



# A munkaerőmegtartás kihívásai és lehetőségei a rendvédelmi szerveknél<sup>1</sup>

## Challenges and opportunities of improving retention in law enforcement

**Bajnok Andrea**

szakfelelős  
Nemzeti Közsolgálati Egyetem,  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[bajnok.andrea@uni-nke.hu](mailto:bajnok.andrea@uni-nke.hu)



**Bánkuti Anikó Anna**

MVM Paksi Atomerőmű Zrt.,  
Munka- és Személyügyi Osztály  
humánpolitikai munkatárs

### Absztrakt

**Cél:** A rendészeti szervek állománymegtartó képességének erősítése, fejlesztése helyi, területi és országos szinten is kihívást jelentő feladat. Tanulmányunk középpontjában a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság szervezetéből kilépő munkatársi vélemények bemutatása és elemzése áll, mellyel szeretnénk hozzájárulni a rendvédelmi szervek állománymegtartó képességének fejlesztéséhez.

**Módszertan:** 2019 szeptembere óta országos adatgyűjtés történik – kilépő interjúk felvételével – a szervezetből távozó tiszthelyettesek és tisztek távozási okainak megismerése érdekében. A rendőrségi munkahelyelhagyással foglalkozó magyar és angol nyelvű szakirodalom megállapításait primer kutatással kiegészítve a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányságnál 2019 szeptembere és 2021 decembere között felvett 42 kilépő interjú adatait dolgoztuk fel.

**Megállapítások:** A kilépő interjúkból származó adatok segítségével megismerhető a távozók életkori összetétele, hivatásos jogviszonyban töltött ideje, és a távozást leginkább befolyásoló okok, valamint a távozó kollégák véleménye a rendőri szolgálatról és annak körülményeiről. A kilépő interjú adataira támaszkodva megállapítható, hogy a kilépők között hasonló arányban vannak jelen fiatalabbak és idősebbek, a kilépők közel fele több mint tíz év hivatásos

1 A mű a TKP2020-NKA-09 számú projekt keretében, a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Tématerületi Kiválósági Program 2020 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

jogviszonyt hagy maga mögött. Adataink alapján a kilépési döntés meghozatalát elsősorban a nagyfokú leterheltség, a kiszámíthatatlan, nehezen tervezhető munkabeosztás, a szervezet társadalmi megítélése és a fizetéssel való elégedetlenség befolyásolta. A kilépési okok között azonban különbségek figyelhetők meg az egyes korosztályok, illetve a hivatásos jogviszonyban eltöltött idő szerint is. **Érték:** Következtetéseket és javaslatokat fogalmazunk meg a különböző generációkhoz tartozó munkatársak megtartási lehetőségével kapcsolatban, melyek a rendőrség egészének mint szervezetnek is hasznosak lehetnek.

**Kulcsszavak:** generációs különbségek, rendészeti kommunikáció, vezetői készségek fejlesztése, munkaerőmegtartó képesség

### **Abstract**

**Aim:** Strengthening and improving retention capacity of law enforcement organisations is one of the most challenging task at local, regional and national levels. The focus of our study is presentation and analysis of the opinions of staff leaving Tolna County Police Headquarters. With the results of the analysis we would like to contribute to the development of the retention of police officers in law enforcement agencies.

**Methodology:** Since September 2019, nationwide data has been collected by conducting exit interviews to learn the reasons why commission and non-commission officers leave the organization. Completing the findings of the available Hungarian and English literature on police turnover with primary research, we processed the data of 42 exit interviews conducted at the Tolna County Police Headquarters between September 2019 and December 2021.

**Findings:** With help of the data from the exit interviews, it is possible to find out the age breakdowns of the respondents, time spent in the organisation, and reasons that most influence their leaving, as well as the opinion of the departing officers about police service and its circumstances. Based on the data of the exit interviews, it can be stated that the proportion of younger and older respondents are similar, almost half of the respondents had more than 10 years of professional relationship with the law enforcement organisation. The decision to leave was mainly influenced by the high workload, unpredictable difficult-to-plan work schedule, social perception of the organization and the dissatisfaction with their salary. However, there are also differences between the reasons for leaving according to age group and according to time spent in the organisation.

**Value:** We make conclusions and suggestions about the possibility of retaining staff of different generations, which can be valuable for the whole police organization.

**Keywords:** generational differences, law enforcement communications, development of leadership skills, turnover, retention

## Bevezetés<sup>2</sup>

A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (továbbiakban: Hszt.) 44. § (2) bekezdés alapján a hivatásos állományba kinevezett személy esküt tesz, amelynek szövege a következő: „*Én ..... becsületemre és lelkiismeretemre fogadom, hogy Magyarországhoz és annak Alaptörvényéhez hű leszek; jogszabályait megtartom és másokkal is megtartatom, szolgálati kötelezettségemet, ha kell, életem kockáztatásával is teljesítem; elöljáróim parancsainak engedelmeskedem, alárendeltjeimről legjobb tudásom szerint gondoskodom; hivatásomat a magyar nemzet javára gyakorolom. (Az eskütevő meggyőződése szerint:) Isten engem úgy segítjen!*”

A hivatásos állomány tagja saját élete kockáztatásával is teljesíti szolgálati kötelezettségét. A hivatás gyakorlásának feladását, a leszerelésről szóló döntést általában elkeseredettség és csalódottság kíséri. Amikor egy munkatárs elhagyja az egységet, az új csapattag belépéséig és betanulásáig az ottmaradók viselik a terheket, látják el a többletfeladatokat. Ráadásul az új munkaerő kiválasztása és betanítása időigényes és költséges is a szervezet számára (Hilal & Litsey, 2020). Gyakran hónapokig is elhúzódik a munkaerőpótlás és a betanulás folyamata, de az sem ritka, hogy több munkavállalót kell felvenni a kiesett munkaerő pótlása érdekében.

A magyar rendőrségi végrehajtó szolgálatra pályázó fiatalok köre fokozatosan csökken (Beregnyei, 2019). A rendszeresített létszámhoz képest a tiszthelyettesi létszám folyamatos és egyre növekvő hiánya mutatható ki. A rendőrség általános rendeltetésén és feladatain túl a végrehajtásban dolgozók különféle szolgálati ágakban sokféle részselvárnak felelnek meg (bűnügyi, közrendvédelmi, határrendészeti, logisztikai), s a rájuk háruló feladatok folyamatosan gyarapodnak.

A munkaerőmegtartási képesség növelése, a fluktuáció alacsony szinten tartása minden szervezet számára, így a rendőri szervezetek számára is létszükséglet. A növekvő elvárásokkal, követelményekkel párhuzamosan a munkatársakhoz és a változó körülményekhez való alkalmazkodás a szervezetek 21. századi

---

2 Jelen tanulmány alapötlete Bánkuti Anikó Anna diplomamunkájából származik (Bánkuti, 2021), melyet a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Közsolgálati Kompetenciafejlesztő Tréner szakirány hallgatójaként készített, Dr. Bajnok Andrea konzulensi támogatásával.

működésének egyik kulcseleme. A munkaerőmegtartó képesség növelése érdekében az alkalmazkodás különböző területei, mint például a vezetői magatartás és kommunikáció, reflektorfénybe kerültek. A szigorú hierarchiában működő rendőri szerveknél a különböző generációk közötti megfelelő kommunikáció és viselkedésmód pozitív hatással van a szervezet munkaerőmegtartó képességére. Azonban az életkori diverzitást figyelembe vevő intézkedési tervek kialakítása kihívást jelent minden szervezet számára (Bajnok, 2019). Különösen igaz ez a tekintélyelvű, vagy éppen erősen bürokratikus szervezetekre, ahol a beosztottak nyílt véleménynyilvánításának lehetőségeit a szolgálati út betartása korlátozza (Hollósy-Vadász & Kriskó, 2020).

Tanulmányunkban elméleti és empirikus adatokkal igyekszünk megválaszolni azt a kérdést, hogy milyen okok befolyásolják leginkább a szervezeten belüli távozást, és azt is vizsgáljuk, hogy vannak-e különbségek az egyes korosztályok távozásában közrejátszó okok között. A kilépő interjúkból nyert adatok segítségével beazonosíthatók az egyes generációk különböző elvárásai. Ha a rendvédelmi szervek fokozni szeretnék munkaerőmegtartó képességüket, akkor tisztában kell lenniük ezekkel az elvárásokkal, és meg kell tanulniuk alkalmazkodni. A releváns nemzetközi és hazai szakirodalom alapján röviden bemutatjuk a munkaerőmegtartás és a fluktuáció legfontosabb kérdéseit, a rendőrségnél jelen lévő korosztályok általános jellemzőit, majd a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányságnál 2019 és 2021 decembere között felvett 42 kilépő interjú adataira támaszkodva elemezzük a kilépési okokat, abban a reményben, hogy ezek ismeretében a munkaerőmegtartó képesség fejleszthető, növelhető.

## Szakirodalmi áttekintés

Hogy miért döntenek az emberek egy szervezet elhagyása mellett, vagy miért elégedettek aktuális munkahelyükkel, már jó ideje foglalkoztatja a kutatókat, annak ellenére, hogy mindkét irány – a távozás és a maradás – okai is nehezen kiismerhetők (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Ráadásul a szervezetek meglehetősen kiszolgáltatottnak, eszköztelennek tűnnek a munkatársak kilépési döntésének meghozatalával szemben azokban az esetekben, amikor a munkahely elhagyását külső okok befolyásolják.

A munkahellyel való elégedetlenség, a távozást leginkább kiváltó okok nem feltétlenül egyeznek a munkahelyi elégedettséget meghatározó tényezőkkel. Herzberg közismert kéttényezős motivációs elmélete szerint a motivátorok (a munka tartalmi tényezői, például izgalmas kihívások, fejlődési lehetőségek, eredmények elismerése) elégedettséghez, a higiénés tényezők (például a fizikai

környezet, megfelelő fizetés, munkatársakkal, vezetőkkel való jó kapcsolat, szupervízió) hiánya pedig elégedetlenséghez vezetnek. Mivel az elégedetlenség általában korrelál a fluktuációval (Hilal & Litsey, 2020; Kovács & Tózsér, 2017) és alacsony elköteleződést von maga után (Johnson 2012; Brady & King, 2018), a vezetőnek elsősorban az elégedetlenséget kiváltó okokat kell kiküszöbölnie, illetve a lehetőségekhez képest mérsékelnie.

Gyakran előfordul, hogy a fiatal pályakezdők magas elvárásai és idealisztikus elképzelései nincsenek összhangban a valósággal (Hilal & Litsey, 2020). A munkahely elhagyásának, a munkahelyváltásnak azonban számos olyan külső oka is lehet, melyre egyáltalán nincs vagy csak csekély ráhatása van a szervezetenek, mint például az általános generációs tényezők (fiatalabb generációk mobilitása, idősebbek nyugdíjba vonulása), jövőbeli vágyak, eltérő karriercélok vagy családi problémák. A munkahely elhagyásáról szóló döntésben azonban közrejátszhatnak a munkahellyel összefüggő belső, higiénés okok, például a munkaidővel való elégedetlenség, a nagyfokú leterheltség vagy a fizetéssel való elégedetlenség. Torrington és társai a leggyakrabban beazonosítható okok közül a munkakörülményekkel való elégedetlenséget, a karrierlehetőségek hiányát és a vezetővel való nem megfelelő kapcsolatot emelik ki. A szervezetből kilépők általában nem a szervezetet, hanem a vezetőt hagyják el (Torrington, Hall & Taylor, 2008).

## Generációs megközelítések

A különböző korosztályokhoz tartozó kollégák megtartásának lehetőségei, a fiatalok szervezethez vonzása és integrálása, az idősebbek megbecsülése és motiválása népszerű témája az utóbbi évek magyar nyelvű rendészeti szakirodalmának. A meggyengült megtartóerő növelésével foglalkozó rendészeti tanulmányokban hangsúlyosan jelenik meg az egyes korosztályok pszichológiai, kommunikációs bemutatása, a munkahelyi közösség, a társas támogatás értékelése, melyek ismeretében hatékonyabban növelhető a munkaerőmegtartás, valamint a megfelelő humánstratégia kialakítása is támogatást nyer (Borbély, Friedrich & Tózsér, 2018; Tózsér, 2019). Egyes szerzők a rendőrség szervezeti sajátosságainak különböző generációkra és a generációk együttműködésére gyakorolt hatását vizsgálják (Borbély, Friedrich & Tózsér, 2018). A „hibakereső” üzemmód bizalmatlansághoz vezet, a végrehajtó állomány folyamatos presszió alatt érzi magát. A „relatív-megfosztottság érzet”, azaz a saját csoport előnytelen helyzetben való megítélése a másik csoporttal szemben (például szakterületek között, tisztek és tiszthelyettesek vagy területi és helyi szervek esetében)

feszültséget és elégedetlenséget von maga után. A generációk között feltételezhető értékkülönbségek a vezetői attitűdváltás szükségességére és a generációk közötti kommunikáció sajátosságaira is felhívják a figyelmet (Borbély, Friedrich & Tózsér, 2018; Tózsér, 2019, 2020, 2021b).

A rendészeti szervezet kommunikációs szempontból (Borbély, Friedrich & Tózsér, 2018) a szolgálati út betartása és a jelentési kötelezettség jellemzi. Tegyeey hangsúlyozza, hogy meg kell ismerni a fiatalok elvárásait és meg kell tanulni kommunikálni velük. A Z generáció tagjai nyílt, őszinte kommunikációra és mentorálásra vágnak. Tegyeey szerint a rendőrség számos olyan lehetőséget kínál, amely vonzó lehet a legfiatalabb hivatásos állományú kollégák számára (például izgalmas munka stabil szervezetben). Ugyanakkor az idősebb, X és Y generáció szükségleteit és igényeit is figyelembe kell venni, hiszen ők alkotják a rendőrség személyi állományának legszélesebb rétegét (Tegyeey, 2018).

A megfelelő mennyiségű és minőségi utánpótlás toborzásának és a felvételt nyert tisztjelöltek, a Z generáció megtartásának jelentőségét hangsúlyozó szerzők (Christián & Erdős, 2020; Tegyeey, 2018) véleménye szerint az intézményi felelősség nemcsak a rendészeti felsőoktatásra, hanem a rendészeti szervekre is kiterjed (Christián & Erdős, 2020). Az egyes generációk prioritásai, autoritáshoz, fegyveres testületekhez való viszonyulásuk és egymásra hatásuk is központi téma (Tegyeey, 2019; Tózsér, 2019) A fiatal, Z generáció sajátos tulajdonságainak és igényeinek bemutatására (Christián & Erdős, 2020; Tegyeey, 2018; Tózsér, 2019, 2021a,) több példa akad.

Tózsér szerint a generációk közötti különbségek két ponton érhetők tetten. Az egyik a szenioritáshoz való viszonyulásukban ragadható meg: a fiatalabb generációk számára a szenioritás elvének a jelentősége csökken. A másik ilyen pont a tudáshoz való korlátlan hozzáféréstől eredő tudatosság, magabiztosság. Ezekkel a generációs különbségekkel párhuzamosan a fiatalabb generációk már nehezebben fogadják el a rendvédelmi szervezetek esszenciális, megváltoztathatatlanak tűnő jellemzőit, például a szigorú, hierarchikus működésmódot, a merev szabálykövetést (Tózsér, 2020).

Látható tehát, hogy a munkaerőmegtartás generációs szempontú vizsgálata igen népszerű, azonban a generációs megközelítésmód nem nyújt egyértelmű magyarázatot a munkahelyelhagyás jelenségére. A sztereotípiák és gyakran túlzott általánosítások következtében ugyanis a generációnak vélt jellegzetességekkel nem magyarázhatók meg komplex és egyedi helyzetek (Csutorás, 2021). A generációs kihívásokon túl a szervezeti kontextusra, az életkoron túli egyéni jellemzőkre (például szocializáció, családi állapot, végzettség), esetünkben pedig elsősorban a hivatásos jogviszonyban eltöltött évek számára is érdemes figyelmet szánni a munkaerőmegtartás kérdésének vizsgálatára kapcsán.

A generációs szakirodalomban – a felgyorsult technológiai és társadalmi változások következményeként – ma már egyre rövidebb intervallumokat alkalmaznak egy-egy generáció definiálásához, azonban az időintervallum-meghatározások és -elnevezések igen változatos képet mutatnak, ezért az egyes kutatások nehezen összehasonlíthatók, minden esetben érdemes figyelembe venni a szerző által meghatározott időintervallumot. A generációs fogalmak használatát tovább bonyolítja, hogy a generációs jelenségek több változó együttállása során alakulnak ki, így a nemzedékek közötti konfliktusok, problémák megértéséhez részletesebb elemzésekre van szükség (Nemes, 2019).

A második világháború előtt születettekre például a veterán vagy a csendes generáció kifejezést is szokták alkalmazni, őket követi a baby boomer generáció. Az X generációba soroltakat Magyarországon a Ratkó-korszak születteként is szokták emlegetni (Csutorás, 2020). Érdekességként említhető még, hogy Y generáció helyett sok esetben a Millenárisok, Facebook generáció vagy Cybergyerekek elnevezés olvasható. Beregnyei szerint (2019) a rendvédelmi szervek hivatásos állományában legalább négy generáció van jelen egyszerre: a baby boomerek, az X, az Y és a Z generáció. Tanulmányunkban a Csutorás (2019) által is használt elnevezéseket az említett szerző által a különböző szakirodalmak alapján átlagolt időintervallumok szerint használjuk. Ennek megfelelően a baby boomerek generációjába tehát az 1945 és 1964 között születetteket soroljuk, az X generáció tagjai 1965–1980 között születtek, 1981–1995 az Y, 1996–2010 a Z, és a 2011 után születetteket értjük Alfa generáció alatt.

## **Szervezeti jellemzők: struktúra, kollégák, vezetés**

A rendőri szervezetekben végzett nemzetközi kutatások alátámasztják, hogy a vezetői magatartás, a vezetői attitűd és stílus befolyással van a beosztottak viselkedésére (Brady & King, 2018).

Kovács és Tőzsér (2017) kutatásai alapján a magyarországi végrehajtó állomány legkevésbé az anyagi juttatásokkal és a munkakörülményekkel elégedett, valamint a vezetői attitűd nagymértékben befolyásolja a szervezeti elköteleződést. *„Ézért a vezető egyik kiemelt feladata a beosztottak elégedettségének figyelemmel kísérése, hiszen az elégedett dolgozó jobban és szívesebben dolgozik. Amennyiben úgy érzi, hogy nem bánnak vele méltányosan, a legapróbb történéseket is igazságtalanságnak fogja megélni, ami rontani fogja a szervezet irányába tanúsított lojalitását, elköteleződését. Ezért kiemelkedő jelentősége van, hogy a méltánytalanságnak még a látszatát is elkerüljék a vezetők, amit jó kommunikációs gyakorlattal lehet biztosítani. Így napjainkban felértékelődik*

*a rendőrségi állomány kommunikációs készségeinek fejlesztése, melynek során többek között a visszacsatolási mechanizmusokat javíthatják.*” (Kovács & Tőzsér, 2017). Tréningek, kiscsoportos foglalkozások keretei között a fejlesztendő területek könnyebben beazonosíthatók. Borbély és társai (2018) is felhívják a figyelmet a vezető és beosztott partneri viszonyának erősítésére.

Tőzsér (2019) szervezetpszichológiai megfontolások mentén a közösség, a társas támogatás és a jó kapcsolatok kötődést eredményező hatását hangsúlyozza két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatának eredményein keresztül. A vizsgálatok célja a megnövekedett fluktuáció és a gyakrabban jelentkező konfliktusok okainak kivizsgálása volt. A szervezet értékei (a megtartóerő) az összetartozás, a közösség és a hivatástudat elégedettséggel töltötte el a szervezet tagjait, azonban a parancsnoki gondoskodás hiányként jelent meg, kiegészítve azzal, hogy a vezetői bánásmód és a kommunikáció a szervezetben dolgozók pszichés állapotára rendkívüli hatást gyakorol. A második kapitányságnál végzett vizsgálat célja szintén a fluktuáció okainak, valamint a szervezeti egységek közötti és egységeken belüli kommunikációnak a feltárása volt.

Az eredmények szerint a szervezetet két negatív érzés hatja át. Az egyik érzés az igazságtalanság érzése, azért, mert disszonancia tapasztalható a szervezeti elvárások és a szervezet által biztosított keretek között, mely méltánytalansághoz és frusztrációhoz vezet. Másfelől aránytalannak érzik a kollégák a forráselosztást a központi és a területi, helyi szervek között, valamint az egyes állománycsoportok (tisztok–tiszthelyettesek, hivatásosok–nem hivatásosok) között is (Tőzsér, 2019). A másik érzés a dolgozók negatív emberszempérettel való szembeesése (folyamatos hibakereső üzemmód, adminisztratív terhek) váltja ki az igazságtalanság érzését. Az infokommunikációs eszközök fejlődésével a rendőri szervezet is egyre „információéhebb”, mely egyre drasztikusabb adminisztratív terhelést jelent a legalsó szinteken (Borbély, Friedrich & Tőzsér, 2018).

Tőzsér (2021b) a vezetői szemléletváltás szükségességére hívja fel a figyelmet a „servant leadership”, azaz a szolgáló vezetés fogalmával. Megállapítása szerint a rendőrségnél különösen fontos minél magasabb maxwelli szinteken (Maxwell, 2011) gyakorolni a vezetést, azaz a pozícióból eredő vezetés helyett a fejlesztő, támogató vezető irányába szükséges elmozdulni.

Beregnyei a rendvédelmi szervek új generációkhoz való alkalmazkodási körének a legszélesebb spektrumát vázolja fel. Felhívja a figyelmet arra, hogy a szakirodalom méltatlanul keveset foglalkozik a végrehajtó (tiszthelyettes) állomány sorsával, miközben közülük többen szerelnek le, mint ahányan belépnek. Helyzetükkel, utánpótlásukkal, munkakörülményeikkel is többet kellene tudományosan foglalkozni. A Z generáció számára célzott toborzási stratégiával, hiteles és jól megalapozott kommunikációval lehet vonzóvá tenni a rendészeti



pályát. A munkaerőmegtartásban és a tudásmenedzsmentben kiemelt szerepe van a mentori rendszer fejlesztésének, valamint a munkabérek arányosításának a szigorú elvárásokhoz. A fiatalabb generációk számára kiemelten fontos az őszinte, nyílt kommunikáció, a szolgálattervezés és a munkaidő kiszámíthatósága, a karriertervezés és dinamikus előmeneteli rendszer, valamint a modern technológiai és munkakörnyezet. Beregnyei szerint „*a Z generáció egy nagyobb része nem tud mit kezdeni a hivatástudat kifejezéssel. Számukra az érdekes munka létezik, amely kielégíti a kíváncsiságukat, élmény dús, és elég izgalmas ahhoz, hogy másnap is ezt kívánják végezni. Ha hosszabb távon tervezünk velük, akkor változatos munkaköröket kell kitalálnunk, és ráadásul azok között rotálni is célszerű lenne őket az érdeklődésük fenntartása érdekében*” (Beregnyei, 2019).

A fent idézett hazai szakirodalmi kutatások is alátámasztják, hogy a munkaerőmegtartó képesség növeléséhez sok esetben vezetői szemléletváltásra van szükség. A vezetői magatartás, a vezetői attitűd, a munkakörülmények bármely generáció esetében hatást gyakorolnak a szervezeti elköteleződésre.

## A kutatási módszerről

Tanulmányunkban a rendőrségi munkahelyelhagyással foglalkozó magyar és angol nyelvű szakirodalom megállapításait primer kutatással kiegészítve a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányságnál 2019 szeptembere és 2021 decembere között 42 kilépő interjú adatait dolgoztuk fel. A magyar rendőrségnél 2019 szeptembere óta történik országos adatgyűjtés kilépő interjúk segítségével, a rendőrségtől távozó tiszthelyettesek és tisztek távozási okainak megismerése érdekében.

A kilépő interjú valójában egy beszélgetés a szervezet képviselője és a távozó kolléga között, a beszélgetés során egy kérdőív kitöltésére is sor kerül. A beszélgetés célja annak kiderítése, hogy a kilépő milyen okok miatt hagyja el a szervezetet (Gordon, 2011). A kilépő interjú a fluktuáció tartalmi vizsgálatának egy lehetséges eszköze, melyet számos szervezetben alkalmaznak az 1950-es évek óta (Flint & Webster, 2013) a távozók visszajelzéseinek megismerésére (Gordon, 2011). A kilépő interjú nem egyszerűen a felmondási okok megismeréséről szól, hanem azt próbálja meg feltárni, hogyan hat a munkakörnyezet, a munkahelyi kontextus azokra, akik a távozás mellett döntenek (Flint & Webster, 2013), vagy mi a véleménye a kilépőknek az előmeneteli és képzési lehetőségekről (Giacalone et al., 1997).

A kilépő interjú megbízhatósága mellett és ellen is számos érv szól. Természetesen sok múlik az interjút készítő személyén, illetve a távozó munkatárs

adatközlési készségén és lelkiállapotán. Gyakran belső szervezeti konfliktusok húzódnak meg a távozás háttérében, melyekről nem szívesen beszélnek az érintettek, vagy egyszerűen időpazarlásként élik meg az ezekről az okokról való beszélgetést.

A kilépő interjú formájára vonatkozóan nincs egységes előírás a szakirodalomban (Giacalone, Knouse & Montagliani, 1997), ezek interjúk formáját, struktúráját a szervezet maga alakítja ki. A rendőrség esetében az interjú felvétele módszertani útmutató alapján történik. A módszertani útmutatónak megfelelően az utolsó munkában töltött napig lehet felvenni az interjút, mely során a távozó kolléga tájékoztatást kap a kilépő interjú céljáról, módjáról és folyamatáról, ezt követően egy kérdőív kitöltéséhez kéri hozzájáruló nyilatkozatát. A vizsgált időszakban a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányságon az 51 nyilatkozó közül 42 kilépő vállalta a kilépő interjút. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, melyet a feldolgozáskor kötelező érvényűen be kell tartani. A kilépő interjúkból származó információk a kilépők szervezetről alkotott általános benyomásait, tapasztalatait tartalmazzák. A kilépő interjú általános célja a rendőri pályát elhagyó tiszthelyettesi, illetve tiszti állomány motivációjának, távozási okainak felmérése és folyamatos elemzése. A kilépő interjúkkal gyűjtött adatok megismerése segítséget jelenthet a vezetők számára a munkahelyi, szervezeti problémák diagnosztizálásában.

A kérdőív első felében a személyes alapadatok lekérdezése történik, míg a kérdőív második felében kilenc fokozatú Likert-skálán (egyáltalán nem–teljes mértékig) jelölhető meg, hogy az adott szempont vagy körülmény mekkora szerepet játszott a kilépési döntés meghozatalában. A Likert-skála használatának célja a válaszadók attitűdjének megismerése a megjelölt két végpont, a totális ellenkezés és a teljes azonosulás között (Kehl & Rappai, 2006).

A módszertani útmutató nem kötelez beszélgetésre, de a kilépő interjúhelyzetben ez elkerülhetetlen. A távozó kolléga a munkahelyi közösségtől való elválasztásról hozta meg döntését, és a beszélgetés teret biztosít a kérdőívben nem szereplő okok felszínre kerülésére, kommunikálására. A kilépő interjú felvételekor és a kérdőív kitöltése közben kezdeményezett beszélgetések sokszor nagyon személyes és őszinte okokat is felszínre hoznak, és gyakran igen szívszorítóak. Személyes tapasztalataink alapján többen az interjút felvevő személyt bizalmukba fogadva mesélnek az álmaikról, az egyenruháról, a szervezetben megélt élményekről, a csalódásokról, a nehézségekről, a lemondásokról és a végleges döntés meghozatalának körülményeiről. Számos különböző élettörténetbe, élethelyzetbe láthatunk bele a kilépő interjúk segítségével. A kimondott okok mögött rejtőző, sokkal mélyebben lapuló okok is felszínre kerülnek, amelyek a döntés meghozatalában komoly szerepet játszanak. A kilépők gyakran olyan

gondolatokat fogalmaznak meg, amelyek az írásban adott válaszokból nem vagy csak részben olvashatók ki.

A kutatás legfőbb korlátját a kilépő interjúk sajátos módszertana jelenti, az ezekből adódó bizonytalanságot szekunder kutatásokból származó példákkal és releváns szakirodalmi információkkal igyekszünk kompenzálni. Korlátot jelent még az is, hogy jelen írásunk eredményei elsősorban egy megyei szervezet kilépő interjúadataira támaszkodnak, azonban terveink szerint kutatásunkat folytatjuk több megyére kiterjesztve.

Vajon hogyan lehet ezeket az információkat a szervezet javára fordítani? Milyen változások szükségesszerűek a munkaerőmegtartás érdekében? A kilépő interjúk által igen széles spektrumban állnak rendelkezésre adatok a kilépések okairól, a munkahelyi vezetővel és a munkatársak megítélésével kapcsolatban, vagy akár a munkahelyi körülményekről és a szolgálatvezénylésről. A szervezetben maradó kollégák megtartásához is fejlesztő segítséget nyújtanak ezek a beszélgetések.

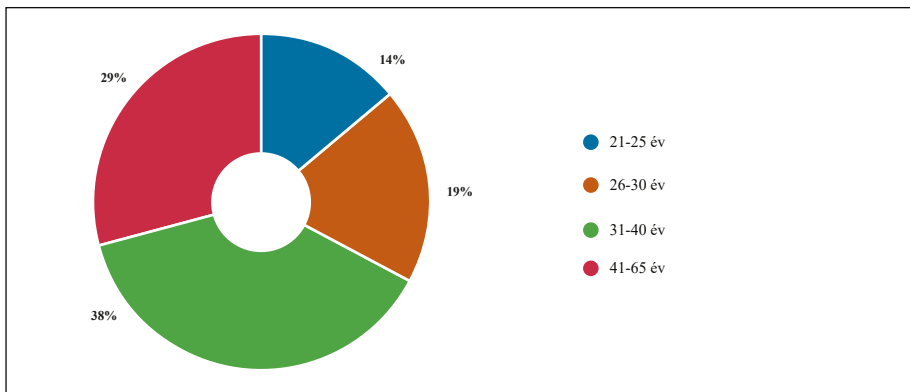
## **Kutatási eredmények**

A továbbiakban a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányságnál 2019 szeptembere és 2021 decembere között felvett 42 kilépő interjú adatait mutatjuk be részletesen, és össze is hasonlítjuk egy 2018-as kimutatás eredményeivel, melyet a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságnál végeztek pilot jelleggel. A fent említett időszakban tehát Tolna megyében összesen 42 szervezetet elhagyó kolléga vállalta az interjút. Az alapadatok alapján a válaszadók többsége középfokú rendőri végzettséggel rendelkező, tiszthelyettes férfi volt, ami nem meglepő az állományon belüli arányukat figyelembe véve. A kilépők szolgálati ágak szerinti megoszlása alapján a többség rendészeti szakterületen dolgozott, mindössze kilenc kilépő interjú készült bűnügyi területen dolgozóval. A jogviszony megszüntetése többségében közös megegyezéssel, kisebb arányban (összesen 14 esetben) lemondással történt. A lemondással megszűnő jogviszony kivétel nélkül 40 évnél fiatalabbakra volt jellemző, míg közös megegyezéssel csak olyanok távoztak, akik hat évnél több szolgálati jogviszonnal rendelkeztek. A COVID-19 miatti veszélyhelyzet ideje alatt alkalmazandó egyes belügyi és közigazgatási tárgyú szabályokról, valamint a veszélyhelyzettel összefüggő egyes intézkedésekről szóló 570/2020. (XII. 9.) Korm. rendelet nem adott lehetőséget a lemondásra. A felvett kilépő interjúk pedig ebben az időszakban voltak. Maga a rendelet 2021. január 1-jén lépett hatályba, így 2019-ben és 2020-ban volt lehetőség a lemondásra. A közös megegyezésre pedig alapos indokkal és

vezetői engedéllyel van lehetőség. Tiszthelyettesek esetében erről a saját megyei előljáró, állományilletékes vezető jogosult dönteni, míg a tisztek esetében erről már az országos rendőr-főkapitányság vezetője jogosult dönteni, tekintettel arra, hogy az ő hatáskörébe tartozik.

A kilépők életkori megoszlása az 1. számú ábrán látható. Hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy a fiatalabbak (21–30 évesek) gyorsabban, rugalmasabban váltanak munkahelyet, mint az idősebb generáció (41–65 évesek). Azonban a megyei adatok alapján látszik, hogy a fiatalokhoz hasonló arányban lépnek ki a középkorú (31–40 évesek) és az idősebb korosztályokhoz tartozók (41 év felettiek). A generációs szakirodalom szerint az idősebb korosztályra inkább jellemző a mérlegelés, a megfontolt és átgondolt döntés, hiszen ők már nemcsak önmagukért, hanem a családjuk életkörülményeiért is felelnek. Mindezek tükrében elgondolkodtató a szervezetet elhagyó középkorú és idősebb állomány magas létszáma.

**1. számú ábra:** *A kilépők életkor szerinti megoszlása a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság állományában*



*Forrás:* A szerzők saját szerkesztés.

Érdeemes továbbá megemlíteni, hogy a középkorúak és az idősebbek esetében a kilépési döntés meghozatalát sokáig visszatartja a bajtársiasság érzése, melyet az utolsó pillanatig szem előtt tartanak, hiszen tisztában vannak azzal, hogy a maradó kollégákra nagyobb teher hárul. Vagyis nem meglepő, hogy a döntést valamilyen aktuális reménysugarba kapaszkodás elodázhathatja, amelynek a megvalósulásában, megjelenésében reménykednek, az interjúkon elhangzottak alapján.

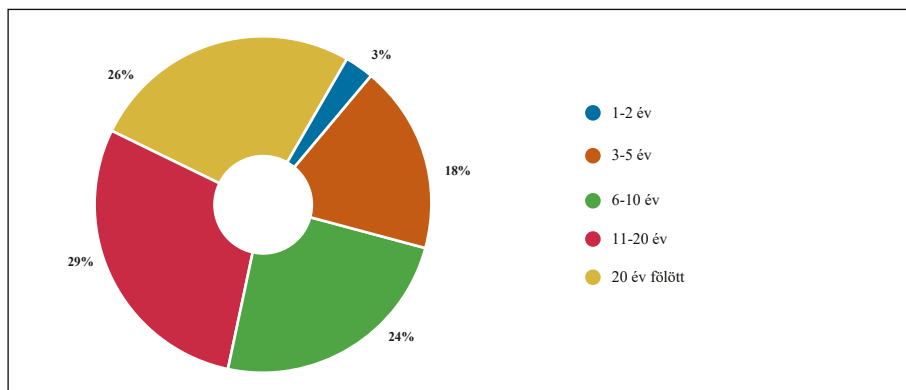
Az országosan kiadott módszertani útmutatót megelőzve a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságon (továbbiakban: Zala MRFK) saját adatgyűjtés céljából már 2018 júliusában bevezetésre került egy kilépő interjú, mely sok tekintetben

hasonlít a kiadott módszertani útmutatóhoz (Buti, 2020). A távozóknak életkori összetételét megvizsgálva Buti is hasonló eredményekre jutott: jelentős a fiatal távozóknak száma, de viszonylag magas a 41–45 év közötti kilépő is, akikre egyébként is jellemző, hogy rendelkeznek B-tervvel, gyakran vállalnak másodállást a hivatásos jogviszony mellett (Buti, 2020). Buti – az adatok tükrében – felhívja a figyelmet arra, hogy az új generációk igényein túl az idősebbek igényeit is fontos figyelembe venni a megtartás szempontjából.

A két megyei rendőr-főkapitányság kilépőinek az életkora tehát hasonló arányokat mutat, és talán nem túlzás azt a következtetést levonni, hogy a szervezetnek képessé kell válnia a húszas éveiben járó fiatal állomány megtartására legalább annyira, mint a középkorú és idősebb, szakmailag már érett, képzett korosztály megtartására. Fentiek alátámasztására azonban további adatok vizsgálata is szükséges.

A 2. számú ábrán látható, hogy a kitöltők több mint a felét teszik ki azok a munkatársak, akik 11–20 évet vagy 20 évnél is többet tölthettek el hivatásos jogviszonyban. Életkorukat tekintve mindannyian 31 év feletti. Elmondható, hogy ők jelentős tapasztalattal rendelkeznek, már értek el eredményeket, megélték nehézségeket és szakmai sikereket, valamint képezték is magukat az eltelt évek alatt. Így sok tudást, képességet és tapasztalatot visznek magukkal, ami az emberi tényezőn túl is nagy veszteség a szervezet számára. Egy új kolléga beintegrálása, mentorálása extra erőforrásokat igényel a szervezet részéről. Az adott csapatban a csoportszerepek újrendeződése, teljesítési fázisba kerülése is idő- és energiaigényes folyamat.

**2. számú ábra:** *A kilépők hivatásos jogviszonyban eltöltött évek szerinti megoszlása a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság állományában*

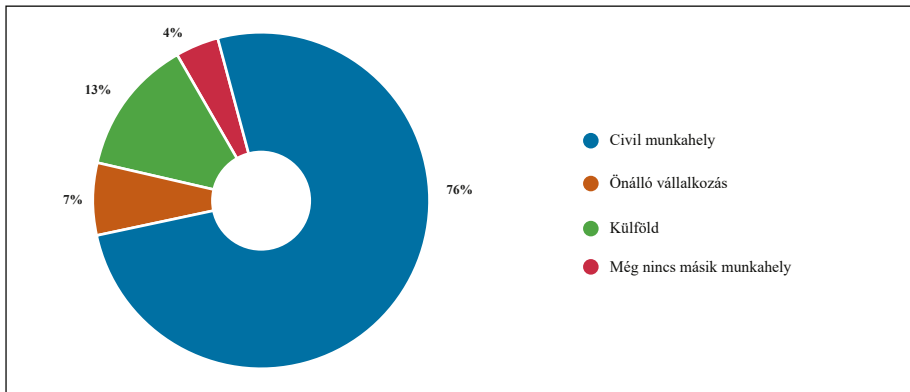


*Forrás:* A szerzők saját szerkesztése.

## A kilépési okok és a jövőbeli tervek

Ugyan a kilépő interjú módszertana és a kérdőív nem tér ki a jövőbeli tervekre, a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság állományában felvett kilépő interjúkon elhangzott informális beszélgetésekből azonban megtudtuk, hogy a távozók többsége a civil életben próbál szerencsét. Az interjún többen meséltek arról, hogy életkortól függetlenül jellemzően Magyarországon belül, civil munkalehetőség miatt váltanak. Ha megnézzük a 3. számú ábrát, akkor az is kiderül, hogy a Zala MRFK állományából kilépők szintén a civil munkahelyek irányába mozdulnak el.

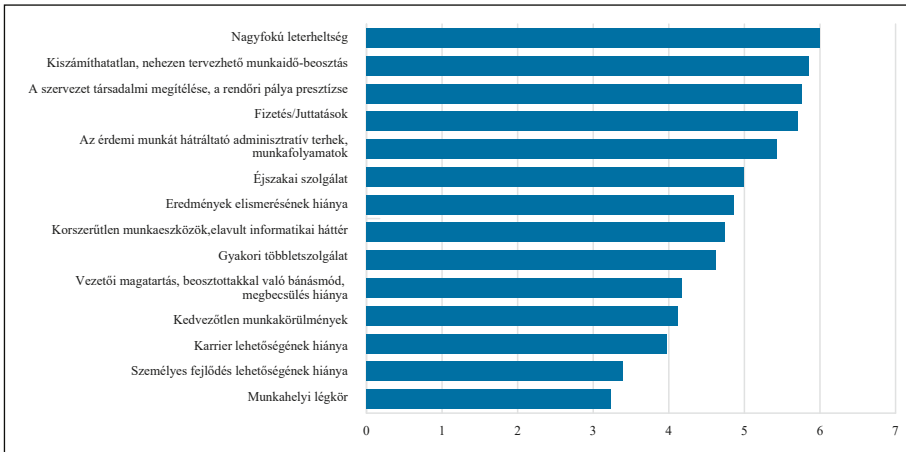
**3. számú ábra:** A távozás iránya szerinti megoszlás a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állományában



Forrás: Buti, 2020.

A kilépő interjú kérdőíve összesen 14 okot nevesít, melyeket egy kilenc fokozatú Likert-skála szerint minősíthetnek a leszerelők. Részösszefüggések kimutatásához, hipotézisek bizonyításához egy megye adatai nem elegendők, de az egyes okokra adott válaszok átlagával például biztosan megválaszolható az a kutatói kérdés, hogy a Tolna megyei adatok alapján melyek a kilépési döntés meghozatalában a leginkább közrejátszó okok. Jól látszik például, hogy a kilépők a nagyfokú leterheltséget és a kiszámíthatatlan, nehezen tervezhető munkaidő-beosztást sérelmezték leginkább. Ezekén túl a szervezet társadalmi megítélése és a fizetéssel/juttatásokkal való elégedetlenség is a kilépési okok erőssorrendjének első harmadában szerepel. A munkahelyi légkör, a karrierlehetőség és a személyes fejlődés nem szerepelnek erős kilépési okként, illetve a vezetői magatartásra adott válaszok átlaga is alacsonynak nevezhető a többi okra adott válaszok átlagához viszonyítva.

**4. számú ábra: A távozás okai a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság állományától leszerelők között**



*Forrás: A szerzők saját szerkesztése.*

A kilépők számára természetesen fontos kérdés a biztos anyagi megélhetés, amit a váltáskor szem előtt tartanak. A kilépő interjúkon elhangzott beszélgetések alapján a kilépési döntés meghozatala – az anyagi tényezők mellett – a rendőrség működésével kapcsolatos elégedetlenséggel, az elismerés hiányával, illetve a vezetők hozzáállásával is összefügg. A beosztottak a vezetőktől várják az elégedetlenségüket leginkább befolyásoló tényezők enyhítését, javítását.

A személyes beszélgetések alkalmasak a mélyben meghúzódó okok megismerésére, amelyek nem vagy nehezen mérhetők. Volt, aki őszintén beszélt arról, hogy mennyire hiányzott neki egy személyes és tényszerű beszélgetés a vezetőjével, esetleg a munkája eredményének a visszajelzése maradt el, továbbá említésre került, hogy a szervezetben egyre kevésbé érezhető az emberiség. Példaként hangzott el többször, hogy az adott szolgálat megszervezésénél nem vették figyelembe, hogy fontos és megismételhetetlen családi eseményeken (gyermek születésnapja vagy ballagása) apaként vagy anyaként részt tudjanak venni. A kilépők őszintén meséltek arról, hogy a kiszámíthatatlanság és a létszámhiány miatt a gyerekek apa vagy anya nélkül nőnek fel, és nem lehet pótolni a kimaradt élményeket. Továbbá említették, hogy eltávolodnak egymástól a családtagok, tönkre mennek házasságok, kapcsolatok, és ez fizikai, testi tüneteket vagy betegséget okoz akár már fiatal korban. Arról is meséltek, hogy a döntésük meghozatalában a fent felvázolt okokat már nem tudták ellensúlyozni a szervezetben található pozitív tényezők, így csak a távozásban látták a kiutat.

Az interjúkon elhangzottak alapján a távozó kollégák többször is sorsfordító

helyzetként értékelték a távozást, mely lelkileg is megviselte őket: „*A lelkem mélyén mindig is rendőr maradok, hiányozni fog az egyenruha*” – kifejezve ezáltal azt is, hogy számukra az egyenruha jelképezi a szervezetet, az esküben megfogalmazott hivatást és értékeket.

Ezekből a beszámolókból leginkább az érezhető, hogy a távozás szinte minden esetben komoly mérlegelés és nem egy érzelmi felindulás eredménye. A kilépők várnak, tűrnek, és remélik, hogy a nehézségek, mint például az adminisztratív terhek vagy a rossz szolgálatszervezés változni fog. Fájdalom, elkeseredettség és csalódottság jellemzi ezeket a beszélgetéseket.

## Javaslatok

Buti a rendőri pályán tartás lehetőségeit befolyásoló tényezőket sorra véve számos javaslatot fogalmaz meg. A távozási okok között gyakran szerepel a fizetéssel való elégedetlenség, ráadásul a karkedvezményes nyugdíj lehetőségének 2012-es eltörlése is jelentős motivációvesztést váltott ki a magasabb szolgálati idővel rendelkező, idősebb korosztály körében (Buti, 2020), akik lehet, hogy épp emiatt is választották korábban ezt a pályát. Borbély és szerzőtársai szerint az erőforrások (anyagi, technikai) elosztása során a leterheltség mértékét is figyelembe kellene venni. A leterheltséget csak tovább fokozza a statisztikai leterheltség, azaz a szervezet „információs éhsége”, a jelentésgyártás, mely nem tükrözi a valós munkavégzést (Borbély, Friedrich & Tózsér, 2018). A rendőri illetmények meghatározása központi feladat, azonban a jövedelmi viszonyok rendezése, a bérek emelése a társadalmi elismerésről is szól. Az elismerés természetesen nemcsak a fizetésben, hanem a társadalom rendőrökről, a foglalkozás tekintélyéről alkotott véleményével is „mérhető”, mely a rendőrség külső kommunikációjával erősíthető leginkább.

A szervezeteknek szükségszerűen alkalmazkodniuk kell a munkaerőpiaci változásoknak megfelelően. Talán a fizetésnél is nagyobb súllyal szerepel a kilépési okok között a munkahelyi leterheltség, a kiszámíthatatlan, nehezen tervezhető munkaidő-beosztás, mely még a szervezethez lojális, idősebb korosztályt is a kilépési döntés meghozatalának irányába terelheti, de a családalapítás küszöbén álló fiatalokat és középkorúakat is hasonlóan érinti. Ezeknek a megállapításoknak az alátámasztásához azonban további adatokra, több megyére kiterjedő vizsgálódásra van szükség. A kilépők pedig újabb terheket, elvégzendő feladatokat halmoznak fel maguk mögött. Az extrém leterheltség bizonyítottan stresszel jár, ezért különösen fontos a rendőri hivatást gyakorlók számára szupervíziót és stresszkezelési, kiegészítő megelőző tréningeket biztosítani.



A különböző korosztályokhoz való alkalmazkodás egyik lehetséges eszköze a vezetői szemléletformálás, mely támogatja a vezetőket a korosztályok, az eltérő élethelyzetben lévő csoportok igényeinek felismerésében. Az érkező új generációk, fiatalok attitűdjeit legalább annyira ismernie kell egy 21. századi vezetőnek, mint a családosok, a nők vagy a 20 év feletti szolgálati jogviszonnyal rendelkezők munkához való hozzáállását és szükségleteit.

Az aleggység vagy bármely szervezeti egység vezetője – bármilyen jó szakember – egyedül nem tud sikeres lenni, ahhoz közös munka, együttműködés, delegálás, bizalom és csapat szükséges, melyhez a vezetők szemléletformálása elengedhetetlen. Tekintettel a tanulmány elején megfogalmazott állításra, mely szerint a szervezetből kilépők általában nem a szervezetet, hanem a vezetőt hagyják el, a vezető helyesen megválasztott, minősítés nélküli kommunikációja létfontosságú, mely minden egyén, illetve generáció esetében eltérhet. Ehhez érdemes lenne segítséget nyújtani a vezetők számára. Amennyiben egy vezető képes saját csapatot építeni, az aleggység vagy szervezeti egység tagjai összetartanak, és a mindenki egyért, egy mindenkiért elv alapján, a bajtársiasságot előtérbe helyezve viszik együtt előre a hajót. Ezzel nemcsak a vezető, hanem az egyénekből álló aleggység is sikeresebbé és elégedettebbé válik, az összetartozás érzése motivátorként funkcionálhat.

Még egy ilyen szabályozott szervezetben is létfontosságú felülvizsgálni, hogy a társadalmi megítélés és az állománymegtartás szempontjából mit tudnak a vezetők saját hatáskörben megtenni. Képesek-e figyelembe venni az állományban rejlő rejtett lehetőségeket, melyekből erőt és lendületet tudnak kovácsolni.

## Felhasznált irodalom

---

- Bajnok A. (2019). Szervezetfejlesztés: Szervezeti kommunikáció. In Bajnok A., Berta J., Kajtár E., Kriskó E. & Roberts É. (Szerk.), *Szervezetfejlesztés*. (pp. 15–26). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Bánkuti A. A. (2021). *Világítótorony. vezetői kompetenciafejlesztés*. Diplomamunka. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Közigazgatási Továbbképzési Intézet. Szakirányú Továbbképzési Osztály. Köszolgálati Kompetenciafejlesztő Tréner Szakirányú Továbbképzési Szak.
- Beregnyei J. (2019). A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle*, 67(9), 97–120. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.9.6>
- Borbély Zs., Fridrich A. C. & Tózsér E. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában: generációk a szervezetben. Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XX*. (pp. 97–102). Magyar Hadtudományi Társaság.

- Brady, P. Q. & King, W. R. (2018). Brass Satisfaction: Identifying the Personal and Work-Related Factors Associated With Job Satisfaction Among Police Chiefs. *Police Quarterly*, 21(2), 250–277.
- Buti K. (2020). A rendőri pályán tartás humán stratégiai eszközei, lehetőségei. *Rendőrségi tanulmányok*, 3(4), 44–81.
- Christián L. & Erdős Á. (2020). Vészharang és jubileum? A rendészeti felsőoktatás kilátásai, a tisztjelöltek toborzásának és életpályára állításának nehézségei. *Belügyi Szemle*, 68(12), 11–42. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2020.12.1>
- Flint, A. & Webster, J. (2013). Exit interviews to reduce turnover amongst healthcare professionals *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (3), CD006620.
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B. & Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 131(4), 438–448.
- Gordon, M. E. (2011). The Dialectics of the Exit Interview: A Fresh Look at Conversations About Organizational Disengagement. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 59–86.
- Hilal, S. & Litsey, B. (2020). Reducing police turnover: Recommendations for the law enforcement agency. *International Journal of Police Science & Management*, 22(1), 73–83.
- Hollósy-Vadász G. & Kriskó E. (2020). A közszolgálat működésére ható környezeti kiváltó okok, a közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos társadalmi elvárások vizsgálat. In Stréhl-Klotz G. & Szakács G. (Szerk.), *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon* (pp. 22–66). Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- Johnson, R. R. (2012). Police Officer Job Satisfaction: A Multidimensional Analysis. *Police Quarterly*, 15, 157–176. <https://doi.org/10.1177/1098611112442809>
- Kehl, D. & Rappai, G. (2006). Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben. *Statistikai Szemle*, 848, 849–875.
- Kovács G. & Tózsér E. (2017). A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyeirendőr-főkapitányságon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2, 138–157.
- Maxwell J. C. (2011). *A vezetés öt szintje*. Üzleti Plusz Kft.
- Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok. Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* HVG Kiadó.
- Tegyey A. (2018). A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(3), 81–97.
- Tegyey A. C. (2019). Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XXI.* (pp. 107–112). Magyar Hadtudományi Társaság.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management. 7th edition*. Pearson Education Limited.
- Tózsér E. (2019). Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. *Belügyi Szemle*, 67(12), 69–93. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.12.4>

- Tózsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In Baráth N. E. & Pató V. L. (Szerk.), *A haza szolgálatában* (pp. 165–173). Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Tózsér E. (2021a). Az új generációk szervezeten belüli helyzetének áttekintése egy megyei rendőrkapitányság példáján. *Belügyi Szemle*, 69(1ksz.), 91–108. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.1.5>
- Tózsér E. (2021b). A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership. *Belügyi Szemle*, 69(4), 639–650. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.4.8>

## **Alkalmazott jogszabály**

---

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról

## **A cikk APA szabály szerinti hivatkozása**

---

Bajnok A. & Bánkuti A. A. (2023). A munkaerőmegtartás kihívásai és lehetőségei a rendvédelmi szerveknél. *Belügyi Szemle*, 71(2), 181–199. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2023.2.1>