

# A rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának aktuális kérdései

**PIRGER Tamás**

*A szerző a tanulmány elején rövid bevezetést nyújt a szervezeti kultúra tárgykörébe, és bemutatja az erős szervezeti kultúra ismérveit annak előnyeivel, majd a bürokratikus szervezeti kultúra jellemzőit, illetve annak előnyeit és hátrányait. A tanulmány legfőbb célja azonban az, hogy egy kérdőíves vizsgálat statisztikai elemzésének ismertetésével feltárja a hivatásos állományú rendvédelmi dolgozók véleményét és javaslatait a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájával kapcsolatban, a működési hatékonyság aspektusából.*

Napjainkban a rendvédelmi szervek a közbiztonsági rendszer legmeghatározóbb alrendszereként a modern jogállami működés nélkülözhetetlen feladatát látják el, s ez 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 szervezeti kultúra – mint ahogyan maga a szervezés- és vezetéstudomány is – nagyon fiatal tudományterület. A rendkívül összetett, többdimenziójú szervezeti kultúra csupán néhány évtizede lett vizsgálatok tárgya. Az elmúlt három évtizedben számos, mára már klasszikussá vált elmélet és modell született. Azonban a szervezeti kultúrák elemzésénél az egyes szerzők más és más összetevőket neveztek meg kulturális értékdimenzióként, jóllehet nagyon sok közös pont és hasonló gondolatmenet van az egyes kutatók munkáiban, függetlenül attól, hogy vállalati, tehát mikroszinten vizsgálták a kultúrát, vagy különböző országok szervezeteinek kultúráját elemezték, hasonlították össze nemzetközi, globális, illetve interkulturális kutatásokban. A szervezeti kultúrának a mai napig nincs általánosan elfogadott definíciója sem. A szervezeti/vállalati kultúra egyik legátfogóbb, legkomplexebb definícióját azonban Thomas fogalmazta meg, 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.”<sup>1</sup>

A szervezeti kultúra tárgykörével foglalkozó kutatók természetesen rávilágítottak többek között a kultúra jelentőségére, így arra is, hogy az miképp befolyásolja a szervezeti működést, és azon keresztül akár a hatékonyságot is. Kotter és Heskett<sup>2</sup> a jól teljesítő szervezetek közös jellemzőjeként említik az erős szervezeti kultúrát. A szerve-

1 Cummings (1993)

2 Kotter–Heskett (1992)

zeti kultúra pedig akkor erős, ha a kulturális értékeket és az uralkodó normarendszert széles körben elfogadják, ideális esetben mindenki. Denison véleménye szerint<sup>3</sup> 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 célérés módjának kiválasztásában.

Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja a hivatásos állományú rendvédelmi dolgozók véleményét és javaslatait a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájával kapcsolatban a működési hatékonyság aspektusából. Az észlelt, jelenlegi értékek és a dolgozók által elvárt működés összevetéséből megállapítható, hogy hol mutatkozik elégedetlenség a szervezeti kultúrát illetően, illetve hogy hol és milyen módon lehetne erősíteni a kultúrát azon célból, hogy az erős kultúra fentebb említett hasznait a hatékony működés szolgálatába állítsuk.

## A bürokratikus kultúra és a rendvédelmi szervek

Számtalan olyan tényezőt ismerünk, amelyek befolyásolják a szervezeti kultúrát, ezeket többféleképpen csoportosíthatjuk (pl.: külső vagy belső tényezők; elsődleges vagy másodlagos tényezők stb.). Az viszont vitán felüli, hogy a nemzeti kultúra, a gazdasági, politikai, jogi környezet, a szervezet mérete, múltja, profilja, a vezetők és a dolgozók attitűdjei egyértelműen alakítói a kultúrának. Tény, hogy ezek fontos és kétségtől rendkívül erős befolyásoló tényezők, de jelen esetben a legfontosabb kiemelni azt, hogy a rendvédelmi szervek a közigazgatás részét képezik, így bürokratikus szervezetekről beszélhetünk. A bürokrácia/bürokratikus működés és kultúra jellemzésére pedig több szervezetikultúra-kutató is kísérletet tett már. Ezen szerzők az ilyen szervezetek és kultúrák azon tulajdonsága szerint nevezték el ezt a kultúrátípust, amelyet hangsúlyozni akartak. Így például Deal és Kennedy<sup>4</sup> folyamatkultúrának, Feldmann<sup>5</sup> a konformitás kultúrájának, Quinn<sup>6</sup> hierarchiának, Kono<sup>7</sup> bürokratikus kultúrájának, Adams és Ingersoll<sup>8</sup> a technikai racionalitás kultúrájának, Ban<sup>9</sup> az ellenőrzés kultúrájának nevezte.

Több kutató eredményeit – az előbb említettek közül is néhányat – összegezve és alapul véve Claver és társai<sup>10</sup> a következő összefoglaló megállapításokat teszik a bürokratikus szervezeti kultúrával kapcsolatban:

- autokrata vezetés és az ellenőrzés magas szintje;

3 Denison (1990)

4 Deal–Kennedy (1982)

5 Feldmann (1985)

6 Quinn (1988)

7 Kono (1990)

8 Adams–Ingersoll (1990)

9 Ban (1995)

10 Claver et al. (1999)

- kevés, 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.

A bürokratikus szervezeti kultúrát azonban többen is kritikával illették. Kono, Meyer és Morse egyetért abban, hogy a túlzott konformitás és az erősen autokrata vezetői stílus dolgozói passzivitáshoz, gépies, innovatív ötletektől mentes munkavégzéshez vezet.<sup>11</sup> 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 véleménye szerint<sup>12</sup> 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 még ennél is tovább megy.<sup>13</sup> Véleménye szerint a kultúra az elsődleges meghatározója az innovációnak. Gondolatai lényegében megegyeznek Lawson és Samson elképzelésével,<sup>14</sup> akik a szervezeti kultúrát szintén az innováció legfontosabb forrásának találják. Meglátásuk szerint a szervezetnek, illetve a 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 vagy Hartmann.<sup>15</sup>

Kovács a rendvédelmet olyan szervezetenként jellemzi, ahol a dolgozók élethivatás-ként végzik a munkájukat, az utasításon és a szigorú hierarchián alapuló egyszemélyi, autokrata, parancsuralmi rendszer működik, a kontroll erős, a működés funkcionális, és ahol a kritika mellőzése és a konfliktusok kerülése jellemző.<sup>16</sup> Ezen ismérvek minden kétséget kizáróan a bürokratikus kultúrának is sajátjai. Kovács azonban 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 katasztrófa-helyzet) okozta kockázatokra gondolt. A szerző inkább célorientáltnak, mintsem folyamatorientáltnak jellemzi a rendvédelmet, amely nem egyezik a bürokratikus kultúránál említett folyamatorientáltsággal. Kovács a környezettel való szoros kapcsolatról ír, holott a bürokratikus szervezetek

11 Kono (1990); Meyer (1985); Morse (1986)

12 Martins–Terblanche (2003)

13 Ahmed (1998)

14 Lawson–Samson (2001)

15 Steele–Murray (2004); Hartmann (2006)

16 Kovács (2009)

inkább az intern folyamataikra koncentrálnak, és kevésbé követik nyomon a környezet változásait. Éppen ezért stabilak, ugyanakkor rugalmatlanok is.

Krémer és társai a rendészet átfogó stratégiájához készítettek egy tanulmányt,<sup>17</sup> melyben megállapításokat, illetve javaslatokat fogalmaznak meg a rendészet kulturális stratégiájához. Megállapításaik, miszerint a rendvédelmi szervek működése túlságosan formalizált, merev és hierarchizált, és nem ad teret a kreatív munkavégzésnek, megegyezik a bürokratikus kultúránál leírtakkal. Fontos kiemelni, hogy a két kutatás teljesen megegyező állásponton van azzal kapcsolatban, hogy a rendvédelem jutalmazási rendszerének sokkal inkább teljesítményalapúnak kellene lennie, erősítve ezzel az egyének és a csoportok közötti versenyt, s azon keresztül növelni a szervezeti hatékonyságot.

## A vizsgálat tartalma és az alkalmazott módszerek

A kutatás a Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állományt érintette, 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 értelmezhetők, 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.<sup>18</sup>) a rendvédelem egyéb jogviszonyú dolgozóitól, valamint mivel ezen hatóságok állományának döntő többsége hivatásos állományú, a kutatás kizárólag a hivatásos állomány véleményére volt kíváncsi. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal esetében az adószakmai vonalon dolgozó kormánytisztviselők véleményére nem terjedt ki a vizsgálat. Jóllehet a NAV állományának nagy részét a „civil” dolgozók teszik ki, azonban a működés adószakmai része – földrajzilag éppúgy (egy városon belül másik városrészben, 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 valószínűleg mindenképpen igaz ez!

A kutatás során három szempont szerint törekedtem biztosítani a minta reprezentativitását, melyek a következők:

- az egyes rendvédelmi szerveknél dolgozó hivatásos állomány aránya;
- a vezető beosztású tisztek,<sup>19</sup> tisztek és zászlósok/őrmesterek aránya;
- nők és férfiak aránya.

17 Krémer et al. (2008)

18 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

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

A Győr-Moson-Sopron megyei hivatásos állomány összetételét az 1. táblázat mutatja. A kutatás a Győr-Moson-Sopron megyei rendvédelmi szervek alábbi szervezeti egységeit foglalja magában:

- rendőrség: Győr-Moson-Sopron Megyei Rendőr-főkapitányság, Győri Rendőrkapitányság, Csornai Rendőrkapitányság, Mosonmagyaróvári Rendőrkapitányság, Soproni Rendőrkapitányság, Kapuvári Rendőrkapitányság;
- büntetés-végrehajtási szervezet: 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).

1. táblázat: A rendvédelmi szervek Győr-Moson-Sopron megyei állományi jellemzői<sup>20</sup>

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

Ahogy a táblázatban is jól látható, a katasztrófavédelem nemcsak az elvégzendő feladatok jellege miatt tekinthető a rendvédelem határterületének, hanem állományának összetétele is eltérést mutat a többi szervezetéhez képest. Ennek oka, hogy a katasztrófavédelem állományának jelentős része (GYMS megyében 321 fő, ebből 295 fő tiszt-helyettes) 24-48 órás váltásos munkarendben szolgáló „vonulós” tűzoltó. Ezen dolgozók nagy része felsőfokú végzettség nélkül (tehát tiszt-helyettesként) szolgál. A munka megterhelő, komoly fizikai igénybevételt és jelentősebb testi erőt kívánó jellege miatt pedig ezeket a feladatokat férfiak látják el.

Az adatok felvétele az általam kidolgozott és kimondottan a rendvédelemre specializált kérdőív segítségével történt. A kérdőív a kiegészített robbinsi értékdimenziók<sup>21</sup> szerint készült, azonban a „munkakörrel, szervezettel való azonosulás” dimenzióját két részre bontottam, így tizenkét értékdimenzió keletkezett. Ennek oka, hogy az eredeti modellben nincs mód a két érték külön mérésére, így viszont egymástól függetlenül mérhető a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás mértéke. Egy szervezetnél a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás mértéke egyszerre is lehet erős. Az eredeti modell alapján erre azonban nem kaphatunk választ, mert ugyanazon skála két

<sup>20</sup> Forrás: saját szerkesztés (a táblázat a rendvédelmi szervek humánigazgatási/személyügyi osztályainak adatai alapján készült)

<sup>21</sup> Robbins (1993)

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. Véleményem szerint ez a változtatás indokolt volt, és részletesebb, illetőleg precízebb mérhetőséget tesz lehetővé.

A ki nem egészített robbinasi modell a következő 11 értékdimenziót foglalja magában, az alábbi tartalommal:

1. Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás: azt mutatja, hogy a dolgozó a szervezet egészével vagy a szakmájával, szűkebb szakterületével azonosul-e.
2. Egyén- vagy csoportközpontúság (individualizmus/kollektivizmus): azt mutatja, mennyire helyezik a munkavállalók 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, a szervezet mennyire ellenőrzi tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.
6. Kockázatvállalás/kockázatkerülés (a bizonytalanság tűrése, illetve 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, egyéb nem teljesítményhez kötött tényezők).
8. Konfliktustűrés/konfliktuskerülés: azt mutatja, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.
9. Cél-, illetve eredmény- vagy eszköz-, illetve folyamatorientáció: azt mutatja, hogy a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra koncentrál.
10. Nyílt rendszer (külső orientáltság) vagy zárt rendszer (belső orientáltság): azt mutatja, hogy követi-e és megválaszolja-e a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrál.
11. Rövid/hosszú távú időorientáció: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

A kérdőívben szereplő kérdések és a válaszlehetőségek kidolgozását a Jarjabka és Balogh által készített szervezetikultúra-kérdőívek segítették.<sup>22</sup> A már említett tizenkét értékdimenzió alapján készült tehát el 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

22 Jarjabka (2008); Balogh (2009)

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 az észlelt (jelenlegi) állapot és a kívánt (jövőbeni) állapot megítélései voltak ezek. Ezen kérdéstípusokat hasonlítottam össze a válaszok elemzésénél. Ezekre a kérdésekre kilencfokú intervallumskálákon adhattak választ a dolgozók, amelyek a Likert-skála<sup>23</sup> vagy a szemantikus differenciálskála<sup>24</sup> tulajdonságaival bírtak. A skála minden páratlan számához került egy kis magyarázat a kérdőívbe, megkönnyítve ezzel a válaszadást. A vizsgált területek – már kiegészítve, a 12 értékdimenzió mentén – részletesebben:

1. a munkakörrel való azonosulás:
  - a szakmával való azonosulás,
  - a szűkebb szakterülettel való azonosulás;
2. a szervezettel való azonosulás:
  - az országos szervvel való azonosulás,
  - a szervezeti egységgel való azonosulás;
3. egyén- vagy csoportközpontság:
  - a csoportmunka gyakorisága,
  - egyéni vagy csoportcélok prioritása;
4. humán orientáció:
  - a vezetői empátia szintje,
  - a vezetők szociális érzékenysége;
5. belső függés/függetlenség:
  - a szervezeti függés mértéke a közép- vagy alsó fokú egységek relációjában,
  - a szervezeti egységek közötti függés mértéke;
6. kontroll:
  - a szabályozottság szintje,
  - az ellenőrzések gyakorisága;
7. kockázatvállalás:
  - a kockázatvállalás mértéke,
  - az innovációs hajlandóság mértéke;
8. teljesítményorientáció:
  - a szervezeten belüli verseny mértéke,
  - jutalmazási kritérium;
9. konfliktustűrés:
  - a konfliktusok megítélése,
  - a konfliktusok, nyílt kritikák gyakorisága;
10. cél- vagy eszközorientáció:
  - beosztott- vagy teljesítményorientáltság,
  - folyamat- vagy célorientáltság;

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

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

11. nyílt/zárt rendszer:
  - a környezeti változások figyelemmel kísérésének mértéke,
  - a környezeti változások megválaszolásának mértéke;
12. időorientáció:
  - tervezési időtáv,
  - azonnali vagy távlati eredmények prioritása.

A kérdőívet összesen 700 hivatásos állományú dolgozó töltötte ki, a korábbiakban ismertetett szempontok szerint megközelítőleg arányosan. Így a minta – a fontosnak ítélt ismérvek szerint – reprezentatívnak tekinthető. Az adatfelvétel nyomtatott kérdőív segítségével (így szükség volt a válaszok későbbi kódolására az SPSS programhoz), az alsó és középfokú szervezeti egységek vezetőinek 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.

A kérdőívek kiértékelése az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-s programmal történt. A vizsgálathoz egyszerűbb, egyváltozós elemzéseket és leíró statisztikát, így számtani átlagszámítást használtam, valamint megvizsgáltam az adatok móduszát (leggyakrabban előforduló elemét) és gyakoriságát, illetve az adatok szórását (az átlagtól való átlagos eltérését) is. Ezek együttes, komplex értékeléséből vontam le következtetéseimet.

## **A kutatás eredményei**

A kutatás megállapította, hogy több kérdés esetében is eltérés van az észlelt és a kívánt kulturális értékek között. Ez kulturális problémákat feltételez. Azonban néhány területet érdemes kiemelni, tekintve egyrészt, hogy azon területeken egyértelmű és viszonylag erős kulturális probléma mutatkozott, másrészt pedig éppen ezen kérdéseket feszegették azok a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájával foglalkozó tanulmányok, amelyeket fentebb már bemutattam. Ezek a területek a következők:

- humán orientáció, a vezetői empátia szintje,
- humán orientáció, a vezetők szociális érzékenysége,
- teljesítményorientáció, jutalmazási kritérium,
- kockázatvállalás, az innovációs hajlandóság mértéke.

Látható, hogy a kiegészített – így már 12 darab – robbinsi értékdimenziók közül a humán orientáció dimenziójában mindkét kérdés esetében erős elégedetlenség mutatható ki az állomány részéről, tehát ezen megközelítésből ez a legproblémásabb érték. A vizsgálat megállapította, hogy a rendvédelmi dolgozók azt szeretnék, hogy a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor nagyobb mértékben éljék bele magukat a beosztottak (lehetőségei, képességei) helyzetébe, illetőleg a vezetők a feladatok kiadása és teljesítése során nagyobb mértékben vegyék figyelembe azok emberekre, emberi



kapcsolatokra (munkatársak egymás közti személyes kapcsolatai, családi kapcsolatok stb.) gyakorolt következményeit.

Több szerző véleménye szerint<sup>25</sup> a vezetői, parancsnoki empátia megfelelő szintje és a vezetők szociális érzékenysége kiemelt fontosságú a – rendvédelmi munka szempontjából rendkívül releváns – hivatástudat kialakításában. Amennyiben ezt elfogadjuk, a humán orientáció fejlesztésével a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás dimenzióiban is közelíthetünk az elégedettség szintjéhez, hiszen az utóbb említett tényezők tulajdonképpen a hivatástudat kulturális megfelelői. A humán orientáltság fejlesztésével tehát pozitív hatást gyakorolhatunk másik két értékdimenzióra is, ahol szintén kulturális probléma jelentkezett, jöllehet nem olyan erőteljes, mint a fentebb felsorolt esetekben.

Az innovativitás – mint kulturális érték – hiányával pedig a már szintén bemutatott Krémer-féle tanulmány foglalkozott.<sup>26</sup> Most azonban bebizonyosodott, hogy az innovatív működés irányába való elmozdulás és az állomány új ötletekre való ösztönzése nemcsak a kívülről vizsgálódó kutató számára jelenti a hatékonyabb működést, hanem ezt az állomány megítélése is alátámasztja „belülről”.

A teljesítményalapú jutalmazás fejlesztését pedig nemcsak Krémer és társai,<sup>27</sup> hanem Kovács tanulmánya<sup>28</sup> is említette. A helyzet teljesen analóg az előző bekezdésben leírtakkal. A szervezeten kívül álló kutatók mellett a szervezetek kötelékében dolgozó hivatásos állomány is egyetért azzal a megállapítással, hogy a jutalmazások során sokkal inkább az egyéni teljesítményt kellene figyelembe venni, mintsem az egyéb tényezőket (pl.: a szervezetnél eltöltött idő, életkor, státusz stb.).

## Következtetések és javaslatok

A tanulmány elején, a szakirodalmi áttekintésben rávilágítottam a bürokratikus szervezetek, illetőleg a rendvédelem néhány kulturális problémájára, amelyeket a primer kutatás eredményei igazoltak. A kutatás azonban e tekintetben is újdonsággal szolgál, mégpedig annak alátámasztásával, hogy ezen problémákat nemcsak a szervezeteken kívül álló szakemberek észlelik, hanem a rendvédelmi szervek hivatásos állománya is. Véleményem szerint azonban egy közigazgatási szervtől nem is várható el például, hogy olyan innovatív, rugalmas és dinamikus működést mutasson fel, mint a versenyszféra vállalatai. Ettől függetlenül működhetne a jelenleginél 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. Számos kutató egyetért abban,<sup>29</sup> hogy a szervezeti kultúrára a szervezet vezetői vannak a legnagyobb hatás-

25 Például Czeiner (1982); Gelencsér (1983); Garamvölgyi (1984)

26 Krémer et al. (2008)

27 Uo.

28 Kovács (2009)

29 Például Trice–Beyer (1991); Nahavandi–Malekzadeh (1993)

sal, és szerepük a változtatási folyamatokban is kiemelt fontosságú. Másrészt pedig megfigyelhető, hogy a rendvédelem kultúráját érintő problémáinál több ponton közvetlenül is érintettek a vezetők (például a vezetők szociális érzékenysége és empátiája). Ezen két tényezőt – tehát a kultúrára való erős vezetői hatást és a közvetlen vezetői érintettséget – alapul véve úgy vélem, hogy a rendvédelmi szervek vezetőit kellene elsődlegesen bevonni a változtatási folyamatba, akár már osztályvezetői szinttől is. A vezetői továbbképzésben helyet kaphatna egy, a szervezeti kultúráját, illetve a kulturális problémákat ismertető rész, amely a kultúráját érintő kérdések további – saját vezetői példákra és tapasztalatokra alapuló – megvitatását tenné lehetővé, szervezeti magatartással foglalkozó szakember jelenlétében.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Adams, Guy B. – Ingersoll, Virginia Hill (1990): Culture, Technical Rationality and Organizational Culture. In: *American Review of Public Administration*, Vol. 20. No. 4. 285–303.
- Ahmed, Pervaiz K. (1998): Culture and Climate for Innovation. In: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1. No. 1. 30–43.
- Balogh László (2009): A szervezetfejlesztés lehetőségei – első lépés a szervezeti kultúra diagnosztika – a sportszervezetekben. In Gyórfi János (szerk.): *Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat*. Budapest, Nemzeti Sportszövetség.
- Ban, Carolyn (1985): *How Do Public Managers Manage? Bureaucratic Constraints, Organizational Culture, and the Potential For Reform*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S. – Quinn, Robert E. (1994): *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame Work*. Boston, Addison-Wesley Publishing.
- Claver, Enrique – Llopis, Juan – Gascó, L. José (1999): Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture. In: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12. No. 5. 445–464.
- Cummings, Thomas G. – Worley, Christopher G. (1993): *Organization Development and Change*. Minneapolis, West Publications Company.
- Czeiner Gyula (1982): A parancsnokok szerepe a hivatástudat kialakításában, erősítésében. In: *Belügyi Szemle*, 20. évf. 10. sz. 63–67.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, Perseus Books Publishing.
- Denison, Daniel R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.
- Feldman, Steven Paul (1985): Culture and Conformity: An Essay on Individual Adaption in Centralized Bureaucracy. In: *Human Relations*, Vol. 38. No. 4. 341–356.
- Garamvölgyi László (1984): A hivatástudat szerepe a rendőri munkában. In: *Belügyi Szemle*, 22. évf. 1. sz. 68–69.
- Gelencsér Gyula (1983): A hivatástudat fejlesztésének célja, főbb feladatai és módszerei a rendőrségi parancsnoki munkában. In: *Belügyi Szemle*, 21. évf. 9. sz. 33–38.
- Hartmann, Andreas (2006): The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behavior in Construction Firms. In: *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 6. No. 3. 159–172.
- Jarjabka Ákos (2008): Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? In: *Marketing és Menedzsment*, 47. évf. 3. sz. 39–49.
- Kono, Toyohiro (1990): Corporate Culture and Long-Range Planning. In: *Long Range Planning*, Vol. 23. No. 4. 9–19.

- Kotter, John P. – Heskett, James L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press.
- Kovács Gábor (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. In: *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 10. kötet, 223–234.
- Krémer Ferenc – Molnár Katalin – Szakács Gábor – Valcsicsák Imre (2008): *Rendészeti kulturális stratégia. 17. számú előtanulmány az átfogó rendészeti stratégia társadalmi vitájához*. Budapest, ORFK.
- Lawson, Benn – Samson, Danny (2001): Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5. No. 3. 377–400.
- Martins, Ellen C. – Terblanche, Fransie (2003): Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. In: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6. No. 1. 64–74.
- Meyer, Marshall Warner (1985): *Limits to Bureaucratic Growth*. Berlin, Walter de Gruyter.
- Morse, C. Wesley (1986): The Delusion of Intrapreneurship. In: *Long Range Planning*, Vol. 19. No. 16. 92–95.
- Nahavandi, Afsaneh – Malekzadeh, Ali R. (1993): Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. In: *Journal Of Management Studies*, Vol. 30. No. 3. 405–425.
- Quinn, Robert E. (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. (1993): *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice-Hall International.
- Steele, John – Murray, Mike (2004): Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation. In: *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11. No. 5. 316–322.
- Trice, Harrison M. – Beyer, Janice M. (1991): Cultural Leadership in Organizations. In: *Organization Science*, Vol. 2. No. 2. 149–169.

## Adatszolgáltatók

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

## SUMMARY

### **Current Questions of the Organizational Culture of Law Enforcement Agencies**

PIRGER Tamás

*At the beginning of the study, the author briefly introduces the topic of organizational culture describing the criteria of a strong organizational culture with its advantages. Then he introduces the characteristics of the bureaucratic organizational culture with its advantages and disadvantages. The main objective of the study by presenting a statistical analysis of a questionnaire survey, however, is to reveal the professional law enforcement workers' opinion and suggestions regarding the organizational culture of law enforcement agencies, from the aspect of operational efficiency.*