

Egy hazai rendőrségi karrierorientáció-felmérés eredményei

Results of a Domestic Police Career Orientation Survey

HLAVACSKA Gergely¹

Cél: Az 1980-as években számos karrierorientációt vizsgáló kutatást végeztek a kanadai rendőrség állománya körében. Magyarországon azonban még nem született hasonló vizsgálat. Ezt a hiányt kívánja betölteni a jelen kutatás, amelynek célja a karrierorientációs folyamatok, az orientációváltás típusainak megismerése volt egy hazai rendőri szerv esetében.

Módszertan: Online kérdőíves kutatás keretében egy hazai rendőri szerv hivatásos állományának karrierorientáció-változásait mértem. A kérdőívet az állomány 294 tagja töltötte ki. A minta (a teljes sokaság alig kevesebb, mint 7%-a) nem volt reprezentatív, ezért a kapott eredmények nem tekinthetők érvényesnek a teljes sokaságra nézve. Inkább iránymutató jellegűek.

Megállapítások: A kanadai kutatás eredményei szerint a válaszadók 50%-ánál következett be orientációváltás, ami elsősorban a mesterember orientáció irányába való áramlást jelentette. Ez az orientációtípus egy terület szakértője, fontosnak tartja speciális képességeinek fejlesztését, és állandóan szakmai kihívásokat keres. A szervezet szempontjából lényeges, hogy kész és hajlandó munkájába többletenergiát, erőfeszítést fektetni. A hazai felmérés szerint a kitöltők 62%-a váltott orientációt, és a váltás fő iránya az önmagába fektető típus felé történt. Ez utóbbi orientáció elsősorban munkán kívüli életével (család, barátok, hobbi) azonosítja magát, és a munka számára pusztán eszköz, pénzkereset. Éppen ezért munkán kívüli életének határait gondosan őrzi, az prioritást élvez munkája előtt.

Érték: A vizsgálat a karrierkutatás egy olyan területét érinti, amelyet a korábbi hazai kutatások még nem tártak fel. A kapott eredmények olyan folyamatokra világíthatnak rá, amelyek semmiképp sem növelik a szervezet hatékonyságát, teljesítőképességét. Erőssége, hogy a rendőrség hivatásos

¹ Tanársegéd, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Magatartástudományi és Kriminálpszichológiai Tanszék, e-mail: hlavacska.gergely@uni-nke.hu

állományát vizsgáló primer kutatás, amely a társadalomtudományi gyakorlat szerint közepesnek mondható, a hazai rendészettudományi gyakorlat szerint nagy mintával ($N = 294$) dolgozik.

Kulcsszavak: karrier, rendőri karrier, karrierorientáció, karrierhorgony

Aim: In the 1980s, several studies investigating career orientations were conducted among the personnel of the Canadian police force. However, no similar study had been carried out in Hungary. The present research aims to fill this gap by exploring the processes of career orientation and the types of orientation shifts within a domestic law enforcement agency.

Methodology: An online questionnaire survey was used to measure changes in career orientation among the professional staff of a Hungarian law enforcement agency. The questionnaire was completed by 294 members of the personnel. The sample (representing just under 7% of the total population) was not representative; therefore, the results cannot be considered valid for the entire population. They should instead be regarded as indicative.

Findings: According to the Canadian study, 50% of respondents experienced an orientation shift, primarily towards the "craftsman" orientation. This orientation type describes a specialist in a specific field who values developing their specialised skills and constantly seeks professional challenges. From an organisational perspective, it is important that such individuals are ready and willing to invest extra energy and effort into their work. In contrast, the domestic survey found that 62% of respondents changed their orientation, with the primary shift towards the "self-investor" type. The latter orientation identifies primarily with life outside work (family, friends, hobbies), viewing work merely as a tool for earning income. Consequently, they carefully guard the boundaries between work and personal life, granting priority to life outside work.

Value: This study addresses an area of career research that previous Hungarian studies had not yet explored. The results may shed light on processes that in no way enhance the efficiency and performance capacity of the organisation. Its strength lies in being a primary survey of the professional staff of a law enforcement agency, which, according to social science practice, is considered a medium-sized sample, while in the context of Hungarian policing research, it is regarded as a large sample ($N = 294$).

Keywords: career, police career, career guidance, career anchor

A karrierorientáció fogalmának születése

A karrierrel foglalkozó kutatásoknak két fő irányzata alakult ki. Az első megközelítés az egyén szakmai karrierjét egy külső, objektív nézőpontból vizsgálta. A karrier sikerességének, fejlődésének megítéléséhez olyan tényeket használ, mint a beosztás, a szervezeti

hierarchiában elfoglalt hely, a fizetés, a pályahossz, a különböző elismerések. Hall a külső tényezők mentén értékelt karriert külső karriernek nevezi (vö. BUCKLEY–PETRUNIK 1995: 107). A másik irányzat az 1970-es évek közepétől bontakozott ki és a karrierre az egyén szemszögéből tekint: ez a szubjektív, vagy belső karrierkoncepció. Ez az irányzat elsősorban a pszichológia által kidolgozott fogalmakkal írja le a karrierjelenségeket. A kutatók a sokféle és eltérő szakmai pálya közötti különbség okait elsősorban az egyének közötti különbségekre vezetik vissza.

A karrier szubjektív megközelítésének fontos fogalma a karrierorientáció. Bár a fogalom a témával foglalkozó egyes szerzőknél különböző megnevezést kapott és némi alakváltozáson ment keresztül az elmúlt évtizedekben, a fogalom alatt az egyén munkájával és karrierjével kapcsolatos attitűdjét és elvárásait értjük: hogy mi motiválja munkája során, mi sarkallja teljesítményre, milyen igényei vannak, milyen elismerésre vágyik. A karrierorientáció az egyén belső „iránytűje”, amely karrierdöntéseit meghatározza.

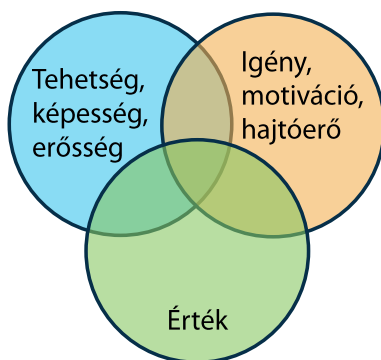
A karrierorientációs elméletek a rendőrség szervezetében is fontosak. Egyrészt segítenek megérteni a szervezetben dolgozókat, hogy munkájuk során milyen különböző igények, szükségletek hajtják őket, milyen elismerésre vágnak, milyen jellegű tevékenységet végeznek örömmel. Másrészt az orientáció és a munkakörnyezet illeszkedése meghatározza a karrierrel való elégedettséget, szoros összefüggést mutat a kiegészéssel, a mentális egészséggel, a kilépési szándékkal és a munkateljesítménnyel is (SCHEIN 1990).

A karrierorientáció fogalmának születése

A fogalom Edgar Scheinnél bukkan fel először egy 1975-ös publikációban, amelyet egy tízéves longitudinális kutatásról tesz közzé (SCHEIN 1975). A szerző a karrierhorgony elnevezést használja a jelenségre. Ez alatt az egyén karrierrel, munkával kapcsolatos énképét érti. Ez az, ami korlátozza és vezeti karrierdöntéseit. Ez az, ami az egyént „horgonyként” állandóan visszahúzza, ha attól túl messzire sodródna (SCHEIN 1990: 17–37).

Schein elgondolásában az egyénnek karrierje során három fontos kérdésre kell választ adnia:

1. Miben vagyok jó, mik az erősségeim, mi a talentumom? (*Kihallgatás, vizsgálat, helyszínelés, intézkedés; vagy szemináriumok tartása, nagy előadások, kutatás.*)
2. Mi az, ami engem hajt? Mi motivál, mik az igényeim? (*Pénz, rendfokozat, beosztás, Hirsch-index, innováció, alkotás.*)
3. Milyen mércék, értékek alapján ítélem meg munkámat? (SCHEIN 1990: 17).



*1. ábra: A karrierhorgony elemei Schein szerint
Forrás: a szerző szerkesztése*

Schein elképzelése szerint a horgony a munkában eltöltött hosszú évek (8–10 év alatt), a különböző feladatok, munkakörök és munkatársakkal való kapcsolatok következtében kristályosodik ki. Kialakulása után állandó, nem változik (SCHEIN 1990: 17–37).

Schein a témával foglalkozó első munkájában 5 horgonytípust ír le (SCHEIN 1978). A kutató mintájában, amelyre tipológiáját alapozza, 44 10-12 évnyi munkatapasztalattal rendelkező férfi volt, akik legtöbbször vezető beosztásban dolgozott (FELDMAN–BOLINO 1996: 104). Alapkutatására építve és módszertanát felhasználva tanítványai különböző méretű mintákon végeztek további vizsgálatokat. Ezekben a mintákban már számos nő is volt, így tanítványai további három horgonytípust dolgoztak ki: az életstílus, az „ügynek szentelődés” és a „tisztá kihívás” elnevezésű horgonyok.

Az egyes típusok különböznek abban, hogy milyen munkakörben teljesítenek jól, érzik komfortosan magukat. Bizonyos horgonyok a rutinmunkákat preferálják, mások a kihívást keresik, az állandó változást. Egyeseknek a szakmai elismerése fontos, másoknak a beosztás, pénz és rendfokozat. Van, aki 5-7 évente váltani szeret, míg van, aki 20-25 évig dolgozik ugyanabban a beosztásban.

Horgony és munkakörnyezet illeszkedése

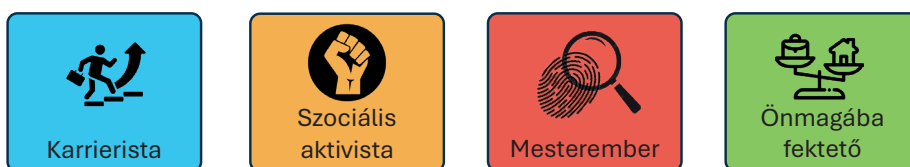
A karrierhorgony és munkakörnyezet magas fokú illeszkedésének mind az egyén, mind a szervezet számára pozitív hatásai vannak. Például a munka hatékonysága, a munkával és munkakörnyezettel való elégedettség, a foglalkoztatás folytonossága. Ha a kettő kongruenciája alacsony, akkor annak negatív kimenetelei lesznek (elégedetlenség, alacsony teljesítmény, kiegész, váltás, fluktuáció). Hogy egy szemléletes példát hozzak, képzeljük el, hogy néhány napra az akcióéhes bevetési osztály dolgozói az igazgatásrendszerttel cserélnek helyet, és egymás munkáját végzik. Mindkét osztály tagjai kínosan feszengve éreznék magukat, és nemcsak a munka minősége szenvedne csorbát, de a dolgozók is frusztráltak lennének. A szervezetnek tehát érdeke, hogy lehetőséget adjon az egyénnek,

hogyan a hozzá leginkább illeszkedő munkakört megtalálja, mert ebből profitál a legtöbbet mind az egyén, mind a szervezet.

A fogalom dinamizálása: Cary Cherniss munkája

Schein munkájának megjelenése után néhány évvel, 1980-ban publikálta munkáját Cary Cherniss, amelynek fókuszja a kiégés (CHERNISS 1980). A kutató 28 humán szektorban dolgozóval (tanár, szociális munkás, nővér, ügyvéd) készített szakmai életpálya-interjút és ezek elemzése alapján négy orientációtípust rajzolt meg. Összefüggést állapított meg a kiégésre való hajlam és az orientáció között. Cherniss tipológiájával ezért érdemes megismerkedni, mert ez az a tipológia, amelyet néhány évvel később a rendőrségre is adaptáltak.

Cherniss karrierorientáció-típusai a következők (2. ábra):



2. ábra: Cherniss karrierorientáció-típológiája, 1980 ($N = 26$)

Forrás: a szerző szerkesztése

A karrierista (*careerist*): ezt a típust érdemes úgy elképzelni, mintha a szervezet egy hatalmas tengerjáró hajó lenne. A karrierista az, aki látja, hogy hol van a kapitányi híd, és oda akar eljutni. Számára fontos az előléptetés, a rendfokozat, a fizetés, a jutalmak, a címek, minden, ami a szakmai teljesítmény külső mércéje. Igyekszik jó kapcsolatot ápolni az előléptetését befolyásoló emberekkel (BUCKLEY–PETRUNIK 1995: 109). Elfogadja a szervezet értékeit és játékszabályait. Legfőbb célja: feljutni a kapitányi hídra. Karrierútjára jellemző, hogy általában nem specializálódik, ha az előrejutás úgy kívánja, akkor szolgálati ágak között is vált. Gyakori, hogy pályáján rövid pályaszakaszok is vannak, mert él az adódó lehetőséggel, még ha az nem is vág a profiljába.

A szociális aktivista (*social activist*): a tengerjáró hajó hasonlatánál maradva, ő az a személy, aki miközben a hajó teljes gőzzel robog északnak, ő azt kiabálja, hogy nem jó irányba tartanak. Az ilyen típusú embernek küldetése van, segíteni akar, változást akar létrehozni a szűkebb vagy tágabb közösségben, társadalomban. Általában idealista. Úgy gondolja, hogy a rendőrségnek társadalmi küldetéséhez kell hűnek maradnia, nem igazodhat politikai széljárásokhoz. Éppen ezért gyakran kritikus a rendszerrel, szakmájuk jelenlegi állapotával szemben (BUCKLEY–PETRUNIK 1995: 110). Legtöbbször szenved és vergődik a rendszerben.

A mesterember (*artisan*): ez a típus valamely terület szakértőjévé akar válni. A személyes fejlődés, növekedés, szakmai fejlődés motiválja. Olyan munkát vállal, amely kihívásokkal teli. Munkáján keresztül akar új képességeket megszerezni és fejleszteni. Fontos

sámára, hogy saját belső mércéi szerint jól teljesítsen, nem tartja sokra a külső jutalmakat és elismeréseket (kivéve, ha azok szakmai elismerések). A vezetői pozícióért nem rajong, mert úgy gondolja, hogy az elvonja a szakmától. Azt élvezi, hogy speciális képességét, szaktudását használhatja. Egyre nehezebb feladatokat, nagyobb kihívásokat keres (BUCKLEY–PETRUNIK 1995: 109). A szervezeti hierarchiában való előrejutás nem elsődleges a számára, ezért van, hogy oldalra vagy akár lefele is mobil, ha ezzel olyan beosztásba kerülhet, amely szakterülete, ahol szakértelmét használhatja. Nem szereti és nehezen tűri a „kézi irányítást”, a politikai széljárás változását nehezen viseli. Szeret alkotni, újat létrehozni. 5-7 évente vált, hogy ne unja el magát.

Az önmagába fektető (*self-investor*): elsősorban a munkán kívüli életével azonosítja magát, a munka nála nem élvez elsőséget. Számára fontosabb a család, a munkán kívüli társas kapcsolatai, hobbjai. A munka számára egy eszköz, nem cél. Úgy gondolja, hogy a munkára azért van szükség, mert azzal lehetőséget teremt, hogy olyan dolgokkal foglalkozzon, ami igazán lényeges, értelmet ad az életének. Gyakori, hogy idősebb korában, 20-as éveinek közepén vagy harmincas éveinek elején lesz rendőr. A rendőrré válás motivációja nála gyakran a kényszer (családalapítás, gyermek születése, egy ágazat megy tönkre). Munkáját igazi magánéletéhez (például fontos számára, hogy hol van a munkahely, milyen az időbeosztás stb.). Míg a mesterember 5-7 évente szeret váltani, az önmagába fektető képes nagyon hosszan egy beosztásban maradni, akár 20-25 évet is tölt egy munkakörben.

Cherniss elgondolásában a karrierorientáció dinamikus fogalom: az egyén képes megváltoztatni azt, szakmai pályája során bizonyos hatásokra változhat az egyén munkához, karrierhez való hozzáállása. Szerinte bizonyos karrierorientációk hajlamosabbak a változásra, mint mások. Az orientációváltás lehet pozitív irányú, amikor az egyén munkájához adaptálódik: megtalálja a helyét a szervezetben, vagy ráébred saját tehetségére, amikor új értelmet ad munkájának. A változás azonban lehet negatív irányú is: létrejöhet frusztráció, beletörődés és illúzióvesztés eredményeként.

Az említett szerzőkön kívül a karrierorientáció jelensége számos kutatót inspirált. Schein egyszerűnek mondható modelljét finomította tovább Feldman és Bolino (1996). Szintén ezzel a témával foglalkozott még DeLong (1982), valamint Derrnél (1986) ugyanez a fogalom karriersiker néven bukkan fel.

Karrierorientáció-kutatás a rendőrségen

Az 1980–90-es években több olyan kutatás született, amely a karrierorientáció-jelenség valamely aspektusát vizsgálta a rendőrség szervezetében (BURKE–DESZCA–SHEARER 1984; BURKE 1986; BURKE–DESZCA, 1987; BURKE 1988; BURKE–KIRCHMEYER 1990; BUCKLEY–PETRUNIK 1995). Ezek közül Burke és Deszca kutatópáros arra a kérdésre keresték a választ, hogy vajon az orientációt váltók vagy nem váltók vannak-e jobb mentális állapotban, tapasztalnak kevesebb stresszt, elégedettebbek-e a munkájukkal.

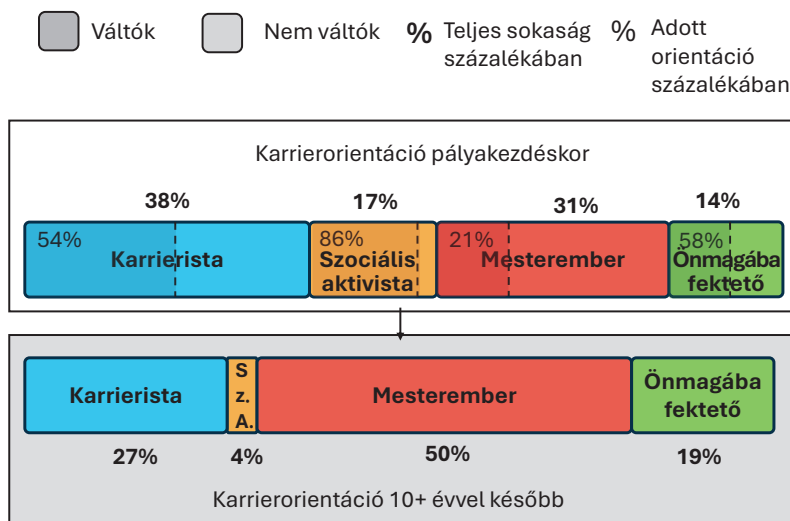
A szerzők nevéhez kapcsolódik az első rendőri karrierorientáció-kutatás. Felmérésük eredményeit 1987-ben publikálták. Kérdőíves kutatásukat az Ontariói Rendőrtisztí Főiskolán végezték. Különböző osztályok hallgatóit kérték meg a kérdőív kitöltésére.

A kérdőív eleje szociodemográfiai adatokra, valamint a szolgálati idővel, aktuális beosztással kapcsolatos adatokra kérdezett rá. Ezt követte a karrierorientáció-változás mérése. A válaszadóktól kérték, hogy jelöljék meg pályakezdekori, valamint jelenlegi karrierorientációjukat. A választható orientációtípusok Cherniss típusaira épültek. Az egyes orientációkról rövid, vinyettaszerű leírás állt rendelkezésre.

Emellett a kérdőív mérte a kiégés mértékét (Maslach-kiégéskérdőív), a fizikai egészséget, mentális jóllétet, munkával való elégedettséget. Ez utóbbi rész volt az alapja, hogy a váltók és nem váltók csoportját ezen szempontok mentén összehasonlítsák.

Eredményeik azt mutatták, hogy az orientációt váltók nagyobb stresszt tapasztaltak, munkájukkal kevésbé voltak elégedettek, a kiégés skálán magasabb pontszámot értek el, és több pszichoszomatikus tünetről számoltak be. Szociodemográfiai jellemzők alapján idősebbek voltak, mint a karrierorientációt nem váltó társaik, átlagosan hosszabb szolgálati idővel, és magasabb iskolai végzettséggel rendelkeztek.

A 3. ábra a hivatkozott kanadai kutatási mintában egyfelől a pályakezdekori, valamint a kérdőív kitöltésekor aktuális orientációk arányait (vastaggal szedett %) mutatja be, másrészt azt tünteti fel, hogy az egyes, pályakezdekori orientációkat megjelölt személyek hány százaléka választott (vékonyan szedett %) valamely eltérő karrierorientáció-típust.



3. ábra: Burke és Deszca 1987-es kutatásának eredményei, kanadai rendőrség, 218 fő
Forrás: a szerző szerkesztése

Az eredmények szerint pályakezdekori 38% a karrieristák, 17% a szociális aktivisták, 31% a mesteremberek és 14% az önmagába fektetők aránya. A rendőrség szervezetében eltöltött idő alatt a karrieristák 54%-a, a szociális aktivisták 86%-a, a mesterembereknek mindössze 21%-a, és az önmagába fektetők 58%-a váltott orientációt.

A megkérdezés időpontjában a leggyakoribb orientáció a mesterember (50%), amelyet a karrierista követ (27%). A szociális aktivisták szinte eltűntek a rendszerből, az önmagába fektetők aránya pedig néhány százalékkal nőtt (BURKE–DESZCA 1987: 519).

Az orientációváltások irányai és lehetséges okai

Az orientációváltások irányát és okait az orientációk bemutatásának sorrendjében tekintem át. A karrierista orientációval rendelkezők aránya csökken. Ez a jelenség Bognár László szavaival a „sok a vadász és kevés a fóká” jelensége. A hierarchikus szervezetben az előrelépéssel kapcsolatos igényét nem mindenki tudja kielégíteni. Ez a fajta orientációváltás tehát a szervezet felépítéséből következik, hogy a szervezet felsőbb szintjeire csak az alsóbb szinten lévők töredéke tud fellépni.

A szociális aktivisták csoportja felmorzsolódik: a vizsgált mintában 4%-ra zsugorodott, és a kezdetben szociális aktivisták 86%-a változtatta meg az orientációját. A (kanadai) rendőri szervezet tehát nem favorizálja ezt az orientációt, de joggal feltételezhetjük, hogy más rendőri szervezet sem tűri meg őket. A szociális aktivista változást akar elérni, idealista, küldetése van, és kritikus azzal a rendszerrel szemben, ami nem az általa kitűzött célok érdekében dolgozik. Ez a típus megtestesít mindent, amit a rendőrség nem tűr meg.

A mesteremberek csoportja jelentősen megnövekedett. A kanadai kutatás szerint úgy tűnik, hogy a rendőri szervezetnek erre az orientációra lehet szüksége. Ő az, aki az adott ügyre koncentrál, nem akar annál tovább látni, nem vizsgálja a szélesebb összefüggéseket. A szervezet tehát ebbe az orientációba tereli az egyéneket.

Végezetül az önmagába fektetők csoportja kismértékben növekedett. Ők azok, akiknek munkájuk és karrierjük másodlagos magánéletükhöz képest. Bailyn ezt a csoportot nem munka irányultságú orientációnak nevezi (BAILYN 1978). Számuk növekedése a szervezet szempontjából nem feltétlenül jó, mert ezek az emberek nem fognak pluszt beletenni a munkájukba. Egyenletesen és stabilan a szervezet által elvárt kötelező minimumot nyújtják. Ennek a csoportnak a növekedésével a szervezet értékes plusz energiától, hajtóerőtől esik el.

Fontos megjegyezni és szem előtt tartani, hogy a kanadai minta, különösen a hazai minta tekintetében, rendkívül fiatal, rövid szolgálati idővel rendelkező állomány: 57,1%-uk 36 évnél fiatalabb, mindössze 5,5%-uk 50 évnél idősebb, 70%-uk rendelkezett 16 évnél kevesebb szolgálati idővel, 92%-uk volt férfi, és a minta 78%-a volt valaha házasságban.

A következőkben a saját vizsgálat eredményeit mutatom be. Ezek értelmezéséhez jó fogódzkodót nyújtanak a kanadai adatok. A magyar mintában észlelhető folyamatok ezek fényében nyernek értelmet.

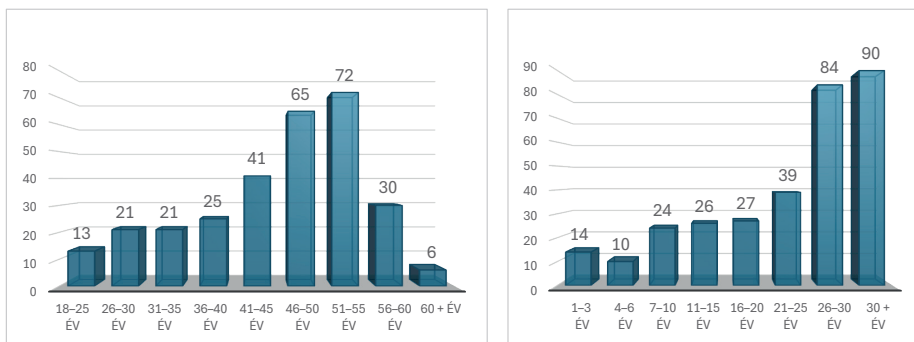
A hazai felmérés bemutatása

A felmérés célja egy hazai rendőri szerv esetében a karrierorientációs folyamatok megismerése volt.

Minta

A visszaérkezett kérdőívek közül 294-et tekintettem érvényesnek. Ezek legalább a kitöltő rendfokozatát, valamint a pályakezdekési és jelenlegi karrierorientációt tartalmazták. A kitöltők között 174 férfi (59,2%) és 117 nő (39,8%) volt.

A minta életkori csoportok és szolgálati idő szerinti megoszlását a 4–5. ábra mutatja.



4–5. ábra: A minta életkor és szolgálati idő szerinti megoszlása (N = 294)

Forrás: a szerző szerkesztése

A minta 11,5%-a volt 31 évnél fiatalabb, és 46,5%-uk tartozott a 46–55 év közötti korcsoportba. A kitöltők 59,1%-a rendelkezett 26 vagy annál több szolgálati évvel. Helyi szervnél dolgozott 170 fő (57,8%), 120 fő területi szervnél (40,8%). A válaszadók közül 154-en (52%) jelölték meg a bünyügyi szolgálati ágat, 63-an (21%) a közrendvédelmet, 34-en (12%) az igazgatásrendészetet, 16-an a közlekedésrendészetet (5%), 12-en a személyügyet (4%) és 15-en (5%) egyéb szolgálati területet.

Egyetemi diplomával rendelkezett 81 fő (27,5%), főiskolai diplomával 142 fő (48,3%), érettségivel 69 fő (23,4%). 113 fő (38,4%) volt főtiszt, 90 fő (30,6%) tiszt, 58 fő (19,7%) zászlós, 33 fő (11,2%) tiszthelyettes.

Módszerek

A magasabb kitöltési arány elérése érdekében törekedtem a lehető legrövidebb kérdőívet összeállítani, ezért az sem kiegészítéssel, sem stresszel kapcsolatos kérdéseket nem tartalmazott. Tartottam attól, hogy egy hosszabb terjedelmű kérdőív jelentősen alacsonyabb kitöltési arányt fog eredményezni. A kanadai kutatástól annyiban tértem el, hogy az orientációvátlók esetében rákérdeztem a váltás okára.

A kutatás során Cherniss tipológiáját vettem alapul, de azt kiegészítettem egy ötödik orientációval, a bűnüldözővel. Ez a típus Walsh (1977) munkájában bukkan fel először, majd az 1990-es években Buckley és Petrunik kutatópárosa használja számos kutatásában.

A bűnüldözőt (*enforcer*) a rendőri munka tényleges bűnüldözési része vonzza. Izgalmat érez, ha egy ügyben nyomoz, bizonyítékot gyűjt, kihallgat. Elégedettséggel tölti el a bűnöző elfogása és bíróság elé állítása. Nem szeret az irodában ülni, menekül az unalom elől, és nem az anyagi biztonság vonzotta a rendőrséghez.

Úgy gondoltam, hogy ez az akcióorientált típus a közrendvédelem vagy a bűnügyi bevetési osztályok beosztottjait tudja majd jól lefedni.

A kérdőív mindössze 15 kérdésből állt. Az 1–10. kérdések alapvető szociodemográfiai adatokra (nem, életkor, iskolai végzettség stb.) kérdeztek rá, valamint a szolgálati időre, szolgálati ágra, a jelenlegi beosztásban eltöltött időre. Az engedélyező szerv kérésének megfelelően adatvédelmi okokból a válaszokat előre megadott listából lehetett kiválasztani. A lista elemei úgy lettek meghatározva, hogy semmilyen módon ne tegyék lehetővé a válaszadó azonosítását. Az életkor, szolgálati idő, adott beosztásban eltöltött idő esetében időintervallumok közül lehetett választani (például 1–3 évig, 4–6 évig stb.)

A 11-es kérdésre „Mennyire tartja fontosnak, hogy a jelenleginél magasabb beosztásba kerüljön?” 1-től 10-ig terjedő Likert-skálán lehetett választ adni. A 12-es kérdés arra kérdezett rá, hogy a válaszadó mit tesz azért, hogy elérje ezt a beosztást. A 13-as kérdésben a válaszadónak 5 karrierorientáció leírásából kellett kiválasztania azt, amelyik őt pályája kezdetén jellemezte. A típusok elnevezései nem szerepeltek a vinyetták szövegében.

Az egyes típusok leírásakor Burke és Deszca kutatópáros, valamint Buckley és Petrunik vinyettáit vettem alapul. Burkék vinyettái egyes szám harmadik személyű leírásokat tartalmaznak: „Johnt jobban érdekli munkán kívüli magánélete, mint rendőri karrierje.” „Bob nagyra értékeli a függetlenséget és a szabadságot.” Buckley és Petrunik leírásai egyes szám első személyű megfogalmazások: „Úgy érzem, hogy rendőrtisztként hozzájárulok a kanadai társadalom javításához.” Az utóbbit szerencsésebb megoldásnak tartottam, mert egyrészt a nevek konnotációja nem befolyásolja a kitöltőt, másrészt ebben az esetben nem kellett külön férfi és női neveket megadnom. Az egyes típusok végső megszövegezéséhez mindkét szerzőtől vettem át elemeket. Amennyire lehetett, a leírásokat igyekeztem semlegesen megfogalmazni, valamint törekedtem arra, hogy mindegyik leírás tartalmazzon pozitív és negatív elemeket is. A vinyetták végső szövegét az 1. táblázat tartalmazza.

A 14-es kérdésnél ugyanezekből az orientációkból választhatta ki a válaszadó azt, amelyik őt most jellemzi. A 15. kérdésben pedig az orientációváltóktól kérdeztem meg, hogy szerintük milyen okok állhatnak orientációváltásuk mögött. A válasz szabadszavas volt. Nem volt kötelező kérdés. Érvényesnek tekintettem a kitöltést, ha legalább a rendfokozat és a pályakezdekori, valamint a jelenlegi karrierorientáció meg volt adva.

1. táblázat: Karrierorientáció-vinyetták

Önmagába fektető	Élvezem a rendőri pályafutásomat, de igyekszem biztosítani az egyensúlyt a munkám és a magánéletem között. A legnagyobb örömforrás számomra a munkán kívüli életem: a családom, a barátaim, a hobbi, személyes érdeklődésem. Az anyagi biztonság megteremtése az egyik legfőbb motiváció a munkámban. Töreksem arra, hogy a munkahelyi követelmények ne akadályozzák a személyes életemet. A karrierépítés, az előléptetés nem feltétlenül fontos a számomra.
Szociális aktivista	A karrierben való előrehaladás és a munkahelyi biztonság kevésbé fontos számomra. A fő motivációm az emberek segítése. Úgy érzem, hogy rendőrként hozzájárulhatok a társadalom jobbításához, megváltoztatásához. Számomra a rendőri munka nemcsak a bűnüldözést jelenti, hanem közreműködést a viták, problémák rendezésében, áldozatok segítségével, párbeszédet és megelőzést is.
Karrierista	Érdekel az elismerés és az, hogy a rendőri karrieremben előre tudjak haladni. A presztízs, a tisztelet és az anyagi előrelépés fontosak számomra. Úgy érzem, hogy vezetői szinteken is hathatós hozzájárulást tudnék nyújtani a szervezet működéséhez. Keményen dolgozom azért, hogy feletteseimben, akiknek esetleg beleszólásuk lehet az előmenetelbe, jó benyomást tegyek. Keresem a fejlődési lehetőségeket, képzéseket, tréningeket, a számonkérésekre pedig komolyan készülök, mert úgy gondolom, hogy ezek is segíthetnek engem abban, hogy minél előrébb juthassak.
Mesterember	Fontos számomra, hogy minőségi munkát végezzek – a saját sztem szerint. A kihívást jelentő feladatokat kedvelem jobban, amelyek során új tapasztalatokra tehetek szert és a meglévő szakmai és speciális készségeim fejlesztését teszik lehetővé. Az előléptetés vagy az anyagi siker kevésbé fontos a számomra, ezzel szemben az jobban érdekel, hogy olyan munkákba vonjanak be, amelyek izgalmasak, érdekesek, amelyek által fejlődhetnek.
Bűnüldöző	Leginkább a rendőri munka tényleges bűnüldözési része vonz. Izgalmat érzek, amikor egy ügyben nyomozok, megoldom azt. Számomra a bizonyítékok gyűjtése és a bűncselekmények megoldása jelenti a valódi rendőri munkát. Elégedettséget érzek a bűnözők elfogása vagy a bizonyítás sikeres lefolytatása során. Nem az anyagi biztonság vonzott a rendőri munkához.

Forrás: a szerző szerkesztése

Eljárás

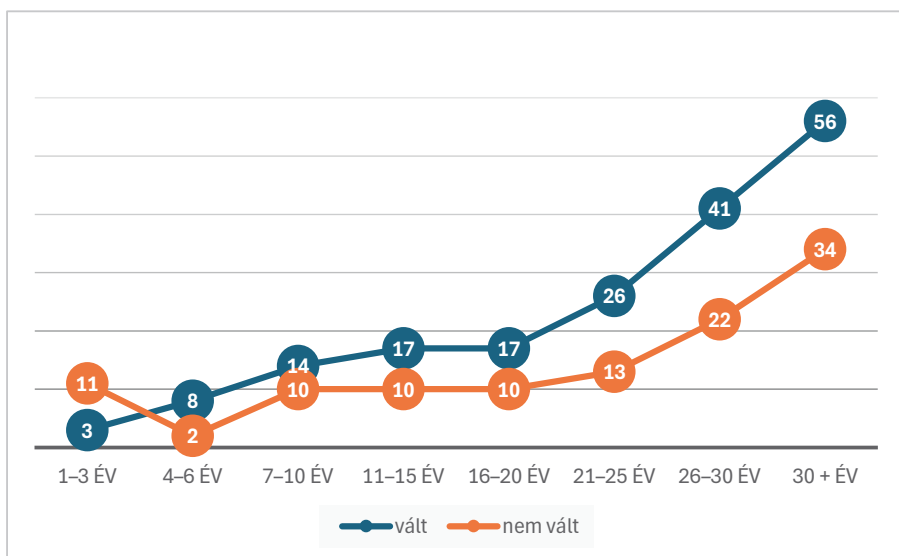
A kérdőív online formában a Budapesti Rendőr-főkapitányság informatikai rendszerén keresztül több mint 6000 rendőrségi e-mail-címre lett kiküldve. A kitöltésére 2025. február 25. és március 29. között volt lehetőség. Ez idő alatt a kérdőív 513 alkalommal lett megnyitva. A kérdőívet megnyitók közül 364-en voltak a hivatásos állomány tagjai (rendfokozatot adtak meg). Közülük 294-en adták meg mind a kezdeti, mind a kitöltéskori karrierorientációt. Ezeket a válaszokat tekintettem érvényesnek. Ez a darabszám a Budapesti Rendőr-főkapitányság hivatásos állományának körülbelül 6,7%-a.

Eredmények

A mintában 62% volt karrierorientáció-váltók aránya. Az orientációváltók, valamint az orientációt nem váltók csoportjait különböző paraméterek mentén írtam fel. Ezekhez kereszttáblákat készítettem, valamint statisztikai próbával ellenőriztem, hogy adott paraméter és az orientációváltás között van-e összefüggés.

Az orientációváltók csoportjában a nők aránya 43%, tehát enyhén felülreprezentáltak (a teljes mintában arányuk 36%). A nem és orientációváltás között azonban nincs statisztikailag igazolható összefüggés. A teljes mintában 60% volt a férfiak aránya, 40% a nőké. A karrierorientációt váltókon belül a férfiak aránya 64% (nő 36%), a nem váltók csoportján belül a férfiak aránya 57%, míg a nőké 43%. A nők tehát kisebb arányban fordulnak elő a karrierorientációt váltók csoportjában, mint a teljes mintában. A nem és karrierorientáció-váltás között azonban nincs statisztikailag igazolható összefüggés (khi-négyzet = 0,515).

A 6. ábra a karrierorientációt váltók és karrierorientációt nem váltók számát mutatja szolgálati évek száma szerinti megoszlásban.



6. ábra: A karrierorientációt váltók és nem váltók megoszlása szolgálati idő szerint
Forrás: a szerző szerkesztése

A szolgálati idő és az orientációváltás között nem állapítható meg egyértelmű, statisztikai próbával alátámasztható összefüggés. Az 1–3 év szolgálati idővel rendelkezők kategóriájában a karrierorientációt nem váltók aránya magasabb, minden más kategóriában, ahol ennél hosszabb időt töltött az egyén a szervezetben, a karrierorientációt váltók vannak többségben (khi-négyzet = 0,103).

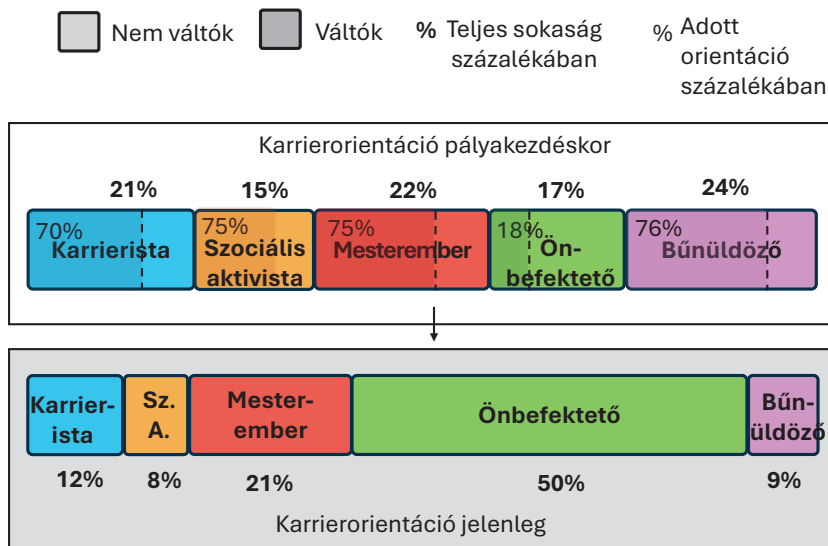
Az életkor és az orientációváltás között szintén nem találtunk statisztikailag igazolható összefüggést (khi-négyzet = 0,113). Életkor tekintetében azt látjuk, hogy a 41–45 éves

korosztály esetében néhány százalékkal magasabb a váltók aránya, mint az a teljes sokaságban való arányuk alapján várható lenne.

A teljes sokaság 71%-a volt valaha házass. Ha viszont a váltók és nem váltók csoportjában vizsgáljuk a házasságok arányát, akkor azt találjuk, hogy a nem váltóknak csak 36%-a volt házass, míg a váltók csoportjának 76%-a volt házass. A váltók csoportjában tehát magasabb azok aránya, akik valaha házassok voltak, vagy jelenleg is házassok. A házasság, úgy tűnik, olyan intézmény, amely az orientációváltás irányába mozdítja az egyént. A házasság és az orientációváltás között statisztikailag igazolható volt az összefüggés (khi-négyzet = 0,025).

A rendfokozat és a karrierorientáció-váltás közötti összefüggést vizsgálva azt látjuk, hogy a tiszthelyettesi rendfokozatokban a váltók aránya 67%, a zászlós rendfokozatokban 61%, a tiszti fokozatokban 58%. Eddig tehát azt látjuk, hogy a magasabb rendfokozat alacsonyabb orientációváltáshoz kapcsolódik. Ugyanakkor a főtisztok esetében ismét növekszik a váltók aránya, és 63%-ot ér el. A két változó között nem volt igazolható a statisztikai összefüggés (khi-négyzet = 0,702).

Az iskolai végzettség és a karrierváltás között sem volt statisztikailag igazolható az összefüggés (khi-négyzet = 0,547). Figyelemre méltó azonban, hogy az érettségivel rendelkezők 65%-a váltott orientációt, míg az egyetemi végzettséggel rendelkezőknek csupán 56%-a. Végül megvizsgáltuk, hogy a szolgálati hely szervezeti szintje és az orientációváltás között milyen összefüggés volt: a statisztika ezt sem igazolta (khi-négyzet = 0,249). A helyi szintű szervnél dolgozók 66%-a volt orientációváltó, míg a területi szervnél dolgozóknak csak 57%-a. A pályakezdekési és a jelenlegi karrierorientációkat a 7. ábra mutatja.



7. ábra: A hazai minta karrierorientáció-váltásának megoszlása,
Budapesti Rendőr-főkapitányság, 2025, 294 fő

Forrás: a szerző szerkesztése

A hazai mintában a karrieristák száma közel felére csökkent (21%-ról 12%-ra). A szociális aktivisták száma a kezdeti 15%-ról 8%-ra esik le. A mesteremberek aránya minimálisan, 22%-ról, 21%-ra csökken. Jelentősen nő (majdnem háromszorosára), 17%-ról 51%-ra az önmagába fektető orientációval rendelkezők aránya. Végül a bűnüldözők esetében is jelentős csökkenést regisztrálhattunk (24%-ról 9%-ra).

Míg a kanadai felmérés publikációjából az egyes orientációtípusok közötti makroáramlatokat tudtuk megismerni, a hazai felmérés esetében lehetőségünk nyílt a mikroáramlatok feltérképezésére is: konkrétan számszerűsíthettük, hogy az egyes kiindulási orientációkból milyen orientációk irányába történtek váltások. Ezeket a mikroáramlatokat mutatja be a 2. táblázat.

2. táblázat: *Karrierorientáció-váltások mikroáramlatai*

			A	B	C	D	E	F
			(fő/%)	karrierista	szociális aktivista	mesterember	önmagába fektető	bűnüldöző
1	karrierorientáció pályakezdéskor	karrierista	63 (21%)	30,2%	1,6%	14,3%	50,8%	3,2%
2		szociális aktivista	44 (15%)	6,8%	25,0%	18,2%	45,5%	4,5%
3		mesterember	65 (22%)	10,8%	6,2%	36,9%	40,0%	6,2%
4		önmagába fektető	50 (17%)	6,0%	2,0%	8,0%	82,0%	2,0%
5		bűnüldöző	72 (24%)	5,6%	9,7%	22,2%	38,9%	23,6%
6				36 (12,2%)	24 (8,2%)	61 (20,7%)	147 (50%)	26 (8,8%)
			karrierorientáció jelenleg (fő/%)					

Forrás: a szerző szerkesztése

A szürke háttérű 'A' oszlop azt mutatja, hogy pályakezdéskor hányan tartoztak az egyes orientációkba. Az „1”-es sorban azt olvashatjuk, hogy a pályakezdéskor karrierista orientációval rendelkezők (63 fő, a teljes sokaság 21%-a) a szervezetben eltöltött éveik során milyen más orientációk irányába váltottak. 30,2%-uk maradt karrierista, 1,6%-uk váltott szociális aktivista orientációba, 14,3%-uk mesterember lett, 50,8%-uk önmagába fektető, és 3,2%-uk pedig bűnüldöző lett. A karrieristák 69,8%-a változtatta meg tehát az orientációját.

A „2”-es sor a szociális aktivisták váltásait mutatja. 25%-uk tartotta meg eredeti orientációját, 75%-uk pedig más orientációk irányába váltott. 45,5%-uk lett önmagába fektető.

A táblázatban a zölddel jelölt cellák az orientációt nem váltók arányát mutatják. Ezek alapján a legstabilabb orientációnak az önmagába fektető bizonyul, akik 82%-a maradt ilyen orientációjú. Stabilitásban ezt követi a mesteremberek csoportja, akik közel 37%-a

nem váltott. A karrieristák 69,8%-a váltott, a szociális aktivisták 75%-a, a bűnüldözők 76,4%-a.

A 2. táblázat megmutatja, hogy az adott orientációt elhagyók milyen más orientációk irányába váltottak. A pályakezdekő karrieristák 14,8%-a váltott mesterember irányba, a szociális aktivisták 18,2%-a, míg a bűnüldözők 22,2%-a.

Megvitatás

A hazai minta eredményeinek értelmezéséhez segítségül hívom a kanadai felmérés adatait. Az összehasonlítás során fontos szem előtt tartani, hogy a két felmérés között számottevő különbségek is vannak: a kanadai minta egy rendkívül fiatal, rövid szolgálati idővel rendelkező állomány, míg a magyar válaszadók jelentősen idősebbek, és hosszabb szolgálati idővel rendelkeznek.

A kanadai mintában 50% volt a karrierorientáció-váltók aránya. A magyar mintában ez valamivel magasabb, 62%.

A kanadai eredmények azt mutatták, hogy az orientációt váltók idősebbek, hosszabb szolgálati idővel és magasabb rendfokozattal rendelkeznek, valamint iskolázottabbak, mint karrierorientációt nem váltó társaik. A hazai mintában statisztikailag is igazolható összefüggést az orientációváltással kizárólag a „volt-e valaha házasság” kategória esetében találtunk. A házasság intézménye az eredmények alapján az orientációváltás irányába mozgathatja el az egyént.

A magyar minta esetében érdemes megjegyezni, hogy míg 2025 elején a magyar rendőrség esetében a legnépesebb életkori csoport a 46–50 éves korosztály volt, addig a válaszadók között *legtöbbször az 50–55 éves korcsoportból kerültek ki*. A minta tehát életkor tekintetében az egyébként is előregedő rendőrségi állománynál is idősebb volt. Ez is az egyik oka lehet annak, hogy az orientációváltók aránya magasabb, mint a kanadai minta esetében.

Ha a rendőrségen eltöltött szolgálati évek szerint vizsgáljuk a váltók és a nem váltók számát, fontos szem előtt tartanunk, hogy a rövidebb szolgálati idővel rendelkező alcsoportokba viszonylag kevés személy tartozott (1–3 év 14 fő, 4–6 év 10 fő). Ezért azokat a megállapításokat, amelyek ezeket a csoportokat is érintik fenntartással érdemes kezelni, és nem szabad szélesebb körben érvényes tendenciákat levonni belőle. A mintában azt találjuk, hogy az 1–3 éve a rendőrségen szolgálók között az orientációt nem váltók száma jelentősen magasabb, mint az ennél hosszabb ideje szolgálatot teljesítők körében. Ennyi idő tehát a legtöbb esetben nem elegendő, hogy orientációváltást idézzon elő. A váltók száma 4 vagy több évet a rendőrségen szolgálók körében már magasabb volt, mint a nem váltóké.

A hazai mintában megfigyelhető orientációváltások főbb irányai

A hazai mintában a karrieristák száma közel felére csökkent (21%-ról 12%-ra). Ez a változás egybevág a kanadai felmérés eredményeivel. Ennek az orientációnak a csökkenése

mögött elsősorban a szervezeti felépítésben rejlő okokat feltételezhetünk: a magasabb beosztásokba, szervezeti szintekre csak az alatta lévő szint töredéke képes eljutni.

A szociális aktivisták száma is csökken, a kezdeti 15%-ról 8%-ra esik le. A kanadai mintával összehasonlítva ez a csökkenés jóval szerényebb. Ott 4%-ra zuhan az orientációba tartozók száma. Magas arányuk a hazai mintában jelentheti azt, hogy a rendszernek viszonylag sok kritikusa van.

A szervezetnek a mesterember irányába érdemes terelnie a dolgozóit. Rájuk van igazán szüksége. Ők azok, akik a munkához való attitűdjükből következően a szervezet hajtóerejét adhatják. Míg a kanadai mintában az ő számuk 80%-kal nő, így a csoport mérete a teljes minta 50%-ára duzzad fel, ami hozzájárul a szervezeti hatékonysághoz. Ezzel szemben a magyar mintában számuk enyhén csökken és csak a teljes lekérdezéskori minta 21%-át tesz ki. Ők a szervezet húzóágazata, ők azok, akik szakértelmükkel, szaktudásukkal működtetik a szervezetet. Ez az a típus, aki „inaséveiben”, szakmai pályája elején teljesen a munkájának él. Munka és magánélet között egyértelműen a munkát választja. Egy-egy befejezetlen ügy nem hagyja nyugodni. Továbbképzésekre jár, önként vállal túlórákat és fáradtságosan dolgozik saját képességei fejlesztésén. Az ő elvesztésükkel a szervezet a leghatékonyabb dolgozóitól esik el.

A mesteremberek csoportjának stagnálása egy másik – a szervezeti hatékonyságot nem erősítő – folyamattal kapcsolódik össze. A kanadai mintában az önmagába fektetők száma enyhén nőtt. A magyar mintában azt látjuk, hogy számuk a pályakezdéskori állapot háromszorosára nőtt, és a teljes minta 50%-át tette ki. Ez nem feltétlenül jó a szervezetnek. Ők azok, akik úgynevezett nem munka irányú orientációval rendelkeznek. Bár munkájukat szakértelemmel és magas fokon végezhetik, de nem tesznek bele többletenergiát vagy erőfeszítést a rendszerbe. Nekik a munka kizárólag pénzkereset.

A bűnüldöző orientációval rendelkezők számának csökkenését szintén a szervezet elöregedő korösszetétele magyarázhatja. Az életkor előrehaladtával az akciókeresés, az izgalom, adrenalin egyre kevésbé fontos az egyén számára.

A rendszer számára hasznos váltás minden olyan váltás, amely a mesteremberek irányába történik. Ebből a szempontból jó, hogy a karrieristák (14,3%) és a bűnüldözők (22,2%) is fordulnak ebbe az irányba. A szociális aktivisták 18,2%-át volt képes ez az orientáció vonzani. A mikroáramlatok közül a legérdekesebb talán a bűnüldözőből lett szociális aktivista (9,7%), aki kiábrándul a bűnözők elfogásából, és a rendszerkritika és a társadalmi küldetés hangsúlyozása felé fordul.

Az orientációváltás okai

Kérdőívem egyik nívója az volt, hogy az utolsó kérdésben a kitöltő megmagyarázhatta, hogy szerinte az orientációváltás miért, esetleg mikor következett be. A 294 kitöltő közül 182-en tartoztak az orientációváltók csoportjába. Közülük 134-en adtak szabadszavas választ. A válaszok maximális hossza 2500 karakter lehetett. A válaszok között volt néhány szavas, de volt, aki mind a 2500 karaktert kihasználta. A válaszok összesen közel 50 000 karakter hosszúságú szöveget alkottak. Ennek a korpusznak az elemzése

szétfeszítené a jelen tanulmány formai kereteit, így a váltást előidéző motívumok bemutatása egy következő tanulmány része lesz majd.

A kutatás korlátai

Természetesen fontos megemlíteni néhány tényezőt, amelyek a kutatás eredményeinek limitációjára vonatkoznak. Az online kérdőívek esetében 10% vagy efelett lévő visszaküldési arányt tekintenek a társadalomkutatók elfogadhatónak. Az én kutatásom ezt az arányt nem érte el, ezért az eredmények a teljes vizsgálati populációra (Budapesti Rendőr-főkapitányság hivatásos állomány) nézve nem tekinthetők érvényesnek, inkább közelítő jellegűek. Számos statisztikai próba esetében az alcsoportok alacsony elemszáma nehezítette az összefüggések igazolását. A magyar minta eredményeinek értelmezésekor többször orientációs pontként használok a kanadai mintában mért orientációváltásokat. A két minta között időben 40 év különbség van. A kanadai minta átlagéletkora jelentősen alacsonyabb, mint a magyar mintában mért életkor. Átlagos szolgálati idő tekintetében is a magyar válaszadók rendelkeztek hosszabb szolgálati idővel. Végül meg kell említeni, hogy a kanadai felmérés során Cherniss négyes tipológiáját használták, amelyet én célszerűnek gondoltam kiegészíteni az akcióorientált „bűnüldöző” típusával.

Összefoglaló

A hazai karrierorientáció-kutatás eredményei lényegesen eltérnek a nemzetközi példában tapasztaltaktól. Míg ott az orientációváltások elsősorban a mesterember irányába történnek, akik nagymértékben hozzájárulnak a szervezeti munkavégzés hatékonyságához, addig a hazai felmérés úgy találta, hogy a váltások leginkább az önmagába fektető orientációtípus felé történnek, ami által a rendszer hatékonysága csökkenhet. A két eredmény közötti alapvető eltérés egyik oka mindenképpen a hazai rendőri szerv korosodó állományával, a hosszú szolgálati idővel függ össze. A kutatás az orientációváltás mikroáramlatainak megismerését is lehetővé tette. A válaszadók szabadszavas válaszai megvilágították, hogy az orientációváltás mögött milyen sokféle motívumot találunk. Az egyéni élethelyzet megváltozása, az öregedés mellett említették a korábbi kedvezmények elvételét, a társadalmi megbecsültség csökkenését és a munka jellegének megváltozását is.

Felhasznált irodalom

- BAILYN, Lotte (1978): Accommodation of Work to Family. In RAPOPORT, Rhona – RAPOPORT, Robert N. (szerk.): *Working Couples*. London: Routledge & Kegan Paul, 159–174.
- BUCKLEY, Leslie B. – PETRUNIK, Michael G. (1995): Sociodemographic Factors: Reference Groups and the Career Orientations, Career Aspirations and Career Satisfaction of Canadian Police Officers. *American Journal of Police*, 14(2), 107–148. Online: <https://doi.org/10.1108/07358549510102785>

- BURKE, Ronald J. (1986): Career Orientation and Burnout among Police Officers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 9(1), 56–77. Online: www.jstor.org/stable/25780260?seq=1
- BURKE, Ronald J. (1988): Career Orientations, Satisfaction and Health Among Police Officers: Some Consequences of Person-Job Misfit. *Psychological Reports*, 62(2), 639–649. Online: <https://doi.org/10.2466/pr0.1988.62.2.639>
- BURKE, Ronald J. – DESZCA, Eugene – SHEARER, Jon (1984): Career Orientation and Burnout in Police Officers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1(1), 179–194. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1984.tb00729.x>
- BURKE, Ronald J. – DESZCA, GENE (1987): Changes in Career Orientations in Police Officers: An Exploratory Study. *Psychological Reports*, 61(2), 515–526. Online: <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.2.515>
- BURKE, Ronald J. – KIRCHMEYER, C. (1990): Initial Career Orientations, Stress and Burnout in Police-workers. *Canadian Police College Journal*, 14(1), 28–36.
- CHERNISS, Cary (1980): *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. London: SAGE Publications.
- DELONG, Thomas J. (1982): Re-Examining the Career Anchor Model. *Personnel*, 59(3), 50–61.
- DERR, Clyde B. (1986): *Managing the New Careerist*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- FELDMAN, Daniel C. – BOLINO, Mark C. (1996): Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89–112. Online: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90014-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90014-5)
- SCHEIN, Edgar Henry (1975): How Career Anchors Hold Executives to their Career Paths. *Personnel*, 52(3), 11–24.
- SCHEIN, Edgar Henry (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHEIN, Edgar Henry (1990): *Career Anchors. Discovering Your Real Values*. San Diego: Pfeiffer.
- WALSH, Jack L. (1977): Career Styles and Police Behavior. In BAYLEY, David H. (szerk.): *Police and Society*. Beverly Hills: SAGE, 149–175.