



A rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségei

Options to Attract the Police Career

Farkas Johanna

Dr. PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Rendészettudományi Kar
farkas.johanna@uni-nke.hu

**Malkócs Tamás**

főosztályvezető
K&H Bank
tamas.malkocs@kh.hu

Absztrakt

Cél: A rendőrségre stabil célok, értékrendek és szabályrendszer jellemző. Sajátos szervezeti kultúrával rendelkezik, melyhez egyre nagyobb kihívás megtalálni azt a populációt, aki szocializálódni tud a speciális milióbe, és rendőri identitást szeretne kialakítani. A rendőrségi utánpótlás két fontos szegmensét tekintjük át tanulmányunkban. A toborzás, a beválás és a személyi állomány megtartását befolyásoló generációs és motivációs aspektusokat. A nemzetközi szakirodalom alapján ismertetjük a generációs különbségek hatásait, illetve a motivációs háttérre vonatkozó pilot kutatás eredményeit mutatjuk be. Célunk volt, hogy feltárjuk a rendőri állomány szervezet iránti elköteleződését, valamint a háttérben meghúzódó mögöttes tartalmakat.

Módszertan: Az összeállított kérdőívünket legalább 1–2 éve rendészeti diplomát szerzett rendőrtisztek (n=101 fő) töltötték ki. A kérdések a rendőrség megtartó erejére, valamint a külső és belső motivációs faktorokra vonatkoztak.

Megállapítások: Az eredmények szerint a pályán maradás legfőbb oka elsődlegesen az anyagi kényszer, valamint a hivatástudat. A munkamotivációs faktorok közül kiemelkedő a kihívás és sikerélmény, valamint a pozitív erkölcsi státusz megélése. Hosszú távon az anyagi vonatkozások, a nyugdíjkorhatár csökkenése, valamint az előrelépési lehetőségek kiemelt motivációs faktorok.

Érték: Ugyan az empirikus eredmények nem alkalmasak messzemenő következtetések levonására, viszont lehetőséget adnak a kérdéskör mélyebb átgondolására.

Kulcsszavak: Z generáció, toborzás, rendőrség, motiváció

Abstract

Aim: The police have stable goals, values and rules. It has a specific organisational culture, for which it is increasingly challenging to find a population that can socialise in this specific milieu and develop a police identity. Two important segments of police training are considered in our study. Generational and motivational aspects affecting recruitment, on-boarding and staff retention. Drawing on the international literature, we describe the effects of generational differences and present the results of pilot research on motivational background. Our aim was to explore the commitment of police personnel to the organisation and the underlying meaning behind it.

Methodology: Our questionnaire was completed by police officers (n=101) who have at least 1-2 years of law enforcement experience. Questions were asked on the retention strength of the police and on external and internal motivational factors.

Findings: The results show that the main reasons for staying in the profession are financial constraints and a sense of vocation. Among the work motivation factors, the sense of challenge and achievement, and the experience of positive moral status stand out. In the long term, the financial aspect, the reduction of the retirement age and the opportunities for promotion are key motivational factors.

Value: Although the empirical results do not allow us to draw far-reaching conclusions, they do provide an opportunity for deeper reflection.

Keywords: Generation Z, recruitment, police, motivation

*A toborzás és megtartás sokszor
inkább művészet, mint tudomány!
(RAND, 2010)*

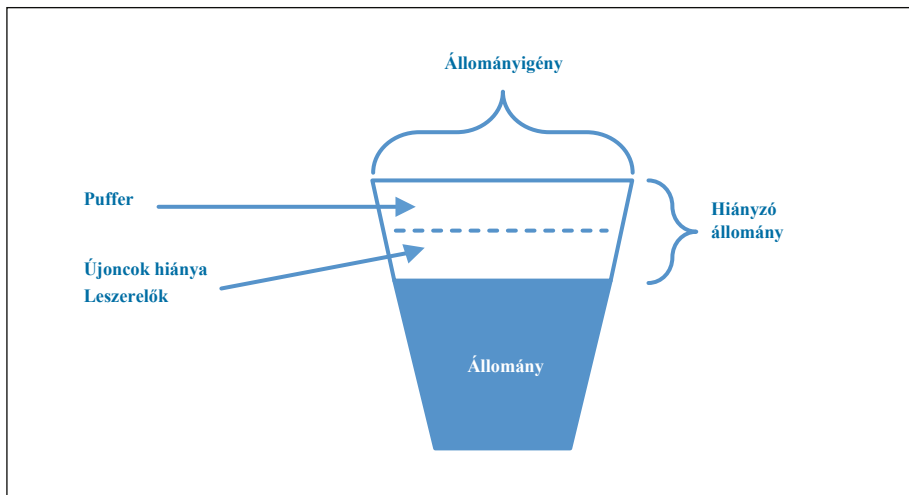
Bevezetés

Számos kutatás foglalkozott a múltban és a jelenben is a különböző generációkat jellemző személyiségkarakterisztikái, az értékek és az etika mentén jelentkező kérdésekkel (Campbell et al., 2015). A munkaattitűdre vonatkozó reprezentatív hazai kutatási adatokkal egyelőre nem tudunk szolgálni, ezért nemzetközi kutatásokra hagyatkozunk. Az elmúlt közel száz év alatt nemzetközi szinten megvalósuló generációs vizsgálatok egyik sarkalatos eredménye, hogy jóllehet lényeges eltérések nem tapasztalhatók az egyes generációk között, mégis nagy jelentősége van azon apró eltéréseknek is, amelyek például a munkához való

hozzállás kapcsán jelentkeznek. Ezeket az el nem hanyagolható különbségeket vesszük górcső alá és vizsgáljuk meg a rendőrség állományának megtartása, megújítása és a közelgő generációváltás tekintetében (Farkas & Sallai, 2021).

A munkaerőpiacon aktuálisan megjelenő legfiatalabb korosztály, a Z generáció (iGeneration) munkához fűződő viszonya eltérést mutat az aktívan dolgozó X és Y generáció munkavállalási szokásaihoz képest. Alapvetésünk, hogy a rendőrség stabil céljaihoz, értékrendjéhez és szabályrendszeréhez mérten kell megtalálni azt a populációt, amelyik most és a jövőben is szocializálódni tud a rendőrség speciális miliójébe, rendőri identitást szeretne és tud is kialakítani, amely önmagában a megtartás és az utánpótlás kulcsa. A rendőri létszámhiány nem magyar sajátosság, szerte a világon küzdenek a jelenséggel, amelyet a vödör metaforával szoktak szemléltetni (1. számú ábra) (Langhman, 2017).

1. számú ábra: A vödör metafora



Forrás: Wilson et al. (2010) alapján a szerzők saját szerkesztése.

Eszerint a vödör teljes tartalma maga az állományigény, amely a feltöltött állományra és a hiányzó állományra oszlik. A hiányzó állomány viszont az újjoncok hiányából, a leszerelőkéből, valamint az állományhoz kapcsolódó pufferből tevődik össze, amely leginkább a politikailag determinált akarat megvalósulása. (Politikai szándékok, döntések befolyásolják a rendőri állomány számát, illetve feltöltöttségét). Ennek megfelelően egy rövid- és egy hosszútávú cél is megfogalmazódik, hiszen önmagában a rendőri pályára kerülés még nem nevezhető a szervezet szempontjából sikernek, a pályán meg is kell tartani a sokszor

kemény veríték árán képzett szakembereket. Ez utóbbi azért is kiemelt jelentőségű, mert a gazdasági racionalitást előtérbe helyezve – és az általános szakmai vélekedést elfogadva – egy új kolléga felvételének költsége az éves fizetésének 1–2-szerese. Ebbe beletartozik a távozó – már demotivált – kolléga 3–6 hónapos improduktív időszakának költsége, a kiválasztás-felvétel adminisztratív folyamatainak költsége, és az új munkaerő 1–6 hónapos betanulási időszaka, amely alatt a produktivitás ugyan folyamatosan növekszik, de nem éri el a gyakorlott munkatárs szintjét. Hazai relációban kiemeljük Beregnyei véleményét, aki szerint „[...] a tiszthelyettesi állomány utánpótlása az, amely számszerűsíthetően nagyobb gondot jelent – hiszen a leszerelők létszáma meghaladja a jelentkezők létszámát, s azt még nem is vettük számításba, hogy a szervezettől több éves, néha évtizedes szakmai tapasztalattal távozók tudása és gyakorlata nem pótolható pusztán a létszám meglétével.” (Beregnyei, 2019).

Generációs különbségek feltárása

A korábbi évekhez viszonyítva a rendőri hivatást választók alacsonyabb száma, de a leszerelők magasabb száma sem indokolja, hogy kizárólag egy nemzedék munkaattitűdjében keressük az okokat. Az állomány létszámának csökkenése komplex jelenség, a globalizáció következményei is befolyásolják (pl. emberi jogok és szabadságvágy erősödése). Az egyes generációkba tartozó rendőrök differenciálását fontosnak tartjuk, mert eltérő hiedelemrendszerrel (gondolkodási attitűddel), érzelmvilággal és viselkedési repertoárral rendelkeznek. Emiatt különbözik a rendőrség szervezeti kultúrájához való hozzáállásuk; a rendőri munkával kapcsolatos vágyuk, elvárásuk; nem utolsó sorban, másként, más módszerekkel lehet őket motiválni (McCafferty, 2003).

A négy generáció

Jelenleg négy generáció érintett a rendőrség aktív állományában, akiket nagy vonalakban a következő jellemzők mentén mutatunk be a munkaattitűd és a szervezethez való viszonyulás szempontjából.

- 1.) Baby boomers (1943–1965 között születettek). Nagyon magas értékekkel bíró nemzedék. Nagy részüknek volt katonai tapasztalata, ezért a rendvédelmi feladatellátás nem áll messze tőlük (Lindquist, 2008), jellemző rájuk a szervezethez/vezetőhöz/értékrendhez való hűség és lojalitás. Legtöbbje már nyugdíjas, de vannak, akik jelenleg is aktív állományban vannak,

főként vezetők (McCafferty, 2003). A többi generációhoz viszonyítva számukra a legmeghatározóbb a munka. A munka és a magánélet között a választóvonal könnyedén átjárható, ezért nehezen választják el a munkát a magánélettől, sokszor az a család rovására prioritást élvez (Gursoy et al., 2013). Amennyiben rendőri vezető pozíciót látnak el, komoly értékteremtő-értékátadó funkcióval bírnak.

- 2.) X generáció (1965–1980 között születettek). Legnagyobbrészt ez a generáció képviselteti magát a rendőrség kötelékében. Az USA-ban például a fiatalabb nemzedék hiánya miatt ebből a generációból próbálják feltölteni az állományt, mivel a klasszikus (családi és rendőrségi-szervezeti) értékek mentén szocializálódtak és identifikálódtak. Stabil értékrendet képviselnek, azonban az anyagi vonatkozású problémák felülírhatják – nem az elhivatottságukat –, hanem a rendőrségnél maradásukat. Őket elveszíteni a legfájdalmasabb, mert komoly szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és példát mutatnak a fiataloknak.
- 3.) Y generáció (Millennials; 1981–1994). A még fiatalabb nemzedék tagjai dinamikusabbak a korábbi generációkhoz képest, ezért terhelhetők. Azonban ez a dinamizmus azt a veszélyt is magában rejt, hogy mobilabbak, azaz a rendőrséghez való kevésbé rögzült kötődés miatt hamarabb elhagyhatják a szervezetet. Általában véve kooperatívak, önálló gondolkodásúak és a technológiai fejlődés iránt fogékonyak. Nagy igényük van a komfortos, nyugodt munkakörnyezetre, amit a rendőrség a feladatellátás jellegénél fogva nem minden esetben tud nyújtani, sok esetben ez is okozhat pályaelhagyást. A fizetés, mint szempont pedig azért kiemelt fontosságú számukra, mert életük azon szakaszában vannak, amikor a családjuk anyagi biztonságát szükséges megteremteniük.
- 4.) Z generáció (1995 után születettek). Tagjai nem éltek internet nélküli világban, ezért ők a digitális vagy Zipper (magyarul: kapcsolgató) generáció. A Z generáció előtérbe helyezi az önmegvalósítást, emiatt nem szeretik, ha megmondják nekik, hogy mit csináljanak. A munkahelyükhöz kevésbé kötődnek, sokkal inkább saját érdekeik mentén szervezik életüket. Esetükben a klasszikus büntető-elismerő motiválási módok nem hatékonyak, belső motiváció révén a leghatékonyabbak. Számukra a siker és az azzal kapcsolatos azonnali visszacsatolás fontos. Rövid idő alatt akarnak szemmel látható sikereket elérni, kevésbé gondolkodnak hosszú távon, emiatt jelentősen kelle a pedagógiai/nevelési kultúrájukhoz alkalmazkodni az idősebb nemzedéknek.

Generációs különbségek vizsgálata

Ahhoz, hogy a rendőri pályával kapcsolatosan megszólítsuk az 1996 után született fiatalokat, illetve hogy az idősebbeket megtartsuk, meg kell értenünk az érzelmi világukat, a gondolkodásukat és az ezekre épülő viselkedésüket. Ennek érdekében felhasználtuk a Millennial Branding¹ és a Randstad US² reprezentatív kutatássorozatát. Schawbel online kutatását³, amely a Z generáció munkával kapcsolatos elvárásaira, valamint az Y generáció aktuális munkatapasztalatainak az összehasonlítására fókuszál (Schawbel, 2014:a), továbbá Duron (2018) kutatási tapasztalatait. Gursoy és munkatársai (2013) által végzett kutatás eredményeit alapul véve, öt fő területre, a tulajdonképpeni „kompetenciákra” fókuszálva mutatjuk be a generációk jellegzetességeit, kiemelt hangsúlyt helyezve a Z generáció jellegzetességeire:

- Munkaattitűd és a szervezethez való viszonyulás;
- Munkavégzés jellege, helye;
- Készségek (figyelemkoncentráció, kommunikációs, technológiai);
- Erőfeszítés, motiváció, fejlődési igény;
- Fizetési igények.

Munkaattitűd és a szervezethez való viszonyulás

Az X generáció nagy előnye, hogy fegyelmezettek és türelmesek a munkahelyi viszonylatokban, megvan bennük a megfelelő lojalitás a szervezethez, amiben szocializálódtak, ezért példaképpül szolgálhatnak a fiatalabb nemzedék számára. Komolyan veszik a munkájukat, keményen dolgoznak, de képesek akár kívülállóként is szemlélni saját helyzetüket. Feladatvégzésükben pontosak, kiszámíthatók, a monotóniatűrésük kiváló, és fontos számukra a szervezethez való érzelmi viszony. Az informatikai eszközöket készség szinten használják. Egyéb készségeiket több területen is kamatoztatni tudják, ezért szélesebb körben van rálátásuk a munkafolyamatokra, ami a munkavégzés gördülékenységét eredményezi. Igénylik a rugalmas munkaidőbeosztást, de nem olyan fontos szempont számukra, mint a fiatalabb nemzedékeknek.

1 Bostonban székelő, generációk közötti kutatásokra specializálódott tanácsadó vállalat.

2 Világszerte – Magyarországon is jelen lévő munkaerőpiaci cég – az USA-ban a harmadik legnagyobb HR szolgáltató és személyzeti vállalat.

3 Összesen 2021 főt kérdezett meg online kérdőívben keresztül, a populáció 10 országból került ki arányosan: Egyesült Államok, Brazília, Kanada, Kína, Németország, India, Dél-Afrika, Svédország, Törökország, Egyesült Királyság. Sajnálatos módon közép-kelet európai ország nincs reprezentálva, ezért messzemenő következtetések levonására nem tartjuk alkalmasnak, csupán támpontok megfogalmazásához.

Az Y generáció tagjainak is jelentős munkatapasztalata van, szeretik a kihívásokat, a versenyhelyzetet, és előszeretettel vállalnak olyan feladatokat, amelyekben megmutathatják magukat, hogy a ranglétrán előre jussanak. Komfortosan igazodnak el az IT eszközök világában, jellemzőbb rájuk a több területen való tájékozottság, és nagyobb igényük van a rugalmas munkaidőre. A korábbi generációkhoz képest fellazultabb a munkafegyelmük, szeretnek kritikai hangvétel mellett kérdéseket megfogalmazni és sokszor fontos számukra a munka értelmessége.

A Z generáció tagjai leginkább a munkafegyelem terén mutatnak eltérést a korábbi generációkhoz képest. A dinamizmus, a rugalmasság és az optimizmus nagyfokú náluk, ezáltal kreatívabbak. Mivel a személyes kapcsolatoknak nagyobb szerepe van, ezért a csapatmunkában végzett feladat előnyükre válik. A Z generáció magáról azt gondolja, hogy 37% híján van a fókuszált figyelem készségének, 32% gondolja, hogy saját érdekeik vezérlik őket. Schawbel (2014b) 2978 fővel (álláskeresővel és HR szakemberrel) készített online kutatásának eredményei szerint, az úgynevezett kulturális illeszkedés (cultural fit) faktor volt az álláskereső szempontjából a legfontosabb. A munkaadó részéről a három legfontosabb kívánalom:

- a pozitív attitűd (84%);
- a kommunikációs készségek (83%);
- a csapatmunka (74%).

A szervezetek egyre inkább a személyiséget, az álláskereső pedig a személyiségükhöz értékrendben illeszkedő szervezetet keresik. Ennek fényében még fontosabbá válik az adott munkakör és személy illeszkedése, valamint a beválása.

A munkavégzés jellege, helye

Az X generáció legszívesebben a megszokott munkakörnyezetben szeret dolgozni, szereti a kiszámítható, biztos feladatokat. Fontos számára a kollegialitás, a csapatban történő munkavégzés, az együttműködés és az összetartozás.

Az Y generáció előnyben részesíti a távmunkát, online munkavégzést, amelynek az az oka, hogy nem erős náluk a szervezeti szocializáció, ami maga után vonja a személyes kapcsolatok jelentőségének a csökkenését. Így kellőképpen távolról is tudják szemlélni a rendőrséget.

A Z generáció tagjai jobban igénylik a személyes kapcsolatokat és a rugalmas munkarendet, ami a rendőrség szempontjából nagy kihívás lehet, bár például a készenléti szolgálat ellátása szempontjából pozitívum a rugalmasságuk.

Készségek

Az X generációs rendőr legjobban a saját tapasztalatain keresztül tanul, és szeret azonnali és személyes visszacsatolást kapni (Charrier, 2000). Figyelemkoncentrációja kiváló és megfelelő kommunikációs készségekkel is rendelkezik.

Az Y generáció tagjai, ahogy Duron (2018) kimutatta, hatékonyabban alkalmazzák az IT eszközöket idősebb társaikkal szemben, jobban tudnak több dologra egy időben fókuszálni és a kommunikációs készségük is jó.

A Z generáció legfőbb jellegzetessége abból ered, hogy az internet világa vette körül születése óta. Mégis számukra a személyes kapcsolattartás nagyon fontos, bár ez nem feltétlen minden esetben interperszonális közegben realizálódik. Emiatt a munkahelyválasztásukban döntő szerepet játszhatnak a személyes emberi kapcsolatok, ami a rendőrség szempontjából egy kiaknázható lehetőség. Mivel készség szintjén alkalmazzák az informatikai szolgáltatásokat, ezért feltételezhető, hogy újabb informatikai módszerek bevezetésekor az ismereteikre, tudásukra és érdeklődésükre alapozva könnyebben betaníthatók. Figyelmüket képesek több feladat mentén megosztani, ami nem jelenti azt, hogy ne tudnának elmélyülten összpontosítani, csupán kevesebb ideig tart a fókuszálásuk. A magas szintű problémamegoldás képessége mindig is elsődleges szerepet kap a rendőri feladatellátásban. Az önálló gondolkodás és az őszinte, konstruktív kritika megfogalmazása nagyarányú, az ugyanilyen visszajelzés elvárás. A rendőrség számára ez külön kihívást fog jelenteni. Mivel személyiségközpontúak, ezért a vezető részéről való törődés központi eleme lehet a megtartásnak. Ha érzik, hogy fontosak, ha számít a véleményük, akkor hatást gyakorolhatnak környezetükre, ami alapvető igényük. Egyik legnagyobb veszély abban rejlik, hogy gyorsan váltanak, mert individualisták, versengő szemléletűek és kevésbé mélyülnek el egy munkafolyamatban, ami maga után vonja a fluktuáció veszélyét. Mivel döntőbb fontosságú számukra a munkakörnyezet szubjektív/érzelmi jellege, illetve az interperszonális kapcsolatok is kiemeltebbek, ezért a közös élményre alapulva lehetne bővíteni az állományt. A rugalmas munkavégzésre való nyitottság kétélű fegyver. Egyrészt a rendészeti feladatellátáshoz való rugalmas viszonyt jelenti, másrészt viszont a másodállásokra való nyitottságot is magában rejt. ⁴

4 A Független Rendőri Szakszervezet honlapján olvasható, hogy a rendőrség állományából összesen 3592 embernek volt egyéb munkavégzésre engedélye 2018-ban. Mivel a hivatalos állomány létszám 39 207 fő volt, így az állomány kevesebb, mint 10%-a vállalt hivatalosan másodállást.

Erőfeszítés, motiváció, fejlődési igény

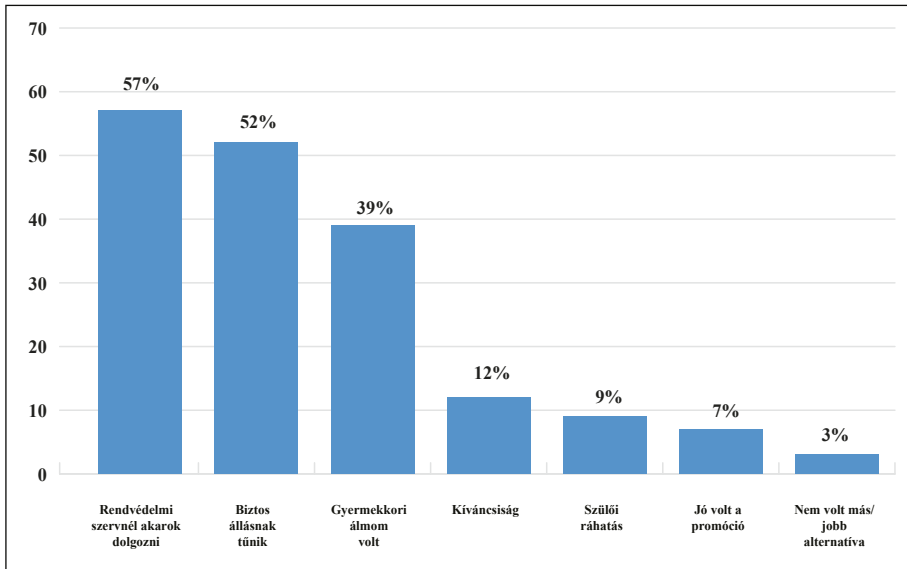
Leginkább az X generációra jellemző, hogy komoly erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy a munka terén eredményt érjen el. Az egyéniség kibontakozása viszont a Z generáció számára a legfontosabb, nagyrésztük (60%) valamilyen hatást szeretne gyakorolni a világra (Schawbel, 2014c). Inkább olyan munkát szeretnének vállalni, ami lehetőséget ad a személyes fejlődésükre, és mindezt annak fényében, hogy valamivel több mint fele (54%-a) gondolja úgy, hogy multifunkcionális. A Z generáció 17%-a szeretne saját vállalkozást indítani, szemben az Y generációval, ahol csupán 11% gondolja úgy, hogy a saját lábára áll (Schawbel, 2014a). A Z generáció tipikusan (72%) a saját maga főnöke szeretne lenni. Ez a fajta attitűd úgy is megjelenhet, hogy a Z generációs munkavállalók a korábban megalkotott vívmányokat nem feltétlenül a megfelelő tisztelettel kezelik. Ez befolyásolhatja a kockázatvállalási hajlamot, illetve a munkahelyen megjelenő, munkavállalók közötti rivalizációt is. Az egyénközpontúság maga után vonja a versengő attitűdöt is, amely értékrend adott esetben szembemehet a szervezeti célokkal, értékekkel. A Z generációba tartozóknak nagyon erős a vágya, hogy az ötleteiket, javaslataikat elmondhassák (61%), szemben az Y generációval (56%), bár nekik viszont az önálló munkavégzés vágya erőteljesebb (58%), szemben a Z generációval (46%). Szintén hasonló eredményt hozott Schawbel (2014b) másik kutatása is, abban 65% nyilatkozott arról, hogy saját vállalkozást szeretne, amely attitűd csökkenő tendenciát mutat a generációk öregedésével.

Az Y generáció inkább vágyik további képzettség megszerzésére (71%) a Z generációhoz képest, akinek csupán 64%-a. A Z generáció tagjai számára olyannyira természetesek az okoseszközök és internetes tartalmak használata, hogy szinte nem-tudatosan képzik magukat. Mindez nagy lehetőséget rejt, hiszen képesek kell legyenek minél rövidebb idő alatt átképezni magukat az

éppen aktuális trendeknek megfelelően. Alapvetően önmagukat szeretnék képezni saját maguk érdekében, nem a szervezetet erősíteni új tudásukkal. A Z generációt elsősorban a fejlődési lehetőségek (34%) érdeklik, ezt követi a pénz (27%), majd a munka hasznossága, jelentősége (23%). Mivel a Z generáció 42%-a érzi úgy, hogy a szociális média hatást gyakorol a mentális

jóllétére, és 39% gondolja úgy, hogy az önértékelésére is, ezért az e téren való motiválás szintén hatékony eszköz lehet. Az Y generációba tartozókat elsősorban a pénz motiválja (38%), ezt követi a fejlődési lehetőség (30%), majd a munka értelmessége (15%). Mindkét csoport számára legkevésbé a jó főnök (7%), illetve a szervezet fejlődőképessége (6%) a meghatározó (Schawbel, 2014a).

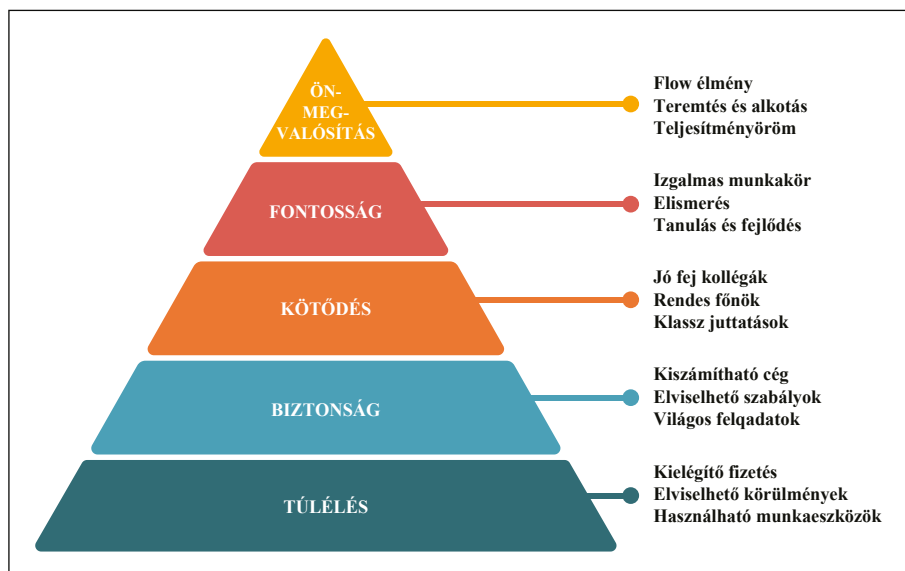
2. számú ábra: Az NKE RTK-ra jelentkezés motivációi



Forrás: Erdős (2019).

A hazai viszonylatokba való betekintéshez járul hozzá Erdős (2019) kutatása, amely a Nemzeti Közszerületi Egyetem Rendészettudományi Kar (továbbiakban: NKE RTK) tisztjelölti állományának tagjai körében valósult meg. Kérdésére, mi szerint „Miért jelentkezett a Rendészettudományi Karra?” a válaszok az 2. számú ábra szerint alakultak. Ezek tükrében elgondolkodtató, hogyan értelmezhető a motiváció, főként azért, mert 17,9% válaszolta azt, hogy mostani tudásával másképp döntene. Tehát a válaszadók körében 10 megkérdezettből nagyjából 2 fő nem motivált a rendőri pályára, és ezzel a mentalitással végzi a tanulmányait. Az állománymegtartás és -utánpótlás szempontjából az lenne igazán kedvező, ha nem a „túlélés”, hanem legalább a „kötődés” szintjére lehetne felhozni a tisztjelölteket (3. számú ábra).

3. számú ábra: Munkahelyi Maslow piramis



Forrás: Szekrényi (2019).

Véleményünk és a témában folytatott kutatásaink szerint a Z generáció esetében a fontosság és önmegvalósítás kategóriák még kiemeltebb szerepet fognak kapni. Ezért is kell nagyobb figyelmet fordítani a jövőben nemcsak a toborzásukra, hanem a megtartásukra is.

Fizetési igények

Az X generációnak múltja van, emiatt a fiatalabb generációkhoz képest magasabb fizetést vár el. Mivel a családi háttérben a gyerekek felnevelése, taníttatása komoly költségként jelentkezhet, az anyagi biztonság egy fontos szempont. Az Y generáció tagjai nem rendelkeznek ennyi tapasztalattal, de helyén kezelik magukat a fizetési igények terén. Amennyiben ambíciózusabb személyről beszélünk, úgy nagyobb fizetési igényt jelölhet meg, annyit, mint a nagyobb munkatapasztalattal rendelkezők.

1. számú táblázat: A generációk alapjellemzői

Területek, jellegzetességek	Babyboomers	X generáció	Y generáció	Z generáció
Munkaattitűd és szervezethez való viszonyulás	hűség, lojalitás munka = hivatás sokszor prioritást élvez	hűség, lojalitás munka = hivatás	dinamikusak kooperatívak önálló gondolkodás	dinamizmus rugalmasság kreativitás csapatmunka alacsony fokú elkötelezettség
Munkavégzés jellege, helye	feladat = parancs, értettem feltétel nélkül elfogadják az adott feltételeket	feladatok elvégzése, de megkérdőjelezése egyéni igényeiket háttérbe szorítják	terhelhetőek komfortos, nyugodt, kiszámítható munkakörnyezeti igény	rugalmas munkarend személyes kapcsolatok
Készségek	nehezen sajátítják el a technológiai újításokat	elsajátítják a technológiai újításokat	fogékonyak a technológiai újítások iránt	rendkívül fogékonyak a technológiai újítások iránt alacsony figyelmi fókusz
Alkalmazkodás	maximális	normakövető	normákat megkérdőjelező	konvencióktól eltérő
Erőfeszítés, motiváció, fejlődési igény	késleltetés szervezet igényei külső motiváció	késleltetés szervezet igényei külső motiváció	szervezet és saját igények külső és belső motiváció	azonnali eredmény, visszacsatolás kockázatvállaló önmegvalósítás fejlődési igény belső motiváció
Fizetési igények	reális	reális	reális	magas

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Leginkább a Z generációnak van igénye magasabb fizetésért dolgozni, ami jelentős faktora lehet a rendőri pályára való csábításnak. Elgondolkodtató, hogy a Z generációba tartozó tipikus fiatal mennyire illeszkedik egy hierarchikus rendszerbe? Mivel esetükben felértékelődnek a személyes kapcsolatok, ezért a rendőrség csapatban végzett tevékenységei vonzóak lehetnek a fiatalok számára. A rendőrség egyik legfőbb tartópillére maga a humán erő, amelynek az erős kohézióját, a valahova tartozás élményét jelentősen meghatározza.

A rendőri szakma vonzósága leginkább a következő tényezők mentén fogalmazódhat meg:

- a közösségben végzett munka;
- a szociális kapcsolatokban történő egymásra utaltság: számítanak az emberre, az ember is számíthat másokra;
- a társadalom szempontjából hasznos munkavégzés;
- a változatos tevékenység végzése.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében a Z generáció és a rendőrség viszonyát SWOT-analízis keretei között foglaljuk össze, felhasználva és kiegészítve Tegye (2018) táblázatát (2. számú táblázat).

2. számú táblázat: A Z generáció és a rendőrség

	<i>Pozitívum</i>	<i>Fejlesztendő területek</i>
<i>Belső tényezők</i>	Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
	Rendőrség: <ul style="list-style-type: none"> • Munka érdekessége, izgalma • Csapatszellem • Stabilitás • Egyértelmű társadalmi cél és hasznosság Egyén: <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizmus • Rugalmasság 	Rendőrség: <ul style="list-style-type: none"> • Szervezet infrastrukturális jellemzői • Ergonómia és komfort • Egyensúly munka és magánélet között Egyén: <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktív kritizálás • Figyelmi fókuszképességek
<i>Külső tényezők</i>	Lehetőségek (O)	Fenyegetettségek (T)
	Rendőrség: <ul style="list-style-type: none"> • Marketingstratégia (toborzás) • Média-megjelenés • Mentori rendszer megléte (személyes kapcsolatok erősítése) • Gyakorlat-orientált oktatás • Külföldi munkakapcsolatok megléte és lehetősége a szervezet keretein belül • Teljesítmény Értékelő Rendszeren keresztüli egyéni értékelés és ezen keresztül motiválás 	Rendőrség: <ul style="list-style-type: none"> • Fizetés • Bürokrácia • Kiszámíthatatlan terhelés • Szolgáltatás-szervezés • Munkarend • Alacsonyabb létszám • Verseny a munkaerőért • Utánpótlás problémái • Példaképek/mentorok hiánya

Forrás: Tegye (2018) alapján a szerzők saját szerkesztése.

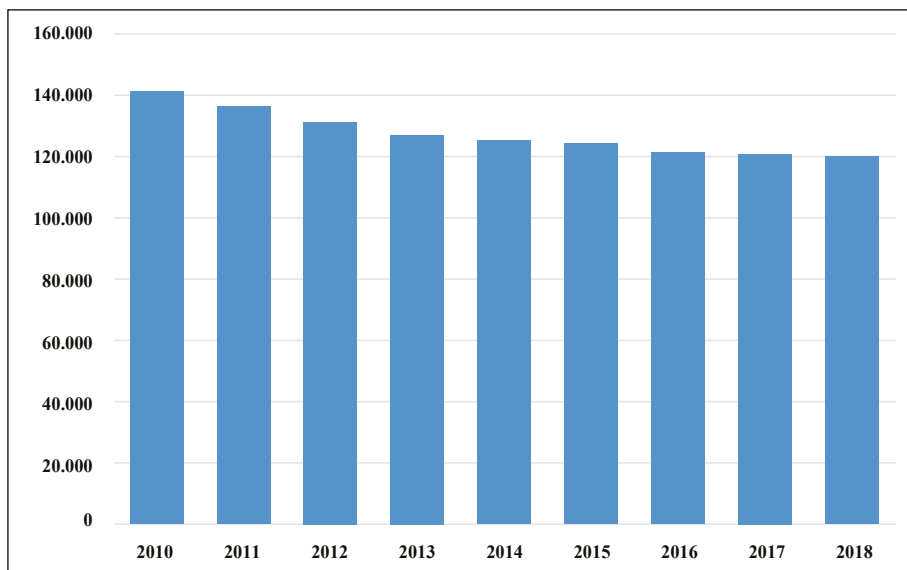
A létszámhiány okai

Más országok is küzdenek létszámhiánnyal. A BBC egyik jelentős cikkében szintén ismertette a Belügyminisztérium által kimutatott angliai és wales-i rendőrök létszámadatait⁵, mely egyértelmű csökkenést mutat. WOSKA (2006) a kaliforniai Golden Gate Egyetem professzora sem köntörfalaz, egész konkrétan a közszolgálati szektor kríziséről ír. 2006-os létszámadatakra vonatkozó statisztika fényében mutatja be, hogy megközelítően 80%-os volt a hivatásos létszám feltöltöttsége, azaz 20%-os hiánnyal számolt a közszférában. Ez nagy horderejű probléma az USA-ban, olyannyira, hogy az ún. COPS Hiring Programra a Kongresszus 1 milliárd dollárt különített el az igazságszolgáltatás pozíciójának segítése céljából. Továbbá elfogadott egy 8.3 milliárd dollárról

5 A brit Belügyminisztérium a honlapján minden év március 31-ei dátumhoz igazítva nyilvánossá teszi a létszámadatokat excel táblázatban, melyben a leszerelés oka is megtalálható. Home Office (2019): *National Statistics: Police workforce open data tables*.

szóló csomagot is, ami több mint 39,000 hivatásos rendőr pozícióját biztosította (Wilson, 2010). Azonban úgy tűnik ezzel a horribilis összeggel 10 év alatt sem oldották meg a létszámhiányt, mert Langhman 2017-ben ugyan úgy a komoly méreteket öltő rendőrhiányról számol be (Langhman, 2017).

4. számú ábra: Angliai és walesi rendőrök létszámadatai (minden év március 31-ei állása szerint)



Forrás: U.K. Home Office hiv: SCHRAER (2019).

A populáció csökkenése mellett pszichológiai szempontból három fő területre csoportosíthatók a létszámhiány okai:

- Az alkalmasság kérdése.
- A társadalmi és anyagi megbecsülés.
- A munka jellege.

A rendőri pályát választó populáció csökkenése és a jelentkezők alkalmassága

A demográfiai mutatók (KSH, 2019a) szerint csökken hazánk lakossága, ezért kevesebb létszámból lehet verbuválni a jelentkezőket, illetve a piac versenyképesebb jövedelmeket kínál a közszolgálati szférán kívül. A demográfiai trendek

befolyásolják a hivatásos pályát választók számát, ugyanis a feddhetetlen előéletet és egészséges életvitelt az állampolgárok egyre kisebb száma tudja felmutatni (5. számú ábra).

5. számú ábra: A kívánatos munkaerő ismérvei és a jelentkezők számát befolyásoló tényezői



Forrás: Raymond et al. (2005) alapján a szerzők saját szerkesztése.

Megnőtt az illegális drogot használók száma, a túlsúlyosok száma, akik nem tudják teljesíteni a fizikai felvételi minimumkövetelményeket, sokak rendelkeznek nagymértékű tartozással, illetve egyre nagyobb arányú a felsőoktatásban résztvevők száma a korábbi évekhez képest. Az sem elhanyagolható szempont, hogy egyéb rendvédelmi szervek (pl. honvédség, Terrorelhárító Központ, Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Paksi Atomerőmű, titkosszolgálatok stb.) részéről is van igény a hivatásosokra (6. számú ábra), ami komoly versenyhelyzetet generál a rendszeren belül, hiszen bizonyos területek vonzóbb munkafeltételekkel, fizetéssel tudnak szolgálni.

6. számú ábra: A potenciálisan megfelelő jelölteket megkörményező egyéb szervek



Forrás: Raymond et al. (2005) alapján a szerzők saját szerkesztése.

Az USA-ban a rendőrség munkáját segítő ügynökség (RAND) egyik kutatása a jelentkezők körében végzett interjúk eredményei alapján kimutatta, hogy a megkérdezettek felét elrettentette a bonyolult alkalmasságvizsgálat (Raymond et al., 2005). Magyar viszonylatban Erdős (2019) végzett kutatást az NKE RTK hallgatói körében, hogy készülnek-e egyáltalán a pszichikai alkalmassági vizsgálatra. A 117 válaszadóból (akik alkalmasak lettek, mert tisztjelölti státuszban vannak) 12% válaszolt igennel, és a következő teszteket jelölték meg: Raven teszt, kompetencia alapú tesztek, IQ tesztek, Piemont teszt, interneten talált gyorsasági és figyelem tesztek, önismereti tesztek. Ezekről a válaszadók 44,4%-a úgy nyilatkozott, hogy könnyű volt hozzáférniük, ami további munkapszichológiai kérdéseket vet fel (KSH, 2019b).

Társadalmi és anyagi megbecsülés

Egyesült államokbeli rendőrségi szakértők szerint az USA-ban a rendőrségnek mindig is viszonylag könnyű dolga volt, mert vonzó munkakörnyezetet, előrelépési lehetőséget, biztos jövedelmet és nyugdíjat tudott biztosítani a jelentkezők számára. Ezzel szemben a létszámhiány okaként azt jelölik meg, hogy ezek a tényezők már letűnőben vannak (Langhman, 2017). Egy Kaliforniában

végzett kutatás szerint a megkérdezett rendőrök 93%-a nyilatkozott úgy, hogy a rendőri pályaválasztásuk legkritikusabb szempontja számukra a fizetés, illetve a nyugdíjbavonulási kilátások voltak (Castaneda, 2010). Európa országaiban is komoly hagyománya volt és van a rendőrök anyagi motiválásának, a hazai vonatkozásokban a rendvédelmi szervek mellett még a Független Rendőr Szakszervezet foglalkozik mélyrehatóbban a kérdéssel.

A munka jellege

Egyes médiumok a rendőrségi létszámhiány okaként a közrendőrök anyagi elismerésének hiányán túl az utcán végzett munka során tapasztalt félelmüket emelik ki. Nemzetközi viszonylatban is magas a hivatalos személy elleni erőszakos esetek száma. Az elhalálozás nyilvánvalóan egy szélsőséges helyzet, de a komoly sérülések és a poszttraumás stressz rémképe is elrettentő lehet a szolgálatban álló és az erre a feladatra készülő hivatásosok számára (Farkas, 2022).

Empirikus adatok

A vizsgált populáció a Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar levelezős hallgatóiból tevődött össze, akik aktuálisan hallgatók, vagy 1–2 éve végeztek rendészeti igazgatási, valamint rendészeti vezető szakon. A kérdőívet kitöltő 101 fő közül 28% nő, az átlag életkor 33 év volt. Az állománykategóriára, beosztási szintre, szakterületre külön nem kérdeztünk rá, egységes populációnak tekintettük a hallgatói állományt. A minta alacsony száma nem tette lehetővé a végrehajtói állomány és vezetői állomány véleményének összevetését, harmadrészt a különböző szakterületek (rendészeti, bünygyi, stb.) különbségeinek kimutatását sem. Az összeállított kérdőívben hét kérdéskört különítettünk el, illetve lehetőséget adtunk a témával kapcsolatos gondolatok szabad kifejtésére. A motivátorokat random jelleggel soroltuk fel, illetve az állításokat 1-től (egyáltalán nem) 6-ig (teljes mértékben) terjedő skálán válaszolhatták meg. A kérdőívek kitöltése a kerdoivem.hu rendszeren keresztül valósult meg, garantálva az anonimitást. Hangsúlyozzuk, hogy az eredmények értékelése során mindvégig szem előtt tartottuk a kutatás nem-reprezentatív voltát, és az adatokat ennek megfelelően kezeltük. A hallgatók által megadott faktorokból szerkesztett eredményeket⁶ a következők mentén mutatjuk be, amelyek kisebb hányadát teszik ki a kutatás eredményeinek:

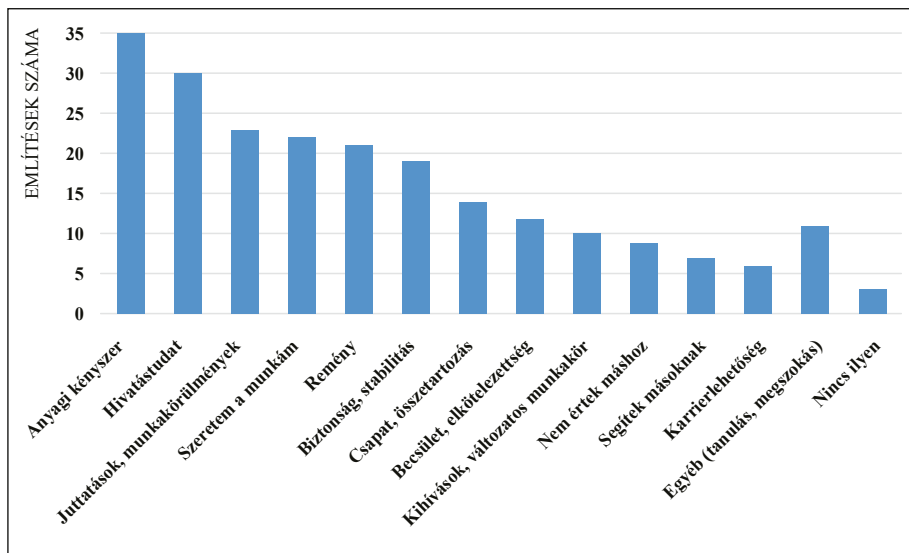
6 Az adattáblák a szerzőknél elérhetők.

- Megtartó motivátorok.
- Munkamotivációs faktorok.
- Hosszútávú motivációs faktorok.

Megtartó motivátorok

Arra a kérdésre, hogy *Mi az a három dolog, ami a rendőrségnél tart egyértelműen az anyagi kényszer (35 fő) csúcsosodott ki, amelyet a hivatástudat (30 fő) követett (7. számú ábra). Nagyjából hasonló fontosságú szempont a juttatások, munkakörülmények (23 fő), szeretem a munkám (22 fő), megjelenik továbbá valamilyen pozitív érzet/remény (21 fő) megfogalmazása is. A biztonság, stabilitás és kiszámíthatóság – amelyek amúgy a rendőri pálya úgynevezett klaszterikus értékei voltak, az 5. helyre szorult. Csupán a 7. és 8. helyen áll az összetartozás (14 fő), a becsület, elkötelezettség, hazaszeretet (12 fő) kérdésköre, amelyek markánsan rendőri értékeknek számítanak. Elgondolkodtató, hogy 9 fő azt is fontosnak tartotta, hogy ehhez a szakmához ért, ezért valamelyest kiszolgáltatott helyzetben van, és csupán csak 6 fő gondolta, hogy a karrier lehetősége benne van a szakmájában.*

7. számú ábra: Megtartó motivátorok és gyakoriságuk

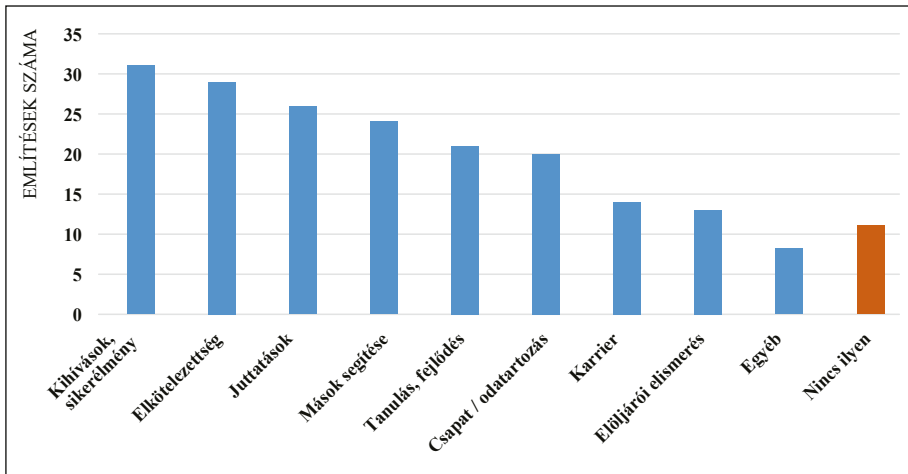


Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Munkamotivációs faktorok

Arra a kérdésre, hogy *Mi az a három dolog, ami leginkább motiválja a munkájában*, az első két helyen a rendőri értékekkel való szerves viszony mutatkozik meg (8. számú ábra). A rendészeti feladatellátás jellegéből fakadóan számos kihívás és sikerélmény területét a válaszadók egyharmada (31 fő) emelte ki, ami a rendőri pályamotivációt erősíti. A pozitív erkölcsi státusz, beleértve a hivatástudatot és az elkötelezettséget is, szintén a válaszadók majdnem egyharmada (29 fő) válaszolta. Ezek azok a motivátorok, amelyek csupán erkölcsi mércével mérhetők, de értékük felbecsülhetetlen. A rendőrök majdnem egyharmadánál megjelenik a juttatások (stabil fizetés és juttatások, kedvező munkaidő, beleértve a nyugdíjat is) fontos szerepe. Ami külön kiemelendő, hogy 11 fő úgy vélte nem motiválja semmi a munkájában.

8. számú ábra: Munkamotivációs faktorok és gyakoriságuk



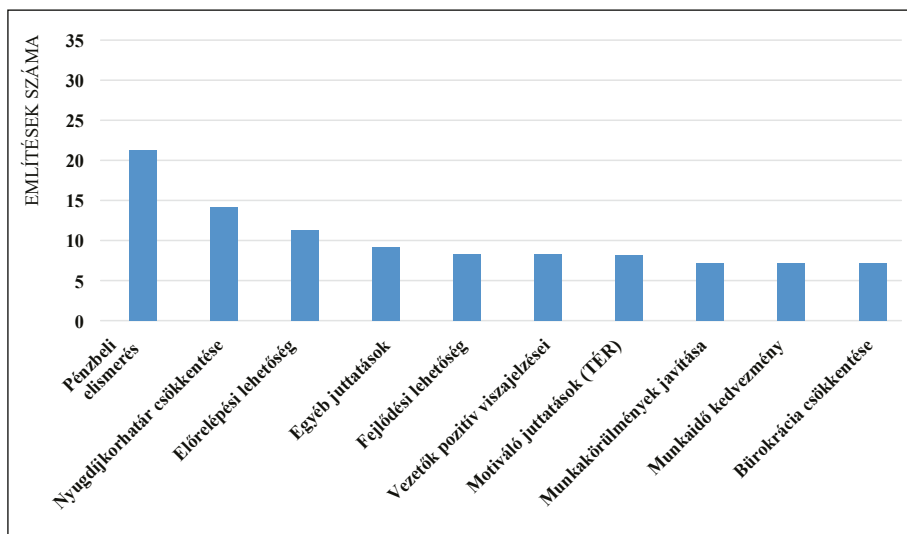
Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Hosszútávú motivációs faktorok

Arra voltunk kíváncsiak, hogy hosszú távon a rendőrség mivel motiválja a rendőröket (9. számú ábra). Az első helyen a legfontosabb, a tizedik helyen a legkevésbé fontos motiváló tényező jelent meg. Az eredmények fényében leginkább pénzbeli elismerést szeretnének a rendőrök, másodsorban a nyugdíjkorhatár

csökkentését, harmadrészt pedig az előrelépési lehetőséget. Az egyéb juttatások között kiemelt jelentőséggel bírnak a lakhatási- és otthonteremtési támogatás, cafeteria. A fejlődési lehetőség alapvetően a továbbtanulást fedi le, míg a bürokrácia csökkentése az értelmetlen adminisztratív feladatok csökkentését jelenti.

9. számú ábra: Hosszútávú motivációs faktorok



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Javaslatok

Javaslat 1: Statisztikai adatok gyűjtése, feldolgozása tudományos igénnyel, mely egy koncepció mentén halad ezáltal, lehetővé téve a jövőbeni kutatások esetén az eredmények összevetését.

Cél: a kritikus, beavatkozási, lehetséges fejlesztési pontok kimutatása.

Feltételezett eredmény: az adatokból kapott eredmények döntéshozókhöz eljuttatása a humánstratégia továbbfejlesztését segíti elő.

Konkrét javaslatok:

- Célcsoportos, kérdőíves reprezentatív felmérés, fókuszcsoportos kutatás (kiemelten a Z generáció körében, de beleértve az X és Y generációt is)
- Dolgozói elégedettség felmérés a kritikus pontok kimutatásához, mely feltételezhetően indirekt formában hozzájárul a megtartáshoz (általános szervezetpszichológiai tapasztalat, hogy önmagában az állomány állapotának

felmérése (megkérdezése egy adott témáról) már a szervezeti kultúra javulását eredményezi.

- Szakterületenkénti (rendészeti, bűnügyi, humán stb.) statisztikai adatgyűjtés és feldolgozás (összehasonlítva más rendészeti szervezettel, valamint szocio-demográfiai viszonyaival). Ezen belül: a fegyelmi eljárások statisztikája kiemelt fontosságú: az évekre vonatkozó arányosítással információt kapnánk a különböző generációk fegyelmi ügyeiről.
- A rendészeti szakgimnáziumokba történő jelentkezés, az alkalmasságvizsgálati eredmények, leszerelések statisztikájának összeállítása.
- NKE RTK-ra történő jelentkezés, az alkalmasságvizsgálati eredmények, kiképzések, leszerelések statisztikájának összeállítása.
- Leszerelési okok szempontrendszerének összeállítása, mely alapján nyert eredményeket a jövőben fel lehetne használni a humán stratégia tervezéséhez.
- Leszereléssel kapcsolatos statisztika összeállítása, mely kitér az okokra. Feltételezhetően kimutatásra kerülne, hogy mely generáció, szakterület, megye stb. a legveszélyeztetettebb. A fluktuáció okainak a feltárása lehetőséget teremtene az állománytábla tervezéséhez.
- Kilépés, nyugdíjazás, szolgálati idő.
- Hiányzó állomány kimutatása (ez jelenleg is megtörténik).
- Szervezeti kultúra kutatás országos szinten történő megvalósítása, melynek hatásaként felszínre kerülnének az állományt jellemző attitűdök és motivációk, a rendőrséggel kapcsolatos elvárások stb.
- Infrastruktúra kutatás.
- Rendfokozat összetétel és annak hatása a szervezetre. Nemcsak a bérelosztás miatt, hanem a feladatellátás szempontjából is informatív lehet.
- Generációk jellegzetességeinek (például motiváció, elégedettség, jövőorientáltság) összevetése. Kiemelt szerepet szánunk a Z generáció hierarchikus rendszerekben történő szocializálódásának kutatására.

Javaslat 2: Emberierőforrás-stratégia átgondolása, továbbfejlesztése az állománymegtartás és toborzás tükrében.

Cél: A teljes rendőri állomány minőségének javítása új felvételekkel és a jelen állomány sikeres megtartásával.

Feltételezett eredmény: költséghatékony humánerőforrás-gazdálkodás országos szinten

Konkrét javaslatok: annak érdekében, hogy az állomány megfelelően felöltött legyen, négy területen javasolt a toborzási, illetve megtartási stratégiát átgondolni.

- 1) Toborzási stratégia.
- 2) Z generáció toborzási statisztika.
- 3) Egyéb állománypótlási lehetőségek bevezetése.
- 4) Megtartási stratégia.

Javaslatok 2.1: A toborzási stratégia kialakításához

- a) Rendőrségi marketing és PR stratégia az értékek, tevékenységek és eredmények mentén: a rendőrség ösztársadalmi megítélését is javíthatná, ezáltal segítve a toborzást (és a megtartást is) – nem olyan gyenge és nem olyan múlandó, mint a korábbi Facebook kampány. Ezek részei lehetnek: marketing anyagok, cikkek, megjelenések, melyek a rendőrség pozitív oldalát mutatják be; internetes toborzó kampányok; területi marketing kampányok; készpénz bónusz ajánlásért az állomány tagjainak. A rendőrség tevékenységének a pozitív eredményein keresztül a szakma presztízsének növelése valósulhat meg. Az agresszív marketing bevonzaná a pályakezdőket. Az NKE RTK tisztjelölti állománya körében végzett kutatás alapján (Erdős, 2019) 29,9%-át befolyásolta az egyetem bármely reklámja, nyílt napja, Educatio Kiállításon való részvétele, tehát a marketing eszközök működnek.
- b) A rendőrségi „állás portál” legmodernebb számítástechnikával és megjelenéssel történő kialakítása, napi szintű karbantartása és kezelése kulcsfontosságúvá válik a jövőben. Az oldal promóciója más internetes fórumokon az a) pont szerint szintén igen jelentős tényező. 0-24 órában közösségi oldalon történő toborzás.
- c) A kiválasztási folyamat hatékonyabbá tétele: internetes leírás, minta tesztek bevezetését javasoljuk. Ezen túl az adott korosztálynak és munkakörnek megfelelő kiválasztási folyamat alkalmazása, a toborzó osztály megerősítése, a kiválasztás közben kiesett/visszalépett jelöltek elemzése és a kiválasztási osztály munkatársainak cél meghatározása és anyagi ösztönzése nélkül nem tud megvalósulni hatékony toborzás.
- d) A BRFK mintájára Toborzó osztály felállítása, toborzóisztek továbbképzése: a nagyobb rendészeti szerveknél az USA-ban toborzóirodák működnek, akik a szervezetet vonzóvá teszik a jelentkezők előtt. A kutatások azt bizonyítják, hogy az egyik leghatékonyabb toborzási mód, ha a rendőr a családjában vagy a baráti körében ajánlja a munkáját.
- e) Kompetenciaalapú kiválasztáshoz kapcsolódó munkakörök hozzárendelése: annak érdekében, hogy hosszú távon a rendőr és munkakör illeszkedése megvalósuljon, olyan embert kell adott feladatra kiválasztani, melyben személyisége ki tud teljesedni. Ez hosszú távon a megelégedettségét okozza és az így kiválasztott személyek beválási mutatói is sokkal ígéretesebbek.

Javaslatok 2.2: Z generáció toborzásához

- a) Gyakorlatorientált(abb) oktatás a rendőrségi középfokú és felsőoktatásban.
- b) Rendőrök által vezetett játékos, iskolai előkészítő programok megvalósítását javasoljuk erre kiképzett/felkészített rendőrökkel (például testnevelés, osztályfőnöki órán a hivatás bemutatása).
- c) Feltétlenül fontos egy „Állomány bevezetési/beilleszkedési program” (mentori program) kidolgozása, a meglévő erősítése, mely a hosszútávú szolgálatot alapozza meg.
- d) Szolgálati hely választási lehetőség bevezetése a Z generáció későbbi megtartásának egyik kulcsa lesz.
- e) Rugalmas munkakörváltás lehetőségének megteremtése; Társosztályok együttműködési lehetőségeinek kihasználása a következő nemzedék egyik kiemelt igénye lesz.
- f) Bevélelviszvgálatok meghatározott időközönkénti végzése.
- g) „Z generáció-specifikus” munkakörök meghatározása (például internetes nyomozás) és az erre történő szelekció.
- h) Felkészülés a Z generáció megváltozott karakterisztikájára és ennek előkészítése (majd 10 év múlva bevezetése) az állományba. Ilyenek például a vezetők felkészítése a következő generáció más technikákkal történő vezetésére vagy a munkakörök kereteinek átgondolása a mindennapi állományi feladatok fényében.
- i) Rész munkaidős foglalkoztatás lehetőségének végiggondolása.

Összefoglalás

Összegzésként megállapítjuk, hogy ha és ahol indokolt, olyan államoktól kell példákat átvenni, amelyek hasonló problémákkal küzdöttek és hatékonyan megoldották azokat. Természetesen a magyar sajátosságokra szükséges az intézkedések átültetése. Elgondolkodtató példa, hogy az USA-ban a rendőrség külső szakértőirodát bíz meg rendszeresen, hogy az aktuális kérdésekkel kapcsolatban kutatássorozatot eszközöljenek. A kutatások eredményeinek konklúzióit, tanulságait a rendőrtisztek képzésében, a továbbképzésekben, valamint a munkahelyi jólét terén építették be, ezzel ha nem is megoldva a rendőrhány kérdését, de az elfogadható határon kezelve azt. Véljük és hangsúlyozzuk, hogy hazánkban is a hatékonyság záloga nem lehet más, csak az örök megújulás a rendőrség klasszikus értékei mentén.

Felhasznált irodalom

- Beregnyei J. (2019). *A rendvédelmi szervek végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők. Belügyi Szemle, 67(9), 97–120.* <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.9.6>
- Campbell, W., Campbell, S., Siedor, L. & Twenge, J. (2015). Generational Differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology, 8(3), 324–331.*
- Castaneda, W. L. & Ridgeway, G. (2010). *Today's Police and Sheriff Recruits: Insights from the Newest Members of America's Law Enforcement Community.* Rand.
- Charrier, K. (2000). *Marketing Strategies for Attracting and Retaining Generation X Police Officers. Police Chief, 12, 45–51.*
- Duron, A. B. S. (2018). *Generational differences among police officers.*
- Erdős Á. (2019). *A kiválasztási eljárás.* Diplomamunka. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Farkas J. (2022). Psychological consequences of PTSD. In Bodnár L. & Heizler Gy. (Eds.), *2nd Fire Engineering & Disaster Management Prerecorded International Scientific Conference. Védelem online* (pp. 67–71). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Farkas J. & Horváth J. (2020). *Szervezeti kultúrák és kutatásuk.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Farkas J. - Sallai J. (2021): 21st Century Challenges and Solutions in the Light of History. *Security Horizons, 2(4), 273–279.*
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C. & Karadag, E. (2013). *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. International Journal of Hospitality Management, 32, 40–48.*
- KSH (2019a). *Népesség összesen.* https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00001.html
- KSH (2019b). *A teljes munkaidőben alkalmazásban álló köztisztviselők és közalkalmazottak havi bruttó átlagkeresete a költségvetési intézményekben.* https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli012.html
- Langhman, B. (2017). *Millennials and Improving Recruitment in Law Enforcement.* Police Chief. <https://www.policiechiefmagazine.org/millennials-and-improving-recruitment/>
- Lindquist, T. (2008). *Recruiting the New Millennium Generation: The New CPA.* The CPA Journal. <https://www.questia.com/magazine/1P3-1543521101/recruiting-the-millennium-generation-the-new-cpa>
- McCafferty, F. L. (2003). The Challenge of Selecting Tomorrow's Police Officers from Generations X and Y. *Journal of American Academy of Psychiatry Law, 31, 78–88.*
- Szekrényi P. (2019). *ERP blog.* <http://blog.amtech.hu/blog/page/2/>
- Raymond, B., Hickman, R. L., Miller, L. & Wong, J. S. (2005). *Police Personnel Challenges After September 11: Anticipated Expanded Duties and a Changing Labor Pool.* Rand.
- Schawbel, D. (2014a). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study.*
- Schawbel, D. (2014b). *The Multi-Generational Job Search Study.*
- Schawbel, D. (2014c). *The High School Carrers.*
- Tegyey A. (2018). *A „Z generáció címke” – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra. Rendőrségi Tanulmányok, 3, 81–97.*

RAND (2010). *Police Recruitment and Retention for the New Millennium*.
<https://www.policiechiefmagazine.org/police-officer-recruitment-a-public-sector/>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Farkas J. & Malkócs T. (2021). A rendőri pálya vonzóvá tételének lehetőségei. *Belügyi Szemle*, 70(SI3), 99–123. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2022.3.6>