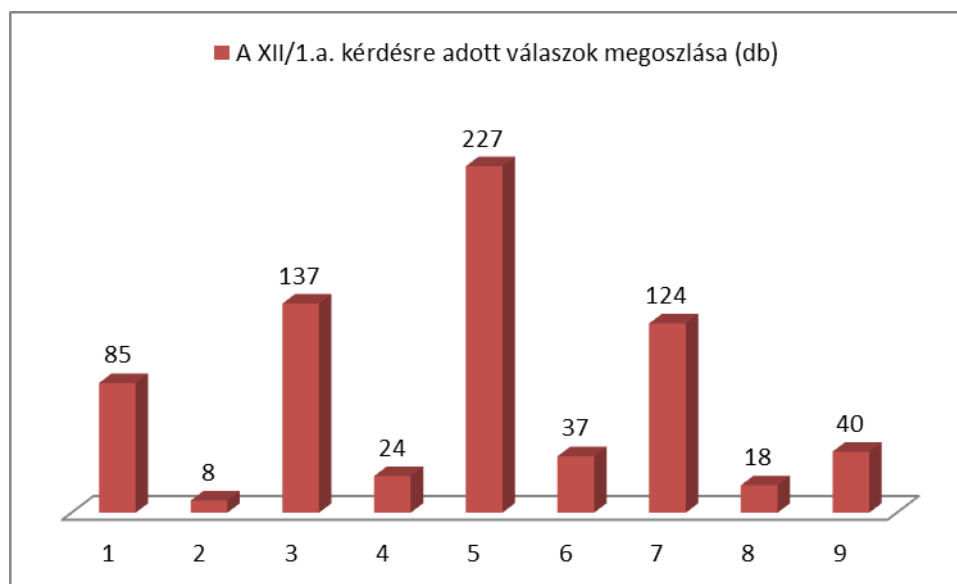


52. ábra: Nyílt- zárt rendszer - a környezeti változások megválaszolásának mértéke (kívánt)

Forrás: Saját készítés

XII/1.a-b. Időorientáció - tervezési időtáv

Ennél a vizsgált részterületnél az észlelt kultúrára vonatkozó kérdés így szólt: „*Milyen időtávban gondolkodik előre a szervezet ahol Ön dolgozik?*” A páratlan számokhoz rendelt válaszlehetőségek a következők voltak: 1. Mindig rövidtávon (hetek, hónapok), 3. Zömében inkább rövidtávon, 5. Közepes időtávon, 7. Zömében inkább hosszabb távon, 9. Mindig hosszú távon (évek, évtizedek). A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „*Milyen volna Ön szerint a hatékonyabb tervezési időtáv?*” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását az 53. ábra mutatja.



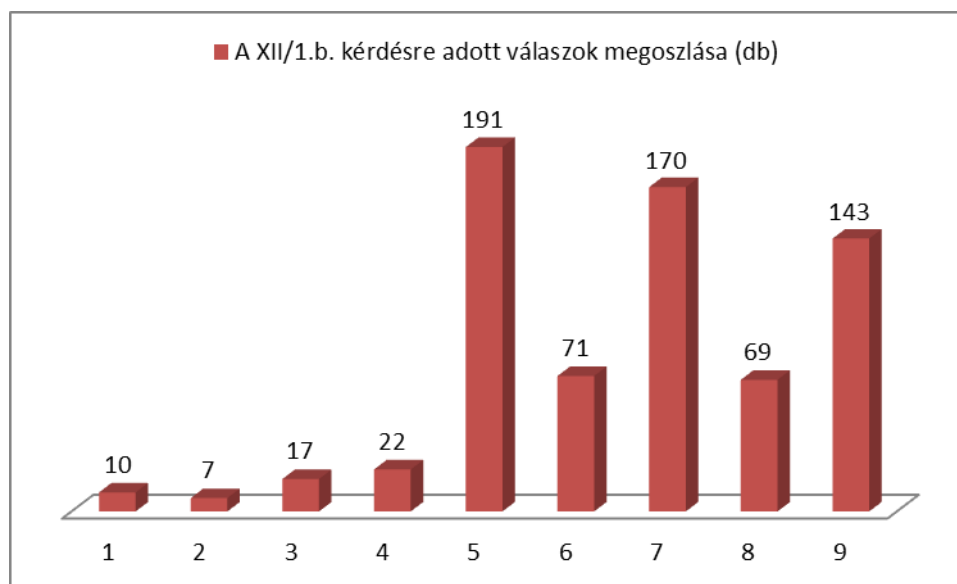
53. ábra: Időorientáció - tervezési időtáv (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget jelölték, ám a szórás itt is nagyon nagy, 2,173. A válaszok átlaga pedig 4,77.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit az 54. ábra mutatja. Itt szintén az ötöst karikázták be a legtöbben, azonban a válaszok pozitív irányban tolódnak el. Az ötösnél kisebb számokat alig karikázta be néhány válaszadó, viszont az ötnél nagyobb számokra (különösen a hetes lehetőségre) nagyon sok jelölés érkezett. A szórás valamivel kisebb lett, 1,825, az átlag pedig 6,53.

Ezen tények mérlegelése után a szerző úgy véli, hogy a rendvédelmi dolgozók a jelenleginél valamivel nagyobb tervezési időtávot tartanának hatékonynak.

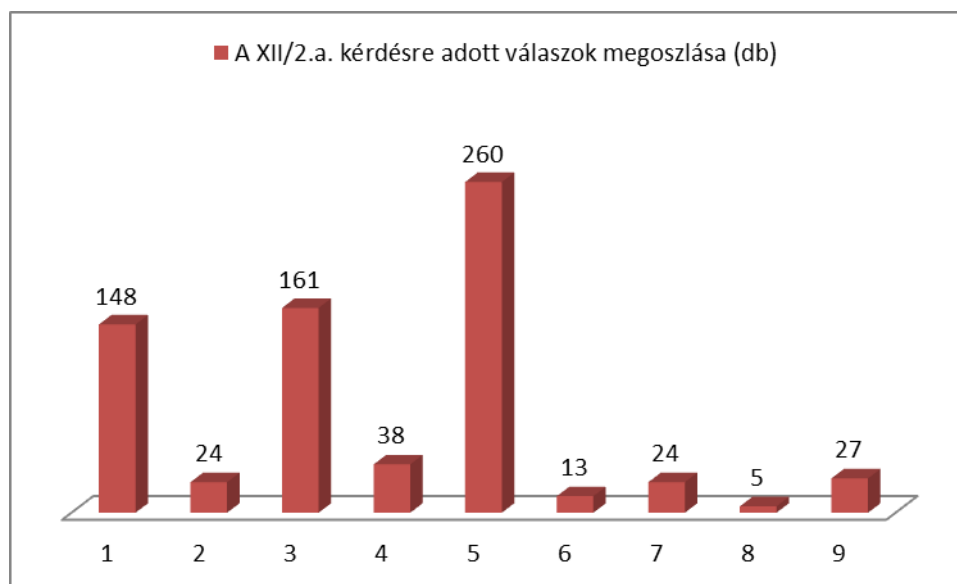


54. ábra: Időorientáció - tervezési időtáv (kívánt)

Forrás: Saját készítés

XII/2.a-b. Időorientáció - azonnali vagy távlati eredmények prioritása

Ennél a vizsgált részterületnél, az észlelt kultúrát vizsgáló, kiegészítésre szoruló mondat így szólt: „Az Ön szervezeténél:” A következő lehetőségek voltak, melyekkel be lehetett fejezni a mondatot (csak a páratlan számokhoz került itt is magyarázat): 1. Mindig gyors, azonnali eredményeket várnak, 3. Zömében gyors eredményeket várnak, 5. Az azonnali gyors eredmények és a távlati eredmények ugyanolyan fontosak, 7. Inkább a távlati eredmények a fontosak, 9. A távlati célok, célkitűzések és eredmények a fontosak. A kívánt kultúra feltárására a következő volt a kiegészítő kérdés: „Milyen volna Ön szerint a hatékonyabb működés?” Az észlelt kultúrára vonatkozó válaszok megoszlását az 55. ábra mutatja.



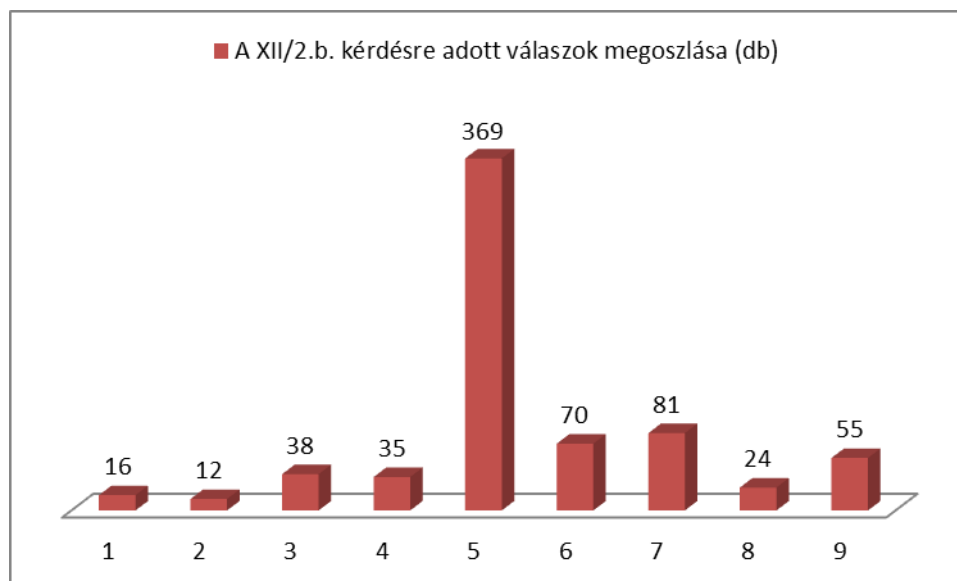
55. ábra: Időorientáció - azonnali vagy távlati eredmények prioritása (észlelt)

Forrás: Saját készítés

A legtöbben az ötös lehetőséget karikázták be, de sokan jelölték az egyes és hármas számokat is. A válaszok pedig egyértelműen negatív irányba tolódnak a középponttól, az ötnél nagyobb számokra alig érkezett jelölés. A válaszok átlaga így 3,80 lett, a szórás pedig meglehetősen magas, 2,017.

Ugyanezen kérdés kívánt értékeit az 56. ábra mutatja. A válaszadók több, mint fele jelölte az ötös lehetőséget. Ezenkívül kiugró értékeket nem találunk, a válaszok csaknem egyenletesen oszlottak meg a többi lehetőség között, csak egy egészen picit tolódnak pozitív irányba. A válaszok átlaga itt 5,45 a szórás pedig jóval kisebb, 1,649.

A szerző véleménye szerint a rendvédelem hivatásos állományú dolgozói úgy gondolják, hogy hatékonyabb lenne a működés, ha a vezetők a jelenleginél jobban koncentrálnának a távlati célokra, és kevésbé lenne az azonnali eredményeken a hangsúly.



56. ábra: Időorientáció - azonnali vagy távlati eredmények prioritása (kívánt)

Forrás: Saját készítés

A **H1 hipotézis igazoltuk**, tehát több kérdésben is van eltérés az észlelt és a kívánt kultúra megítélések között. Azonban néhány területet érdemes kiemelni, tekintve egyrészt, hogy azon területeken egyértelmű és viszonylag erős kulturális probléma mutatkozott, másrészt pedig pont ezen kérdéseket feszegették azok a tanulmányok, amelyeket az előző fejezetben a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának szekunder elemzésénél vizsgáltunk meg. Ezek a területek a következők:

- Humán orientáció - vezetői empátia szintje
- Humán orientáció - a vezetők szociális érzékenysége
- Teljesítmény orientáció - jutalmazási kritérium
- Kockázatvállalás - innovációs hajlandóság mértéke

Látható, hogy a kiegészített - így már 12 db - Robbinsi értékdimenziók közül a **Humán orientáció dimenziójában mindkét kérdés esetében erős elégedetlenség mutatható ki az állomány részéről, tehát ezen megközelítésből ez a legproblémásabb érték.** Márpedig, mint ahogyan egy korábbi fejezetben szó volt róla, a **vezetői, parancsnoki empátia megfelelő szintje és a vezetők szociális érzékenysége kiemelt fontosságú a hivatástudat kialakításában.** Amennyiben ezt elfogadjuk, akkor ezen területek fejlesztésével a munkakörrel való azonosulás és a szervezettel való azonosulás dimenzióiban is közelíthetünk az elégedettség szintjéhez. Hiszen az utóbb említett tényezők tulajdonképpen a hivatástudat kulturális megfelelői, melynek kiemelt fontosságát

egy korábbi fejezetben már részleteztük. **A humán orientáltság fejlesztésével tehát pozitív hatást gyakorolhatunk másik két értékdimenzióra is**, ahol szintén kulturális probléma jelentkezett, jóllehet nem olyan erőteljes, mint a fentebb felsorolt esetekben.

Az innovativitás, mint kulturális érték hiányával pedig a már szintén bemutatott Krémer és társai (2008) féle tanulmány foglalkozott. Azonban most bebizonyosodott, hogy az innovatív működés irányába való elmozdulás és az állomány új ötletekre való ösztönzése nem csak a kívülről vizsgálódó kutató számára jelenti a hatékonyabb működést, hanem ezt az állomány megítélése is alátámasztja „belülről”.

A teljesítmény alapú jutalmazás fejlesztése pedig nem csak Krémer és társainál (2008), hanem Kovács (2009) tanulmányában is említésre került. A helyzet teljesen analóg az előző bekezdésben leírtakkal. A szervezeten kívülálló kutatókon kívül a szervezetek részét alkotó hivatásos állomány is egyetért azzal, hogy a jutalmazások során sokkal inkább az egyéni teljesítményt kellene figyelembe venni mintsem egyéb tényezőket.

5.2. Az egyes szervezetek közötti kulturális különbségek

Az egyes szervezetek közötti kulturális különbségek észlelt megközelítésben

Ebben a részben a H2a hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között észlelt megközelítésben és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat az a tény, hogy a válaszadó melyik szervezetnél dolgozik, tehát, hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) tizenkét terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem észlelt kultúrájával kapcsolatban:

- a szakmával való észlelt azonosulás (I/1.a. kérdés) a katasztrófavédelemnél a legerősebb, a büntetés-végrehajtási szervezetnél a leggyengébb, a másik két szervezet között nem mutatható ki eltérés;
- az országos szervezettel való észlelt azonosulás (II/1.a. kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a katasztrófavédelemnél a leggyengébb, a másik két szervezet között nem mutatható ki eltérés;

- a szervezeti egységgel való észlelt azonosulás (II/2.a. kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a büntetés-végrehajtás és a katasztrófavédelem esetében pedig alacsonyabb a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának értékeinél;
- az észlelt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában (III/1.a. kérdés) a katasztrófavédelemnél a legerősebb, a másik három szervezet között nem mutatható ki komolyabb eltérés;
- az észlelt humán orientáció a vezetői empátia tekintetében (IV/1.a. kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a másik három szervezet között nem mutatható ki komolyabb eltérés;
- az észlelt teljesítmény orientáció a jutalmazás tekintetében (V/2.a. kérdés) a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál hivatásos állományánál a legerősebb, a katasztrófavédelemnél a leggyengébb, a másik két szervezet tekintetében pedig nem mutatható ki komolyabb összefüggés;
- az észlelt kockázatvállalás az innovativitás tekintetében (VII/2.a. kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a katasztrófavédelemnél a leggyengébb, a másik két szervezet tekintetében pedig nem mutatható ki komolyabb összefüggés;
- az észlelt konfliktustűrés a konfliktusok gyakoriságának tekintetében (IX/2.a. kérdés) a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a leggyengébb, de szintén gyenge a katasztrófavédelemnél, a rendőrségnél pedig a legerősebb;
- az azonos szervezeti szintek közötti észlelt belső függés (X/1.a. kérdés) a katasztrófavédelemnél a legerősebb, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál leggyengébb, a másik két szervezet tekintetében pedig nem állapítható meg eltérés;
- a szervezeti egységek közötti észlelt belső függés (X/2.a. kérdés) a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a leggyengébb, a többi szervezet tekintetében pedig nem állapítható meg további különbség;
- az észlelt időorientáció a tervezési időtáv tekintetében (XII/1.a. kérdés) a büntetés-végrehajtási szervezetnél a legtávlatibb, a rendőrség esetében pedig a legrövidebb, a másik két szervezet esetében pedig nem mutatható ki komolyabb eltérés;
- az észlelt időorientáció az eredmények tekintetében (XII/2.a. kérdés) a katasztrófavédelem esetében a legkevésbé távlati, a másik három szervezet között pedig nem mutatható ki komolyabb eltérés.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,1 és 0,2 közé esett. Tehát az, hogy a válaszadó mely

szervezetnél dolgozik, csak kis mértékben magyarázza az adott választát, és így a kulturális különbségeket. Azonban a **H1a hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között a hivatásos állomány észlelt megközelítése szempontjából. Ezen túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való észlelt azonosulás a rendőrségnél a legerősebb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan erősebb azonosulás mutatkozott, mint a másik három szervnél. (Nem szabad elfelejteni a hivatástudat fontosságát, melyről a korábbiakban többször is szó esett. A hivatástudatnak pedig része a szervezettel és a szakmával való azonosulás!) Érdekes azt is megfigyelni, hogy míg a szakmával való azonosulás a katasztrófavédelemnél a legerősebb, addig az országos szervezettel való azonosulás a leggyengébb (és a szervezeti egységgel való azonosulás is gyenge.) Ez betudható a nemrégiben lezajlott tűzoltóság - polgári védelem/Katasztrófavédelem integrációnak, melyről korábban már szó esett. A szerző úgy véli, hogy a szakmájukkal/hivatásukkal maximálisan azonosulni képes tűzoltók jelenleg még nem képesek magas fokon azonosulni a katasztrófavédelemmel, mint szervezettel;
- az észlelt belső függetlenség a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál a legerősebb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan gyengébb belső függőség mutatkozott, mint a másik három szervnél. Ennek oka lehet az adó- és a vámhatóság folyamatban lévő integrációja, melyre már korábban is utaltunk. Az egyes szervezeti egységek tehát még mindig viszonylag függetlenül működnek egymástól, annak ellenére, hogy azonos szervezet részét képezik. Tehát az előző pontban leírtakkal analóg módon, itt is a nemrégiben lezajlott integráció a kulturális differencia oka.
- a szerző véleménye szerint az eltérések okai a szervezetek által elvégzendő feladatok különbözőségében is keresendők, mely kérdés rendkívül sokrétű és komplex módon hat a szervezeti kultúrára. Példának okáért az elvégzendő feladatok jellegéből fakadóan a büntetés-végrehajtásnál távlatibb tervezési időtávra van lehetőség. Az elvégzendő feladatok jellege és állandósága mellett a másik ok a büntetés-végrehajtási szervezet struktúrájának stabilitása, mely a másik három szervezethez képest alig változott az elmúlt évtizedekben (az egyetlen szerv, ahol nem történt integráció!) és feltehetőleg a jövőben is kevesebb változtatást fognak ott eszközölni, mint amennyi változtatási lehetőség a többi szervezet esetében lehetséges. A feladatok jellege a munkával és a szervezettel való azonosulás

mértékére is rányomja a bélyegét. A rendőri is a tűzoltói hivatást például jóval tudatosabban választják a dolgozók, mint mondjuk a fegyőri munkakört, melynek presztízse, társadalmi ismertsége és elismertsége is alacsonyabb az előbb említettekénél, annak okán, hogy a büntetés-végrehajtási szervezet jóval zártabb körülmények között, *„közvetve lát el rendészeti feladatokat azzal, hogy a szabadságvesztéssel járó intézkedések végrehajtásával hozzájárul a közrend és a közbiztonság erősítéséhez.”* (Finszter 2010) Ez természetesen a munkakörrel és a szervezettel való azonosulásra is hatással van, melyek, mint már többször szó esett róla a hivatástudat részeit képezik, mely kiemelt fontossággal bír a rendvédelmi munkában.

Az egyes szervezetek közötti kulturális különbségek kívánt megközelítésben

Ebben a részben a H2b hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között kívánt megközelítésben és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat az a tény, hogy a válaszadó melyik szervezetnél dolgozik, tehát, hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) nyolc terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem kívánt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervezettel való kívánt azonosulás (II/1.b. kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a katasztrófavédelemnél a leggyengébb, a másik két szervezet tekintetében pedig nem mutatható ki eltérés;
- a szervezeti egységgel való kívánt azonosulás (II/2.b kérdés) a rendőrségnél a legerősebb, a katasztrófavédelemnél a leggyengébb, a másik két szervezet tekintetében pedig nem mutatható ki eltérés;
- a kívánt cél orientáció a szervezeti teljesítmény tekintetében (VI/1.b. kérdés) a büntetés-végrehajtási szervezetnél erősebb, a katasztrófavédelemnél és a rendőrségnél pedig gyengébb a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának értékeinél;

- a kívánt cél orientáció a szervezeti célok tekintetében (VI/2.b. kérdés) a katasztrófavédelemnél a legerősebb, a rendőrségnél a leggyengébb, a másik két szervezet esetében pedig nem mutatható ki komolyabb eltérés;
- a kontroll szintje a szervezetet érintő szabályok tekintetében (VIII/1.b kérdés) rendkívül alacsony a katasztrófavédelem esetében, míg a rendőrség és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának esetében egy kicsivel magasabb értékeket figyelhetünk meg a büntetés-végrehajtási szervezethez képest;
- a kontroll kívánt szintje az ellenőrzések gyakoriságának tekintetében (VIII/2.b. kérdés) kiugróan alacsony a katasztrófavédelemnél, míg a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományánál és a büntetés-végrehajtási szervezetnél valamivel magasabb értékeket figyelhetünk meg a rendőrséghez viszonyítva;
- a szervezeti egységek közötti kívánt függetlenség szintje (X/2.b. kérdés) a Nemzeti-Adó és Vámhivatal hivatásos állományánál a legmagasabb, a büntetés-végrehajtási szervezetnél a legalacsonyabb, a másik két szervezet tekintetében pedig nincs eltérés;
- a környezeti változások megválaszolásának kívánt szintje (XI/2.b. kérdés) a rendőrségnél a legmagasabb, a katasztrófavédelem és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának esetében pedig alacsonyabb, mint a büntetés-végrehajtási szervezetnél megfigyelhető értékek.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,1 és 0,2 közé esett (egy esetben 0,219). Tehát az, hogy a válaszadó mely szervezetnél dolgozik, csak kis mértékben magyarázza az adott választát, és így a kulturális különbségeket. Azonban a **H1b hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség az egyes rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája között a hivatásos állomány kívánt megközelítése szempontjából. Ezen túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való kívánt azonosulás a rendőrségnél a legerősebb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan erősebb azonosulás mutatkozott, mint a másik három szervnél. Ugyanez igaz - csak pont fordítva - a katasztrófavédelemre, ahol a leggyengébb a szervezettel való kívánt azonosulás.
- érdekes, hogy a kívánt cél orientáció a teljesítmény tekintetében a katasztrófavédelemnél gyengébb, míg a célok tekintetében a legerősebb.

- a kontroll kívánt szintje egyértelműen a katasztrófavédelemnél a legalacsonyabb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan alacsonyabb értékeket figyelhettünk meg, mint a másik három szervnél.
- összehasonlítva az észlelt és a kívánt értékeket megállapítható, hogy a rendőrségnél a szakmával való azonosulás egyaránt a legerősebb észlelt és kívánt szinten is a négy rendvédelmi szerv tekintetében. Ugyanez állapítható meg a Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében a függetlenség vonatkozásában, ami észlelt és kívánt megközelítésben is a legalacsonyabb értéket mutatja a négy szervezetet összehasonlítva. Jóllehet az azonos szinten lévő szervezeti egységek között nem volt kimutatható szignifikáns függőségi eltérés kívánt megközelítésben a négy szervezet között.

5.3. Az egyes hierarchikus szintek közötti kulturális különbségek

Az egyes hierarchikus szintek közötti kulturális különbségek észlelt megközelítésben

Ebben a részben a H3a hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejti ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a rendvédelmi hierarchia szintjei között a szervezeti kultúra észlelt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat az a tény, hogy a válaszadó vezető beosztású tisztként, tisztként vagy tiszthelyettesként dolgozik tehát, hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) négy terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem észlelt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervezettel való észlelt azonosulás (II/1.a. kérdés) a vezető beosztású tisztelnél a legerősebb, a tiszthelyetteseknél a leggyengébb;
- a szervezeti egységgel való észlelt azonosulás (II/2.a. kérdés) a tisztelnél a legerősebb, a tiszthelyetteseknél a leggyengébb;
- az észlelt humán orientáció a vezetői empátia tekintetében (IV/1.a. kérdés) a vezető beosztású tisztelnél a legerősebb, a tiszthelyetteseknél pedig a leggyengébb;

- az azonos szervezeti szintek között észlelt belső függés (X/1.a. kérdés) a tiszteknél a legalacsonyabb, a vezető beosztási tiszteknél és a tiszthelyetteseknél valamivel magasabb.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát az, hogy a válaszadó a hierarchia mely szintjén dolgozik, csak kis mértékben magyarázza az adott választát, és így a kulturális különbségeket. Azonban a **H3a hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség a rendvédelmi hierarchia egyes szintjeinek szervezeti kultúrája között a hivatásos állomány észlelt megközelítése szempontjából. Ezen túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való észlelt azonosulás a tiszthelyetteseknél a leggyengébb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan gyengébb azonosulás mutatkozott, mint a másik két csoport esetében.
- a humán orientációt a vezetői empátia szempontjából a vezető beosztású tisztek értékelték a legerősebbnek, a hierarchia alsóbb részét képző tiszthelyettesek pedig a leggyengébbnek. Nem kizárható, hogy a vezetők empatikusabbnak gondolják magukat a ténylegesnél, a tiszthelyettesek pedig kissé alulértékelik vezetőik empátiaszintjét.

Az egyes hierarchikus szintek közötti kulturális különbségek kívánt megközelítésben

Ebben a részben a H3b hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a rendvédelmi hierarchia szintjei között a szervezeti kultúra kívánt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat az a tény, hogy a válaszadó vezető beosztású tisztként, tisztként vagy tiszthelyettesként dolgozik tehát, hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) öt terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem kívánt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervezettel való kívánt azonosulás (II/1.b. kérdés) a tiszteknél a legerősebb, a tiszthelyetteseknél a leggyengébb;

- a szervezeti egységgel való kívánt azonosulás (II/2.b. kérdés) a tiszteknél a legerősebb, a tiszthelyetteseknél a leggyengébb;
- a kontroll kívánt szintje a szervezetet érintő szabályok tekintetében (VIII/1.b. kérdés) a tiszteknél a legmagasabb, a tiszthelyetteseknél a legalacsonyabb;
- a kontroll kívánt szintje az ellenőrzések gyakoriságának tekintetében (VIII/2.b. kérdés) a tiszteknél a legmagasabb, a tiszthelyetteseknél a legalacsonyabb;
- az azonos szervezeti szintek között kívánt belső függés (X/1.b. kérdés) a tiszteknél a legalacsonyabb, a tiszthelyetteseknél a legmagasabb.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát az, hogy a válaszadó a hierarchia mely szintjén dolgozik, csak kis mértékben magyarázza az adott választ, és így a kulturális különbségeket. Azonban **a H3b hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség a rendvédelmi hierarchia egyes szintjeinek szervezeti kultúrája között a hivatásos állomány kívánt megközelítése szempontjából. Ezen túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való kívánt azonosulás a tiszthelyetteseknél a leggyengébb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan gyengébb azonosulás mutatkozott, mint a másik két csoport esetében.
- a kontroll kívánt szintje a tiszteknél a legmagasabb és a tiszthelyetteseknél a legalacsonyabb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésben szignifikánsan alacsonyabb, illetőleg magasabb értékeket figyelhetünk meg, ha összehasonlítást végzünk a vezető beosztású tisztek válaszaival.
- összehasonlítva az észlelt és a kívánt értékeket megállapítható, hogy a szervezettel való azonosulás a tiszthelyetteseknél a leggyengébb az észlelt és a kívánt értékek tekintetében is, az azonos szervezeti szintek közötti függés pedig észlelt és kívánt megközelítésben is a legalacsonyabb a tiszthelyetteseknél és a legmagasabb a tiszteknél.

5.4. A nemek közötti kulturális különbségek

A nemek közötti kulturális különbségek észlelt megközelítésben

Ebben a részben a H4a hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy

van-e eltérés a nemek között a szervezeti kultúra észlelt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat a válaszadó neme, tehát hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) három terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelmi szervek észlelt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervezettel való észlelt azonosulás (II/1.a. kérdés) a nőknél az erősebb;
- az észlelt humán orientáció a vezetői empátia tekintetében (IV/1.a. kérdés) a nőknél az erősebb;
- az észlelt cél orientáció a szervezeti célok tekintetében (VI/2.a. kérdés) a nőknél erősebb.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát a válaszadó neme csak kis mértékben magyarázza az adott választ, és így a kulturális különbségeket. Azonban **a H4a hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség a férfiak és a nők észlelt szervezeti kultúrája között.

A nemek közötti kulturális különbségek kívánt megközelítésben

Ebben a részben a H4b hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a nemek között a szervezeti kultúra kívánt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben. A másik kérdés pedig, hogy mennyiben magyarázza az adott válaszokat a válaszadó neme, tehát hogy a két változó között a kapcsolat erős vagy gyenge. (Cramer együttható)

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (Khi-négyzet próba és a szignifikáns összefüggés feltételei) csupán két terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem kívánt kultúrájával kapcsolatban:

- a kontroll kívánt szintje a szervezetet érintő szabályok tekintetében (VIII/1.b kérdés) a nőknél a magasabb;

- a kontroll kívánt szintje az ellenőrzések gyakoriságának tekintetében (VIII/2.b. kérdés) a nőknél a magasabb.

A Cramer együttható (mely a kapcsolat erősségét vizsgálja) az előbb bemutatott területek mindegyikénél 0,09 és 0,2 közé esett. Tehát a válaszadó neme csak kis mértékben magyarázza az adott választ, és így a kulturális különbségeket. Azonban a **H4b hipotézist így is igazoltuk**, tehát van különbség a férfiak és a nők kívánt szervezeti kultúrája között. Ezen túlmenően az alábbi következtetést vonhatjuk le az előbbiekből:

- a kontroll kívánt szintje a nőknél a magasabb, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott.

5.5. A dolgozók életkora szerinti kulturális különbségek

A dolgozók életkora szerinti kulturális különbségek észlelt megközelítésben

Ebben a részben a H5a hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a különböző életkorú dolgozók válaszai között a szervezeti kultúra észlelt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben.

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (varianciaanalízis és a szignifikáns összefüggés feltételei) öt terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem észlelt kultúrájával kapcsolatban:

- a szervezeti egységgel való észlelt azonosulás (II/2.a. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- az észlelt kockázatvállalás az innovációk vonatkozásában (VII/2.a. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- a környezeti változások figyelemmel kísérésének észlelt szintje (XI/1.a. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik;
- a környezeti változások megválaszolásának észlelt szintje (XI/2.a. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik;
- az észlelt időorientáció az eredmények vonatkozásában (XII/2.a. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével távolatibb.

Ezen megállapításokon túlmenően az alábbi következtetést vonhatjuk le az előbbiekből:

- az észlelt nyílt rendszerű működés a válaszadók életkorának növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a dolgozók életkorát alapul véve.

A H5a hipotézist tehát igazoltuk, van különbség a hivatásos állományú dolgozók véleménye között a szervezeti kultúra észlelt megközelítését illetően, ha az állomány életkorát vesszük alapul.

A dolgozók életkora szerinti kulturális különbségek kívánt megközelítésben

Ebben a részben a H5b hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejtí ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a különböző életkorú dolgozók válaszai között a szervezeti kultúra kívánt megközelítésében és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben.

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (varianciaanalízis és a szignifikáns összefüggés feltételei) hét terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem kívánt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervvel való kívánt azonosulás (II/1.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- a szervezeti egységgel való kívánt azonosulás (II/2.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- a kívánt cél orientáció a szervezeti teljesítmény vonatkozásában (VI/1.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- a kívánt kockázatvállalás az innovációk szempontjából (VII/2.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével erősödik;
- a kontroll kívánt szintje a szabályozottság szintjének szempontjából (VIII/1.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik;
- a kontroll kívánt szintje az ellenőrzések gyakoriságának szempontjából (VIII/2.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik;
- a konfliktustűrés kívánt szintje a konfliktusok gyakoriságának szempontjából (IX/2.b. kérdés) a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik.

Ezen megállapításokon túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való kívánt azonosulás a válaszadók életkorának növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a dolgozók életkorát alapul véve.
- a kontroll kívánt szintje a válaszadók életkorának növekedésével emelkedik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a dolgozók életkorát alapul véve.

A H5b hipotézist tehát igazoltuk, van különbség a hivatásos állományú dolgozók véleménye között a szervezeti kultúra kívánt megközelítését illetően, ha az állomány életkorát vesszük alapul.

5.6. A szervezetnél eltöltött idő szerinti kulturális különbségek

A szervezetnél eltöltött idő szerinti kulturális különbségek észlelt megközelítésben

Ebben a részben a H6a hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a szervezeti kultúra észlelt megközelítésében abból a szempontból, hogy a válaszadó hány éve dolgozik a szervezetnél és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben.

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (varianciaanalízis és a szignifikáns összefüggés feltételei) tíz terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem észlelt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervvel való észlelt azonosulás (II/1.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött idő emelkedésével erősödik;
- a szervezeti egységgel való észlelt azonosulás (II/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött idő emelkedésével erősödik;
- az észlelt teljesítmény orientáció a jutalmazás vonatkozásában (V/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- az észlelt kockázatvállalás a kockázatvállalási hajlandóság vonatkozásában (VII/1.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- az észlelt kockázatvállalás az innovációk vonatkozásában (VII/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- az észlelt kontroll szintje a szabályozottság vonatkozásában (VIII/1.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével emelkedik;

- az észlelt kontroll szintje az ellenőrzések gyakoriságának tekintetében (VIII/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével emelkedik;
- az észlelt konfliktustűrés a konfliktusok gyakoriságának vonatkozásában (IX/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- a környezeti változások megválaszolásának észlelt szintje (IX/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével emelkedik;
- az észlelt időorientáció az eredmények vonatkozásában (XII/2.a. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével távolabb.

Ezen megállapításokon túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való észlelt azonosulás a szervezetnél eltöltött idő növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.
- az észlelt kockázatvállalás a szervezetnél eltöltött idő növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.
- a kontroll észlelt szintje szervezetnél eltöltött idő növekedésével emelkedik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.

A H6a hipotézist tehát igazoltuk, van különbség a hivatásos állományú dolgozók véleménye között a szervezeti kultúra észlelt megközelítését illetően, ha a szervezetnél eltöltött szolgálati időt vesszük alapul.

A szervezetnél eltöltött idő szerinti kulturális különbségek kívánt megközelítésben

Ebben a részben a H6b hipotézissel kapcsolatos eredményeket fejt ki a szerző. Tehát, hogy van-e eltérés a szervezeti kultúra kívánt megközelítésében abból a szempontból, hogy a válaszadó hány éve dolgozik a szervezetnél és, ha igen, milyen kérdésben/kérdésekben.

A korábban ismertetett kritériumrendszernek (varianciaanalízis és a szignifikáns összefüggés feltételei) hét terület, illetőleg kérdés felelt meg. Az elemzések alapján a következő következtetéseket vonta le a szerző e tekintetben a rendvédelem kívánt kultúrájával kapcsolatban:

- az országos szervvel való kívánt azonosulás (II/1.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött idő emelkedésével erősödik;
- a szervezeti egységgel való kívánt azonosulás (II/2.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött idő emelkedésével erősödik;
- az kívánt kockázatvállalás a kockázatvállalási hajlandóság vonatkozásában (VII/1.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- a kívánt kockázatvállalás az innovációk vonatkozásában (VII/2.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;
- a kontroll kívánt szintje a szabályozottság vonatkozásában (VIII/1.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével emelkedik;
- az kontroll kívánt szintje az ellenőrzések gyakoriságának tekintetében (VIII/2.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével emelkedik;
- a kívánt konfliktustűrés a konfliktusok gyakoriságának vonatkozásában (IX/2.b. kérdés) a szervezetnél eltöltött évek emelkedésével erősödik;

Ezen megállapításokon túlmenően az alábbi következtetéseket vonhatjuk le az előbbiekből:

- a szervezettel való kívánt azonosulás a szervezetnél eltöltött idő növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.
- az kívánt kockázatvállalási hajlandóság a szervezetnél eltöltött idő növekedésével erősödik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.
- a kontroll kívánt szintje szervezetnél eltöltött idő növekedésével emelkedik, tekintve, hogy mindkét erre vonatkozó kérdésnél szignifikáns különbség mutatkozott a szervezetnél eltöltött időt alapul véve.
- **Figyeljük meg, hogy az előző három pont észlelt megközelítésben is ugyanilyen eredménnyel szolgált!**

A H6a hipotézist tehát igazoltuk, van különbség a hivatásos állományú dolgozók véleménye között a szervezeti kultúra kívánt megközelítését illetően, ha a szervezetnél eltöltött szolgálati időt vesszük alapul.

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

T1: A teljesítményalapú jutalmazás hiánya, illetve az alacsony kockázatvállalási hajlandóság - mint a szakirodalmi feldolgozásban egyértelművé vált - a bürokratikus működő szervezetek egyik legmarkánsabb jellemzője, esetenként a hatékony működés akadályozó tényezője. Ezen problémákra más szerzők is rávilágítottak már a rendvédelem vonatkozásában is, de most igazolást nyert, hogy az állomány is hatékonyabb működést látna ezen területek fejlesztése következtében. Tehát nem csak szakértői szemmel jósolhatnánk így hatékonyabb működést, hanem az érintett állomány véleménye is alátámasztja ezt. Több területen is eltérés van tehát a rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak észlelt és kívánt kultúra megítélései között, ez kulturális problémákat feltételez. A kívánnál alacsonyabb szintű vezetői empátia és szociális érzékenység, a nem kellően teljesítményalapú jutalmazási rendszer és az innovációs hajlandóság alacsony szintje pedig kiemelkednek a problémák közül.

T2a-b: Úgy észlelt, mint kívánt megközelítésben számos különbség mutatkozik a rendvédelmi szervek kultúrája között. Jóllehet a statisztikai számítások alapján a különbségek nem túl nagyok, azonban egyértelműen kimutathatók több kérdésben is. Ezen eltéréseket számos tényező okozhatja, azonban az egyik legfontosabb ilyen tényező az, hogy nemrégiben két rendvédelmi szerv is szervezeti integráción esett át, így kultúrájuk még kiforratlan, változóban és ideális esetben fejlődőben van. A másik ok az elvégzendő feladatok különbözőségében keresendő.

T3a-b: Több eltérés is mutatkozik a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozó hivatásos állományú alkalmazottak szervezeti kultúráról alkotott véleménye között úgy észlelt, mint kívánt megközelítésben, azonban az előző bekezdésben foglaltakhoz hasonlóan a kapcsolat erőssége itt is gyenge. Ezen különbségek legmarkánsabban az szervezettel való azonosulás észlelt és kívánt mértékének vonatkozásában érhetők tetten, mely a tiszthelyettesi állománynál gyengébb. A másik sarkalatos pont a kontroll kívánt szintje, mely szintén a tiszthelyetteseknél alacsonyabb.

T4a-b: Az előző pontokhoz képest jóval kevesebb kérdésben mutatkozik eltérés a nők és a férfiak észlelt és kívánt kultúra-megítélése között, azonban szignifikáns különbségeket itt is találunk, igaz az előzőekhez hasonlóan gyenge kapcsolattal. Eltérés legmarkánsabban a kontroll kívánt szintjénél jelentkezik, mely a nőknél a magasabb.

T5a-b: Az előzőnél ugyan több, de a többi ponthoz képest kevesebb különbség mutatkozik az észlelt és kívánt kultúra-megítélések vonatkozásában a dolgozói életkort alapul véve. Megállapítható, hogy az észlelt nyílt rendszerű működés a válaszadók életkorának növekedésével erősödik, ahogy a szervezettel való kívánt azonosulás és a kontroll kívánt szintje is. Legmarkánsabban ezen területeken mutatkozik eltérés a dolgozói életkor alapján.

T6a-b: Meglehetősen sok eltérés mutatkozik az észlelt és a kívánt kultúra-megítélések vonatkozásában egyaránt a szervezetnél eltöltött szolgálati időt alapul véve. Úgy észlelt, mint kívánt vonatkozásban megállapítható, hogy a szervezettel való azonosulás és a kockázatvállalási hajlandóság erősödik, a kontroll szintje pedig emelkedik a szervezetnél eltöltött idő növekedésével.

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az értekezés elején a szakirodalmi feldolgozásban rálátást kaptunk a kultúra mibenlétére és jelentőségére, valamint a bürokratikus szervezetek, illetőleg a rendvédelem néhány kulturális problémájára is rávilágítottunk, mely problémák igazolást nyertek a primer kutatás eredményeiben. A kutatás azonban ezen tekintetben is újdonsággal szolgál, mégpedig hogy ezen problémákat nem csak a szervezeteken kívül álló szakemberek észlelik, hanem a rendvédelmi szervek hivatásos állománya is érzékeli ezeket a problémákat.

A szerző véleménye szerint azonban egy közigazgatási szervtől nem is elvárható például, hogy olyan innovatív, rugalmas és dinamikus működést mutasson fel, mint a versenyszféra vállalatai. Ettől függetlenül a jelenleginél működhetne innovatívabb, kockázattűrőbb módon is - a jog adta lehetőségeket szem előtt tartva -, segítve ezzel a szervezeti célok hatékony elérését, a hatékony munkavégzést és feladatteljesítést.

A felmerülő kulturális problémákat és dolgozói elvárásokat pedig valamilyen módon mindenképp kezelni kell. Ez történhet a szervezeti kultúra átalakításán vagy akár a dolgozói attitűd megváltoztatására tett kísérleten keresztül is. Ahogy az értekezés elején szó esett róla, a szervezeti kultúrára a legnagyobb hatással a szervezet vezetői vannak, szerepük a változtatási folyamatokban is kiemelt fontosságú. Másrészt pedig megfigyelhető, hogy a rendvédelem kultúraproblémáinál több pontban közvetlenül is érintettek a vezetők (pl.: a vezetők szociális érzékenysége és empátiája). Ezen két tényezőt - tehát a kultúrára való erős vezetői hatást és a közvetlen vezetői érintettséget - alapul véve a szerző úgy véli, hogy a rendvédelmi szervek vezetőit kellene elsődlegesen bevonni a változtatási folyamatba, akár már osztályvezetői szinttől is. A vezetői továbbképzésben helyet kaphatna a szervezeti kultúrát, illetve a kulturális problémákat ismertető rész, amely a kultúrát érintő kérdések további, saját vezetői példákon és tapasztalatokon alapuló megvitatását tenné lehetővé, szervezeti magatartással foglalkozó szakember jelenlétében.

Azonban, ha változtatni szeretnénk a működésen és a kultúrán, úgy érdemes szemügyre venni a további eredményeket is annak okán, hogy a rendvédelmi dolgozók nagy része rendőr, tiszthelyettes, illetve férfi vagy abból kifolyólag, hogy a katasztrófavédeleménél még a másik három szervhez képest is kiemelkedően magas a férfiak aránya.

A további vizsgálatok első körben rávilágítottak a rendvédelmi szervek közötti kulturális különbségekre. A különbségek okai több tényezőből fakadnak. A közelmúltban

lezajlott integrációk okozta szervezeti, működésbeli és strukturális változások egyértelmű okai a rendvédelmi szervek kulturális különbségeinek, ahogy az egyes szervek által ellátandó feladatok különbözősége is az okok között szerepel.

Ezen túlmenően bebizonyosodott, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozó hivatásos jogviszonyú dolgozók véleménye eltér azon szervezet kultúrájával kapcsolatban, melynél munkájukat végzik. Ugyanígy eltérés mutatkozik a nők és a férfiak megítélései és elvárásai között is, jóllehet ezen összefüggések - a válaszadók jellemzői és az adott válaszaik között - csak gyengének jellemezhetők. Bizonyítást nyert az is, hogy a válaszadó életkora és a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje is befolyásolja a kapott válaszokat.

Az előzőekből azt is megállapíthattuk például, hogy a szervezettel való azonosulás (pl.: a Katasztrófavédelem esetében) és a munkakörrel való azonosulás (pl.: tiszthelyettesek és fegyőrök esetében) mértéke alacsonyabb a rendvédelem egyes csoportjainál. Ezen két érték megfelelően magas szintje pedig kiemelt fontosságú az erős hivatástudat meglétének szempontjából, amely jellemző - mint korábban szó esett róla - a rendvédelmi munka esetében kiemelt jelentőséggel bír.

Az imént felsoroltak mindenképp új tudományos eredménynek tekinthetők a rendvédelem működésének és szervezeti kultúrájának tekintetében, hiszen ehhez hasonló kutatás nem született a korábbiakban. Amennyiben a szervezeti kultúrán keresztül szeretnénk ezeknek a hatóságoknak a hatékonyságát növelni, úgy ezen eredmények gyakorlati haszna is megkérdőjelezhetetlen.

Egy későbbi kutatás során érdemes lenne megvizsgálni azt, hogy milyen különbségek mutatkoznak a hazai és a külföldi rendvédelmi hatóságok szervezeti kultúrája között a hatékonyság és a dolgozói elégedettség szempontjából. Ehhez a nemzetközileg is értékes és számottevő eredményeket felmutató, nagy volumenű kutatáshoz jó és hasznos kiindulási alapot nyújthat a jelenlegi munka, amely egyfajta kiindulópontként szolgálhatna akár a módszertan akár az eredmények tekintetében. Egy másik érdekes irány a hazai rendvédelem és más közigazgatási szervek összehasonlítása lehetne, melyek működése szintén a bürokrácia ismérveivel írható le. Amennyiben a versenyszférában működő szervezetekkel is összehasonlítanánk a rendvédelmi szerveket, úgy elhelyezhető lenne a magyar szervezeti/nemzeti kultúrában ezen hatóságok működése is. Megállapítható lenne, hogy mely területeken illeszkedik teljes mértékben a magyar szervezeti kultúrába, illetőleg, hogy mely dimenziókban milyen irányú és mértékű eltérés tapasztalható.

ÖSSZEFOGLALÓ

A Doktori (Ph.D.) értekezés a „A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata” címmel íródott, ennek megfelelően először a szervezeti kultúra szakirodalmi áttekintésére került sor. A szervezeti kultúra definíciós megközelítéseitől, illetve a definíciók rendszerezésétől elindulva a fejezet bemutatja a szervezeti kultúra szintjeit és építőköveit, a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőket, a kultúra elemzésének módszereit, valamint a megváltoztathatóságának kérdéseit és módját. Ezután a nemzeti kultúra lényegét és jelentőségét mutatja be a disszertáció, majd a témaválasztás okán bővebben foglalkozik a bürokratikus kultúra jellemzőivel. Ebben a részben világossá válik a szervezeti kultúra összetettsége, és a szervezettel, illetőleg a szervezeti működéssel való kapcsolata.

A második fejezetben a rendvédelem és a rendvédelmi szervek kerülnek bemutatásra. Elsősorban azon jellemzők részletezésével, melyek jó eséllyel a szervezeti kultúrára is hatást gyakorolnak. Ilyenek a szervezet mérete, profilja; alapítása, életkora, struktúrája; autonómiája, függősége vagy a szervezeteket alkotó egyének jellemzői. Ez a rész tehát a rendvédelem szervezeti kultúra központú megközelítését tartalmazza, s ez magában foglalja a témával kapcsolatban készült tanulmányok ismertetését és ütköztetését is. Itt kerül sor a rendvédelem kultúrájának a bürokratikus kultúrával való összevetésére is. Ez a fejezet jelenti tulajdonképpen a rendvédelem szervezeti kultúrájának kvalitatív elemzését. Ebben a részben megállapításra kerül, hogy a rendvédelmi szervek között különbség mutatkozik a fent említett területeken, illetve, hogy számos ponton teljes mértékben illeszkedik a rendvédelem szervezeti kultúrája a bürokratikus kultúrába, azonban az ezt a témát taglaló - viszonylag kevés számú - tanulmányok között ellentmondás is tapasztalható. A teljesítményalapú jutalmazás hiánya és az innovációs hajlandóság alacsony foka azonban minden kutatásban megjelenik.

A saját kutatás alapját a Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány által, meghatározott szempontok szerint reprezentatívan kitöltött 700 db kérdőív adja. A statisztikai számítások elvégzése után nyilvánvalóvá vált, hogy néhány kérdésben különbség mutatkozik a dolgozók által észlelt és kívánt szervezeti kultúra megítélések között. Ez kulturális problémákat feltételez. Ezen problémákról már az eggyel korábbi fejezetben bemutatott tanulmányok is szót ejtettek, azonban most azok az állítások megerősítést nyertek ezen kutatás által is, illetve beigazolódott, hogy ezeket problémákat nem csak a külső szakember, hanem az állomány is érzékeli. Ugyanakkor a szekunder

elemzésben megismert, szervezeti kultúrát érintő problémákon túlmenően a humán-orientáltság területén is kulturális problémát igazolt a kutatás.

Azonban ha változtatni szeretnénk a működésen és a kultúrán, úgy érdemes szemügyre venni a további eredményeket is annak okán, hogy a rendvédelmi dolgozók nagy része rendőr, tiszthelyettes, illetve férfi, vagy például abból kifolyólag, hogy a katasztrófavédeleménél még a másik három szervhez képest is kiemelkedően magas a férfiak aránya.

A további vizsgálatok az első körben rávilágítottak a rendvédelmi szervek közötti kulturális különbségekre. Ezen túlmenően bebizonyosodott, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozó hivatások jogviszonyúak véleménye eltér azon szervezet kultúrájával kapcsolatban, melynél munkájukat végzik. Ugyanígy eltérés mutatkozik a nők és a férfiak válaszai között is, jóllehet ezen kapcsolatok - a válaszadók jellemzői és az adott válaszaik között - statisztikailag csak gyengének jellemezhetők. Bizonyítást nyert az is, hogy a válaszadó életkora és a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje is befolyásolja a kapott válaszokat.

A szerző véleménye szerint az értekezés elérte a kitűzött célokat. Amennyiben az arra jogosultak elkötelezik magukat a rendvédelem szervezeti kultúrájának fejlesztése terén, úgy a jelen munka jó alapot biztosíthat a változtatási folyamathoz, és segítheti a szervezeti kultúrát érintő döntések meghozatalát, ugyanis a szerző már az értekezés során is több alkalommal, illetve az értekezés utolsó fejezetében - a következtetések és a további lehetséges kutatási irányok megfogalmazása mellett - lehetséges megoldási módszereket és javaslatokat is megfogalmaz a kulturális problémák kezelésére.

SUMMARY

The doctoral (Ph.D.) dissertation was written under the title "Research of law enforcement agencies' organizational culture", and accordingly, the literary review of the organizational culture took place first. Starting from the definitional approach and the systemizing of definitions of the organizational culture the chapter introduces the levels, building stones and factors affecting organizational culture, moreover the analyzing methods and the questions and methods of modification of the culture. Then the essence and significance of the national culture is presented, and because of the choice of subject, the characteristics of the bureaucratic culture are discussed in greater detail. In this section, the complexity of organizational culture and its relationship with the organization and the organizational operation becomes clear.

In the second chapter, the law enforcement and law enforcement agencies are presented; firstly, by detailing the characteristics that probably influence organizational culture as well. These include the organization's size and profile; foundation, age and structure; autonomy, dependence or characteristics of individuals of the organization. Thus, this section includes the organizational culture-oriented approach of the law enforcement, which contains the description and confrontation of the studies in connection with the topic. Here, the culture of law enforcement and bureaucratic culture are compared as well. This section is actually the qualitative analysis of the law enforcement's organizational culture. In this section I established that there is a difference between the above mentioned areas of law enforcement organizations and that the organizational culture of law enforcement fully fits the bureaucratic culture in several points, however, the – relatively few – studies discussing this topic also show discrepancy. The lack of performance-based rewarding and the low degree of willingness to innovate, however, appears in each study.

My own research is based on the 700 questionnaires which were representatively filled out by aspects determined by the Győr-Moson-Sopron county professional staff. After completing the statistical calculation it became clear that in some cases there is a difference between the workers' perceived and desired judgment of the organizational culture. This implies cultural problems. These problems have been mentioned in the studies presented in the previous chapter, however, those statements were confirmed by this research, too, and it was proven that these problems are not only experienced by external experts but also by the staff. Nevertheless, beyond the problems concerning

organizational culture seen in the secondary analysis, the research proved cultural problems in the field of human-orientation as well.

However, if you want to change the operating and culture, it is worth taking a look at further results considering that the majority of the law enforcement staff are policemen, warrant officers and men, or for example, because at the Disaster Management the proportion of men is extremely high even compared to the other three bodies.

Further research in the first round revealed the cultural differences between law enforcement agencies. In addition, it was proved that the opinion of the professionals working at different levels of the organizational hierarchy differ from the organizational culture they work in. Likewise, there is a difference between the responses of men and women, although these relationships – between the characteristics of the respondents and their responses – statistically can only be described as poor. It was also proved that the respondent's age and length of service in the organization also affect the received responses.

According to the author the dissertation achieved its objectives. If those who are entitled commit themselves to develop the culture of law enforcement, the present work can provide a good foundation for the changing process and can help making decisions concerning organizational culture, as several times in the course of the dissertation, and in the last chapter – besides the conclusions and forming possible further research directions – the author also finds possible solution methods and suggestions for managing problems.

M1 - IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmi források

ADAMS G. B. - INGERSOLL V. H. (1990): Culture, technical rationality and organizational culture. *American Review of Public Administration*, 20 (4) 285-303 p.

AHMED P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1) 30-43. p.

ASHKANASY N. M. – BROADFOOT L. E. – FALKUS S. (2000): Questionnaire measures of organizational culture, 131-147. p. In: ASHKANASY N. M. – WILDEROM C. P. – PETERSON M. F. (Szerk.): Handbook of organizational culture and climate. Los Angeles: Sage, 650 p.

BAKACSI GY. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula. 344 p.

BAKACSI GY. - TAKÁCS S. (1998): Honnan - hová? A nemzeti és a szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 29 (2), 15-22. p.

BAKACSI GY. et al. (2002): Eastern european clastern: tradition and transition. *Journal of Word Busines*, 37 (1) 69-80. p.

BALASKA A. - KISS A. (Szerk.) (2007): A 140 éves Vám- és Pénzügyőrség emlékalbumba. Budapest: VIVA Média, 1-24. p.

BALOGH L. (2009): A szervezetfejlesztés lehetőségei - első lépés a szervezeti kultúra diagnosztika - a sportszervezetekben, 87-99. p. In: GYÖRFI J. (Szerk.): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat. Tanulmánykötet. Budapest: Nemzeti Sportszövetség

BALLA Z. (2000): A rendészet fogalmának tisztázásához. *Magyar Közigazgatás*, 50 (1) 18-21. p.

BAN C. (1985): How do public managers manage? Bureaucratic constraints, organizational culture, and the potential for reform. San Francisco: Jossey-Bass, 492 p.

BARLETT H. W. - ROSENBAUM A. (1977): Policewoman effectinivess. Denver: Denver Police Department

BARLEY S. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24-60. p.

BARTA T. - TÓTH T. (2000): Vállalati kultúra - üzleti etika. Budapest: Szókratész, 59 p.

BATE P. (1997): Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München: Gerling Akademie Verlag, 366 p.

- BOBÁK A. (1995): Nők a rendőrségnél (1945-1985). *Új Rendészeti Tanulmányok*. Klnsz. 1-20. p.
- BOKOR A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph.D. értekezés. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- BORGULYA I. - BARAKONYI K. (2004): Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 244 p.
- BOROS J. (1998): Három évszám: a magyar büntetés-végrehajtás hagyományai. *Börtönügyi szemle*, 17 (1) 92-98. p.
- BOWER M. (1966): The will to manage: corporate success through programmed management. New York: McGraw-Hill, 276 p.
- CAMERON K. S. - QUINN R. E. (1994): Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values FrameWork. Boston: Addison – Wesley Publishing, 116 p.
- CZEINER GY. (1982): A parancsnokok szerepe a hivatástudat kialakításában, erősítésében. *Belügyi Szemle*, 20 (10) 63-67. p.
- CLAVER et al. (1999): Public administration: from bureucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (5) 445-464 p.
- DAFT R. L. (1992): Organizational theory and design. Mason: South-Western Cengage Learning, 669 p.
- DEAL T. E. - KENNEDY A. (1982): Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publishing, 232 p.
- DENISON D. R. (1990): Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 267 p.
- DOBÁK M. - ANTAL ZS. (2011): Vezetés és szervezés. Budapest: Aula, 483 p.
- ERNYES M. (2002): A rendőrség története I. Budapest: Belügyminisztérium, 342 p.
- FÁBIÁN A. (2011): Közigazgatás-elmélet. Budapest: Dialóg Campus, 176 p.
- FELDMAN S. P. (1985): Culture and conformity: An essay on individual adaption in centralized bureaucracy. *Human Relations*. 38 (4), 341-356. p.
- FINSZTER G. (2003): Rendészet vagy rendvédelem?. *Belügyi Szemle*, 49 (2) 86-96. p.
- FINSZTER G. (2010): A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete. Egyetemi jegyzet. Budapest: Rendőrtiszti Főiskola, 200 p.
- FOGARASI M. (2009): A rendőri szubkultúra sajátosságai, 107-126. p. In: CSERNYIKNÉ P. Á. (Szerk.): Pedagógiai és pszichológiai ismeretek rendőri vezetőknek. Egyetemi jegyzet. Budapest: Rendőrtiszti Főiskola

- GAÁL Z. - SZABÓ L. (1996): Vállalati kultúra: Kulcs a sikerhez!?. *Ipargazdaság*, (1-2)
- GAÁL Z. - SZABÓ L. - KOVÁCS Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúra összefüggései. *Vezetéstudomány*, 36 (7-8)
- GARAMVÖLGYI L. (1984): A hivatástudat szerepe a rendőri munkában. *Belügyi Szemle*, 22 (1) 68-69. p.
- GELENCSÉR GY. (1983): A hivatástudat fejlesztésének célja, főbb feladatai és módszerei a rendőrségi parancsnoki munkában. *Belügyi Szemle*, 21 (9) 33-38. p.
- GREENWALD J. E. (1976): Aggression as a component of police-citizen transactions. Differences between male and female police officers. Ann Arbor: University Microfilms
- HANDY C. (1985): Gods of management. The changing work of organizations. London: Hutchison, 272 p.
- HARTMANN A. (2006): The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6 (3), 159-172. p.
- HEIDRICH B. (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 28 (4) 9-17. p.
- HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó, 170 p.
- HELLRIEGEL D. - SLOCUM J. W. (1994): Management. New York: Addison-Wesley, 774 p.
- HOFSTEDE G. (1980): Culture's consequences: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 325 p.
- HOFSTEDE et al. (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, (35) 286-316. p.
- HOFSTEDE G. (1991): Cultures and organizations. Maidenhead: McGraw-Hill, 561 p.
- HOFSTEDE G. (1993): Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94. p
- HOUSE R. J. et al. (2004): Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies. Los Angeles: Sage, 818 p.
- HOUSE, R. J. - RAVIDAN M. - DORFMAN P. (2001): Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4) 489-505. p.
- HOUSE et al. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1) 3-10. p.

- JARJABKA Á. (2005): Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében, kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk. Ph.D értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- JARJABKA Á. (2008): Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelentében?. *Marketing és Menedzsment*, 47 (3) 39-49. p.
- JUHÁSZ I. (2011): Az állami adóhatóság szervezetfejlődése. *Adó-kódex - Adóellenőrzés*, 10 (4) 2-10. p.
- KATONA G. (1993): Adalékok a rendészet fogalmának meghatározásához. *Rendészeti Szemle*, 36 (1) 3-10. p.
- KÁNTÁS P. (1997): A rendészet fogalmához. *Belügyi Szemle*, 45 (1) 16-23. p.
- KILMANN R. H. - SAXTON M. J. - SERPA R. (1987): A vállalati kultúra megértésének és megváltoztatásának kérdései. *Vezetéstudomány*, 18 (12) 27-28. p.
- KONO T. (1990): Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23 (4) 9-19. p.
- KOTTER J. P. (1996): Leading change. Boston: Harvard Business Press, 187 p.
- KOTTER J. P. - HESKETT J. L. (1992): Corporate culture and performance. New York: The Free Press, 214 p.
- KOVÁCS G. (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, (10) 223-234. p.
- KOVÁCS Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. Ph.D. értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem
- KRÉMER F. (2003): A rendőri hatalom természete. Társadalmi szerep és foglalkozási kultúra. Budapest: Napvilág Kiadó, 242 p.
- KRÉMER F. et al. (2008): Rendészeti kulturális stratégia. 17. számú előtanulmány az átfogó rendészeti stratégia társadalmi vitájához. Budapest: Országos Rendőr-főkapitányság, A Rendőrség Tudományos, Technológiai és Információs Tanácsa
- LAURENT A. (1983): The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 8 (1-2) 75-96. p.
- LAWSON B. - SAMSON D. (2001): Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3): 377-400. p.
- LEWIS B. (1983): Women behind the badge. *Police Product News*, 9 33-34.
- MARTIN J. (2002): Organizational culture: mapping the terrain. Los Angeles: Sage, 402 p.

MARTIN J. – FROST P. J. – O'NEILL O. A. (2004): Organizational culture: beyond struggle for intellectual dominance. Research paper no. 1864. Stanford Graduate School of Business

MARTIN J. et al. (1983): The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 623-647. p.

MARTINS E. C. - TERBLANCHE F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1) 64 -74. p.

MASLOW A. (1943): The Theory of Human Motivaton. *Psychological Review*, (50) 370-396. p.

MEYER M. (1985): Limits to bureaucratic growth. Berlin: Walter de Gruyter, 228 p.

MEYERSON D. – MARTIN J. (1987): Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, (24) 623-647. p.

MÉSZÁROS T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Budapest: Aula, 268 p.

MORSE C. W. (1986): The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19 (16) 92-95. p.

NAHAVANDI A. - MALEKZADEH A. R. (1993): Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30 (3) 405-425. p.

OUCHI W. (1981): Theory Z – how american business can meet japanese challenge. Massachusetts: Addison-Wesley, 244 p.

PAKUCS J. (2003): Vállalati kultúra, mint az innováció egyik erőforrása. *CEO magazin*, 4 (2) 32-33. p.

PAPP J. (1998): Rendvédelem vagy rendészet?. *Új Rendészeti Tanulmányok*, Budapest: Rendőrtiszti Főiskola, (1)

PARÁDI J. (2001): Rendészet vagy rendvédelem?. *Belügyi Szemle*, 49 (2) 97-108. p.

PASCAL R. T. - ATHOS A. G. (1982): The art of japanese management: applications for american executives. New York: Wagner, 221 p.

PETERS T. J. - WATERMAN R. H. (1982): In search of excellence. New York: Harper & Row, 369 p.

PIRGER T. (2013a): Akkulturáció a magyar rendvédelemben - a határőrség és a rendőrség integrációja a szervezeti kultúra aspektusából, 926-930. p. In: SZÉKELY CS. (Szerk.): Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem

PIRGER T. (2013b): Szervezeti kultúra az állami és a versenyszektorban, 938-948. p. In: BALÁZS J. - SZÉKELY CS. (Szerk): A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem

PRICE B. R. (1982): Women in policing. Sexual integration in american law enforcement. Washington: National Institute of Justice

QUINN R. E. (1988): Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass, 199 p.

QUINN, R. E. – ROHRBAUGH J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. (29) 363-377. p.

ROBBINS S. P. (1993): Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall International, 816 p.

SACKMANN S. A. (1991): Cultural knowledge in organizations. Newbury Park: Sage, 221 p.

SAJTOS L. - MITEV A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea, 404 p.

SÁRKÖZI (1995): A rendőrök magyarországi helyzete. *Új rendészeti Tanulmányok*, (Klnsz.)

SÁRKÖZI I. (1998): Nők a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 46 (3) 87-103. p.

SÁRKÖZI I. (2008): Nők a rendészetben. Ph.D. értekezés. Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

SAVAS E. S. (1982): Privatizing the public sector. New Jersey: Chatham House, 164 p.

SATHE V. (1985): Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood: Irwin, 579 p.

SCHEIN E. H. (1992): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 446 p.

SCHEIN E. H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für die Führungskräfte. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 335 p.

SCHEIN E. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240 p.

STEELE J. – MURRAY M. (2004): Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11 (5) 316-322. p.

SZABÓ ZS. et al. (2010): „Van-e értelme belevágnom?” A szervezeti kultúra fejlesztése nehéz időkben – pénzkidobás, pótcselekvés, vagy jó befektetés?. *Harvard Business Review*. 12 (10) 6-15. p.

SZALAI T. (Szerk.) (2014): A Büntetés-végrehajtási szervezet 2013-as évkönyve. Budapest: BVOP, 139 p.

THOMAS G. C. – WORLEY G. CH. (1993): Organization development and change. Minneapolis: West Publications Company, 772 p.

TOARNICZKY A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: Kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 37 Klnsz. (2) 14-24. p.

TRICE H. M - BEYER J. M (1991): Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2 (2) 149-169. p.

TRICE H. M. - BEYER J. M. (1993): Cultures of work organizations. New Jersey: Prentice Hall, 510 p.

TROMPENAARS F. (1993): Riding the waves of culture. London: McGraw-Hill, 274 p.

TRUONG Q. D. (2007): The impact of bureaucratic culture on marketing knowledge transfer within international joint venture. *Science & Technologie Development*, 10 (8) 60-66. p.

WEBER M. (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 329 p.

XENIOKU A. – FURNHAM A. (1996): A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49 (3) 349-371. p.

Internetes források

A büntetés-végrehajtási szervezet. <http://www.bvop.hu/?mid=4&lang=hu> Letöltve: 2014. július 25. 08:50

A határőrség átadta vagyonát a rendőrségnek. <http://www.jogiforum.hu/hirek/17166> Letöltve: 2014. július 23. 11:12

A katasztrófavédelem története. <http://nograd.katasztrofavedelem.hu/katasztrofavedelem-tortenete> Letöltve: 2014. július 23. 9:30

A Katasztrófavédelem szervezete és a rendszeresített beosztások. http://www.katasztrofavedelem.hu/index2.php?pageid=szervezet_servezeti_abra Letöltve: 2014. július 22. 18:22

A NAV szervezeti struktúrája. http://nav.gov.hu/data/cms221223/nav_servezeti_abra4_1.pdf Letöltve: 2014. július 25. 22:41

A polgári védelem története. http://users.atw.hu/opvetb/viewpage.php?page_id=30
Letöltve: 2014. július 22. 10:51

A polgári védelem története. <http://somogy.katasztrofavedelem.hu/polgari-vedelem-tortenete> Letöltve: 2014. július 22. 09:11

A Rendőrség szervezete. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete> Letöltve: 2014. július 25. 14:12

A szervezeti kultúra gyökerei. <http://www.controllingportal.hu/Viccek> Letöltve: 2014. június 15. 11:09

A tűzoltóságok fejlődése és kialakulása Magyarországon.
<http://tuzoltosagbarcika.hu/hu/kialakulas.php> Letöltve: 2014. július 22. 14:05

Regionális főigazgatóságok. <http://www.nav.gov.hu/nav/regiok> Letöltve: 2014. július 25. 15:42

Rendőrség - személyi juttatások. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/gazdalkodasi-adatok/szemelyi-juttatasok> Letöltve: 2014. július 21. 11:21

NAV évkönyv 2013. Budapest (2014).
http://www.nav.gov.hu/data/cms330433/NAV_EVK_13_master.pdf Letöltve: 2014. július 21. 16:02

Jogforrások

Magyarország Alaptörvénye - 2011

Az 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről

Az 1995. évi CVII. törvény a büntetés-végrehajtási szervezetről

Az 1996. évi XXXI. törvény a tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról

Az 1996. évi XXXVII. törvény a polgári védelemről

Az 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

Az 1999. évi LXXIV. törvény a katasztrófák elleni védekezés irányításáról, szervezetéről és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről

A 2006. évi LVII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról

A 2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról

A 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról

A 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról

Egyéb források

A Nemzeti- Adó és Vámhivatal alapító okirata
 A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának alapító okirata
 Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság alapító okirata
 Az Országos Rendőr-főkapitányság alapító okirata
 MOORE R. D. - EICK D. (2004): Csillagközi romboló (Battlestar Galactica) c. film
 NAV évkönyv 2013, Budapest (2014). www.nav.gov.hu

Adatszolgáltatók

Győr-Moson-Sopron Megyei Rendőr-főkapitányság (Győr)
 Győr-Moson-Sopron Megyei Büntetés-végrehajtási Intézet (Győr)
 Nemzeti Adó- és Vámhivatal Győr-Moson-Sopron Megyei Vám- és Pénzügyőri
 Igazgatósága (Győr)
 Nemzeti Adó- és Vámhivatal Győr-Moson-Sopron Megyei Bűnügyi Főigazgatósága
 Győr-Moson-Sopron Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság (Győr)
 Sopronkőhidai Fegyház és Börtön (Sopronkőhida)

M2 - A KUTATÁSHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍV

Tisztelt Válaszadó!

Pirger Tamás vagyok a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának PhD hallgatója. Kérem, válaszaival segítse elő doktori disszertációm megírását, melynek témája a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrája. A kérdőív kitöltése 5-10 percet vesz igénybe. Kérem a kérdőívet egyedül, átgondoltan, saját gondolatai és meggyőződései alapján töltsse ki. Kérem, hogy **mindegyik** kérdésre válaszoljon!

A válaszadás anonim! **Köszönöm a segítségét!**

A következőkben mindenhol **9 lehetőség** (szám) közül választhat. Karikázza be azt, amelyiket a leginkább **igaznak gondolja**. Mindegyik kérdéshez tartozik egy **kiegészítő kérdés**, mely azt vizsgálja, hogy **Ön szerint, milyen lenne az a (jobb) megoldás, amellyel a szervezet céljai hatékonyabban megvalósulhatnának, illetve amellyel a feladatokat eredményesebben lehetne teljesíteni**. Itt is 9 lehetőség van a válaszadásra. Minden páratlan számhoz tartozik egy kis magyarázat, hogy segítse a döntést, de a páros számok **ugyanúgy** használhatók válaszadásra.

I/1. a. Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a „szakmával” (mint pl.: fegyőr, rendőr, tűzoltó, pénzügyőr) amelyhez kapcsolódó feladatokat nap, mint nap ellátják?								
Egyáltalán nem (csak munka)		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben (abszolút élethivatás)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

I/2. a. Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a szűkebb szakterülettel (pl. Rendőrségnél: határrendészet, közlekedésrendészet stb.) amelyhez kapcsolódó feladatokat nap, mint nap ellátják?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

II/1. a. Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a szervezettel (pl: Katasztrófavédelem, Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Rendőrség stb.) amelynél dolgoznak?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban segítő - szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

II/2. a. Az Ön szervezeténél a dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal az központi/területi/helyi intézménnyel (pl.: Csurgoi Rendőrkapitányság, Nógrád Megyei Rendőr-főkapitányság), amelynél a munkájukat végzik?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint az azonosulás elvárható - a kitűzött szervezeti célok elérését hatékonyabban - segítő szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

III/1. a. Az Ön szervezeténél mennyire jellemző a csoportmunka?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Ön szerint milyen munkavégzési forma lenne a jobb/hatékonyabb?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

III/2. a. Az Ön szervezeténél:								
A csoportcélok mindig az egyéni célok alá rendelődnék		A csoportcélok általában rendelődnék az egyéni célok alá		Alkalmanként a csoport céljai rendelődnék az egyéni célok alá, alkalmanként fordítva		Az egyéni célok sokszor rendelődnék a csoportcélok alá		Az egyéni célok mindig csoportcélok alá rendelődnék
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint az ideálisabb, hatékonyabb megoldás?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

IV/1. a. Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az beosztottak (lehetőségei, képességei) helyzetébe?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi volna a jobb/hatékonyabb (elvárható) Ön szerint?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

IV/2. a. Az Ön szervezeténél a vezetők a feladatok kiadása és teljesítése során mennyire veszik figyelembe a feladatok emberekre, emberi kapcsolatokra (munkatársak egymás közti személyes kapcsolatait, családi kapcsolatok stb.) gyakorolt következményeit?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi volna a jobb/hatékonyabb (elvárható) Ön szerint?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

V/1. a. Az Ön szervezeténél a verseny: (egyének közötti verseny díjakért, kitüntetésért, elismerésért, státuszért, beosztásért, tekintélyért stb.)								
Nem jellemző, nincs támogatása		Nagyon csekély mértékben van jelen		Előfordul néhány tekintetben		Jellemző		Erős és támogatott
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint a jobb, a szervezeti célok tekintetében hatékonyabb?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

V/2. a. Az Ön szervezeténél mi a jutalmazás kritériuma?								
Nem a teljesítmény, hanem egyéb tényezők (pl: szervezetnél eltöltött idő, kor, státusz stb.)		A teljesítmény csak csekély mértékben, főként egyéb tényezők		Félig egyéb tényezők, félig a teljesítmény		Főként a teljesítmény		Kizárólag a teljesítmény
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint az a módszer, ami a szervezet kitűzött céljait jobban segítené?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VI/1. a. Az Ön szervezeténél a vezetők a vezetői tevékenységük során:								
A beosztottak meglegedettsége, re, minőségi munkahelyi légkörre koncentrálnak		Inkább a beosztottakra a koncentrálnak		Alkalmanként a beosztottakra, alkalmanként a teljesítményre fektetnek hangsúlyt		Inkább a teljesítményre koncentrálnak		A feladatra, a teljesítményre koncentrálnak
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi volna Ön szerint a jobb/hatékonyabb (elvárható) vezetői stílus?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VI/2. a. Az Ön szervezeténél a vezetők inkább a folyamatokat, technikákat a feladatvégzés szabályosságát vagy inkább a szervezeti célokat tartják fontosabbnak? (Elfogadott-e a „Cél szentesíti az eszközt” elv?)								
Kizárólag a feladatvégzés folyamata, szabályos kivitelezése a fontos		Inkább a folyamatok, a szabályos végrehajtása a fontos		A folyamat és a végeredmény közel ugyanannyira fontos		Inkább a szervezeti célok a fontosak		Kizárólag a cél a fontos
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi volna Ön szerint a jobb/hatékonyabb az Ön szervezeténél?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VII/1. a. Az Ön szervezeténél milyen a kockázatvállalás megítélése? (kockázat = mikor egy adott megoldás, feladat eredményessége, sikere nem garantált, kiszámíthatatlanabb a kimenetele vagy kiszámítható kockázata van)								
Elkerülendő, szükségtelen		Nagyrészt elkerülendő		Néha elkerülendő, de néha szükséges		Nagyrészt támogatott		Támogatott, szükséges
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi volna Ön szerint a kockázatvállalás szervezetileg hatékonyabb szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VII/2. a. Az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a beosztottak innovatív (újdonságerejű) ötleteit? Mennyire várják el az innovatív magatartást, az újító ötleteket?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben elfogadják, támogatják
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint a hatékonyabb a szervezet szempontjából?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VIII/1. a. Az Ön szervezeténél mennyire határolják be szabályok, előírások a munkavégzést?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben behatárolják
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint a hatékonyabb szabályozás szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

VIII/2. a. Az Ön szervezeténél milyen gyakran ellenőrzik a dolgozók munkavégzését, a szabályok betartását?								
Soha		Néha		Közepes mértékben		Gyakran		Szinte folyamatosan
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint a szervezeti célok szempontjából hatékonyabb kontroll szintje?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

IX/1. a. Az Ön szervezeténél milyen a megítélése a szervezeti konfliktusoknak?								
Elkerülendő, a munkát hátráltatja		Nagyrészt elkerülendő		Természetes dolog, ezért elkerülhetetlen		Nagyrészt támogatott		Támogatott, mert hatékonyabbá teheti a munkát a problémák feltárásával
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint a szervezet munkáját jobban, hatékonyabban segítő magatartásforma?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

IX/2. a. Az Ön szervezeténél milyen gyakran kerülnek a felszínre a munka során a szervezettel, folyamatokkal vagy személyekkel szemben támasztott kritikák, észrevételek?								
Soha		Ritkán		Esetlegesen		Gyakran		Folyamatosan
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Mi lenne Ön szerint a szervezet munkáját jobban, hatékonyabban segítő magatartásforma?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

X/1. a. Az Ön szervezeténél a területi és helyi szervek (pl.: egy rendőrkapitányság) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi hasonló szinten elhelyezkedő szervtől (pl.: másik rendőrkapitányság)								
Teljes mértékben önállóak, függetlenek		Nagy-mértékben		Közepes mértékben		Kis mértékben		Egyáltalán nem, erős koordináltság van
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

X/2. a. Az Ön szervezeténél az egyes szervezeti egységek (pl.: osztályok, főosztályok) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi szervezeti egységtől? (pl.: másik osztályok, főosztályok)								
Teljes mértékben önállóak, függetlenek		Nagy-mértékben		Közepes mértékben		Kis mértékben		Egyáltalán nem, erős koordináltság van
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

XI/1. a. Az Ön szervezete figyelemmel kíséri-e a külső környezet (pl.: technológia, társadalom, politikai- és jogrendszer, természeti környezet, gazdaság) változásait?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

XI/2. a. Az Ön szervezete megválaszolja-e a külső környezet változásait? Változtat-e a szervezet működésén a külső környezet változása?								
Egyáltalán nem		Kis mértékben		Közepes mértékben		Nagy-mértékben		Teljes mértékben
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen lenne Ön szerint a hatékonyabb működés?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

XII/1. a. Milyen időtávban gondolkodik előre a szervezet ahol Ön dolgozik?								
Mindig rövid-távon (hetek, hónapok)		Zömében inkább rövidebb távon		Közepes időtávon		Zömében inkább hosszabb távon		Mindig hosszú távon (évek, évtizedek)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen volna Ön szerint a hatékonyabb tervezési időtáv?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

XII/2. a. Az Ön szervezeténél:								
Mindig gyors, azonnali eredményeket várnak		Zömében gyors eredményeket várnak		Az azonnali, gyors eredmények és a távlati eredmények ugyanolyan fontosak		Inkább a távlati eredmények a fontosak		A távlati célok, célkitűzések és eredmények a fontosak
1	2	3	4	5	6	7	8	9
b. Milyen volna Ön szerint a hatékonyabb működés?								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kérem, húzza alá vagy X-elje be az Önre megfelelőt!

(A zárójelben lévő számok az SPSS programban alkalmazott kódolást jelentik - ezek a gyakorlatban használt kérdőíveken nem szerepeltek.)

Szervezet, melynél dolgozik:

- ☐ Nemzeti Adó- és Vámhivatal (1)
- ☐ Rendőrség (2)
- ☐ Büntetés-végrehajtás (3)
- ☐ Katasztrófavédelem (4)

Vezetői beosztásban van?

/osztályvezetői (vagy annak megfelelő) vagy annál magasabb beosztás/

- ☐ Igen (1)
- ☐ Nem, de tiszt/főtiszt vagyok (2)
- ☐ Nem, zászlós/őrmester vagyok (3)

Nem:

- ☐ Nő (1)
- ☐ Férfi (2)

Kérem, töltsse ki az alábbi részt is.

Az Ön életkora: év

Hány éve dolgozik Ön a rendvédelemben: éve

Köszönöm a segítségét!

M3 - ELEKTRONIKUS (CD) MELLÉKLET AZ SPSS SZÁMÍTÁSOKRÓL

Az SPSS programmal végzett statisztikai számításokat az elektronikus formájú (CD) melléklet tartalmazza, tekintettel a statisztikai számítások mennyiségére, és az egyes táblázatok méretére. A melléklet megtekintéséhez SPSS program szükséges.

A melléklet a következő bontásban tartalmazza a számításokat:

1. A minta jellemzői - a reprezentativitás igazolása
2. A H1 hipotézishez kapcsolódó számítások
3. A H2a-b. hipotézisekhez kapcsolódó számítások
4. A H3a-b. hipotézisekhez kapcsolódó számítások
5. A H4a-b. hipotézisekhez kapcsolódó számítások
6. A H5a-b. hipotézisekhez kapcsolódó számítások
7. A H6a-b hipotézisekhez kapcsolódó számítások
8. Normalitás vizsgálatok számításai

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerző ezúton szeretne köszönetet mondani mindazoknak, akik hozzájárultak az értekezés elkészítéséhez. Néhányuk szerepe elvitathatatlan, így őket személy szerint is szükséges megemlíteni.

Elsőként a szerző szüleit és nagyszüleit illeti köszönet, akik egész életen át tartó segítsége és támogatása nélkül minden bizonnyal el sem készülhetett volna a disszertáció.

Köszönet illeti Prof. Dr. Herczeg Jánost, tudományos témavezetőként nyújtott segítségével. Szintén köszönet illeti Dr. Kópházi Andreát, a szervezeti kultúra területén nyújtott segítségével és Dr. Paár Dávidot, a statisztikai elemzésekhez nyújtott segítségével és tanácsaiért.

Továbbá köszönet illeti Árendás Györgyöt a Széchenyi István Doktori Iskola titkárát a sokrétű, segítőkész munkájáért, és Prof. Dr. Székely Csabát, aki dékánként, illetve a későbbiekben a doktori iskola vezetőjeként lehetőséget biztosított, hogy a szerző az általa választott témában elmélyülhessen.

A szerző szeretne köszönetet mondani Ionescu Astridnak, aki precíz munkájával a kérdőívek kódolásánál segítette az értekezés megírását, valamint Keresztes Gábornak, akivel mind szakmailag, mind emberileg támogatták egymást, úgy a doktoranduszi évek, mint az azt megelőző tizenhét év alatt.

Köszönet illeti a rendvédelmi szervek vezetőit, akik engedélyükkel, pozitív hozzáállásukkal és visszacsatolásaikkal támogatták a disszertáció elkészültét. A szerző köszönettel tartozik a rendvédelem mindazon dolgozójának, akik koordinációs vagy adatszolgáltató tevékenységükkel segítették a kutatást. Természetesen ugyanígy köszönet illeti azt a 700 rendvédelmi dolgozót, aki kitöltötte a kutatás alapjául szolgáló kérdőívet.

Nyilatkozat

Alulírott **Pirger Tamás** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z) „**A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata**” című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.szabályait*, valamint a Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.⁴⁵

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2014. november 24.

.....
doktorjelölt

⁴⁵**1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.**

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.