

**Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola**

**A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETIKULTÚRA-
VIZSGÁLATA**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:
Pirger Tamás

Témavezető:
Prof. Dr. Herczeg János CSc.

**Sopron
2015**

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc.

.....
Témavezető támogató aláírása

1. KITŰZÖTT CÉLOK, HIPOTÉZISEK

A tilalmak megszegése és a bűnözés feltehetőleg egyidős az emberiség történetével, mint ahogyan maga a biztonság igénye is. A biztonság szükséglete a Maslow piramisnak meglehetősen az alján helyezkedik el, így kielégítése vitán felül fontosnak ítéhető, 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 alrendszeréeként, 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 elemezték, hasonlították össze a kultúráját, nemzetközi, globális, illetve interkulturális kutatásokban. A szervezeti kultúra tárgykörével foglalkozó kutatók természetesen rávilágítottak többek között a kultúra jelentőségére is, 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 mutatja be 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 érinti, majd bővebben foglalkozik 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 rendvédelemi kultúrának a bürokratikus kultúrával való összevetésére is. Ez a fejezet jelenti tulajdonképpen a rendvédelem szervezeti kultúrájának kvalitatív elemzését.

A szervezeti kultúrával és a rendvédelemmel kapcsolatos szekunder információk bemutatása után kerül sor a primer kutatás módszereinek eredményeinek ismertetésére. Ebben a részben a következő kérdésekre keresi a választ az értekezés:

- 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?

Az előbbi kérdések tükrében a következő hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

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.

2. A KUTATÁS TARTALMA, MÓDSZERE ÉS INDOKLÁSA

2.1. 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-végrehajtás
- 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 a rendvédelem egyéb jogviszonyú dolgozóitól, valamint mivel ezen hatóságok állományának döntő többsége hivatásos állományú, a kutatás kizárólag a hivatásos állomány véleményére volt kíváncsi.¹ 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 végeznék munkáját. Kulturális szempontból pedig nagy valószínűséggel mindenképpen igaz ez!

A kutatás során három szempont szerint kívánt a szerző a minta reprezentativitására törekedni. A három szempont a következő:

- az egyes rendvédelmi szerveknél dolgozó hivatásos állomány aránya;
- vezető beosztású tisztek² - tisztek - zászlósok/őrmesterek aránya;
- nők - férfiak aránya.

¹ 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.

² Osztályvezető vagy annak megfelelő, vagy annál magasabb beosztást jelent.

A Győr-Moson Sopron megyei hivatásos állomány összetételét a lenti táblázat mutatja. 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).

A rendvédelmi szervek Győr-Moson-Sopron megyei állomány-jellemzői

Szerv \ Jellemző	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 készítés³

Ahogy a 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.

³ A táblázat a rendvédelmi szervek humánigazgatási/személyügyi osztályainak adatai alapján készült.

2.2. Az adatfelvétel eszköze és módja

Az adatok felvétele a szerző által kidolgozott, és kimondottan a rendvédelemre specializált kérdőív segítségével történt. 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 tengely 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 (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 szempontnál 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-⁴ vagy a szemantikus differenciál skála⁵ tulajdonságaival bírtak. A skála minden páratlan számához került egy kis magyarázat a kérdőíven, megkönnyítve ezzel a választást. 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

⁴ Likert-skála: az állítások mellett a kitöltőnek az „egyáltalán nem ért egyet” és a „teljesen egyetértek” közötti tartományból (vagy hasonló jellegűből) kell számokat megjelölniük.

⁵ Szemantikus differenciál: a végpontokon ellentétes jelentésű szavak/kifejezések/mondatok szerepelnek.

- 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
- 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

Ezekon a kérdéseken túlmenően természetesen csoportképző kérdések is helyet kaptak a kérdőívben, melyek feladata az volt, hogy információhoz juttasson minket 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. 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.

2.3. 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 (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 vonta le a következtetéseit.

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 skálán 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 keresztábrák 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 szervezetenél eltöltött idő volt. A függő változóknak normál eloszlásúaknak kell lenniük a varianciaanalízishez. A normalitás egyrészt 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 csúcossági 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.

3. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

T1: A teljesítményalapú jutalmazás hiánya, illetve az alacsony kockázatvállalási hajlandóság - mint a szakirodalmi feldolgozásban egyértelművé vált - a bürokratikusán 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 kívántnál 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 érhető 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.

4. 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 érzélik, 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 tényezőtől 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.

5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

PIRGER T. (2011): Az adó- és a vámhatóság integrációja Magyarországon, 551-564. p. In: BALÁZS J. (Szerk.): Változó környezet Innovatív Stratégiák: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem. ISBN:978-963-9883-84-0

PIRGER T. (2012): Szervezeti kultúra vizsgálata erős hierarchiával rendelkező állami szerveknél, 631-637. p. In: SZÉKELY CS. (Szerk.): Tehetség és kreativitás a tudományban: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem. ISBN:978-963-9883-92-5

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. ISBN:978-963-334-144-5

PIRGER T. (2013b): Eltérések a rendvédelem szubkultúrái között. 36-39. p. In: GŐCZE I. (Szerk.): Biztonság és védelem kultúrája - tudományos konferencia. Tanulmánykötet. Gödöllő: Szent István Egyetem. ISBN:978-963-269-395-8

PIRGER T. (2013c): Szervezeti kultúra a magyar rendvédelemben - egy városi rendőrkapitányság a szervezeti kultúra aspektusából. *Magyar Rendészet*, 8 (1) 1-10. p.

PIRGER T. (2013d): Common questions in the subcultures of the law enforcement. 594-601. p. In: KERESZTES G. (Szerk.): Tavaszi Szél Konferencia. (Doktoranduszok Országos Szövetsége) Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem. ISBN:978-963-89560-2-6

PIRGER T. (2013e): 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. ISBN:979-963-88433-8-8

PIRGER T. (2014): Győr-Moson-Sopron Megye büntetés-végrehajtási intézetei a szervezeti kultúra aspektusából. *Taylor: Gazdálkodási- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 6 (1-2) 509-518. p.

PIRGER T. - KERESZTES G. (2013): Az innovatív szervezeti kultúra - Változtatási lehetőségek egy pénzügyintézet vállalati kultúrájában, 281-288. p. In: KONCZ I. - NAGY E. (Szerk.): Tudományos Próbapálya: PEME VI. Ph.D. konferencia. Tanulmánykötet. Budapest: Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. ISBN:979-963-88433-8-8