



BELÜGYMINISZTERIUM

RENDSZERTI VEZETŐKÉPZŐ ÉS KUTATÓINTÉZET

H-2094 Nagykovácsi, Nagykovácsi u. 3.

Tel.: +36 (1) 391-3500 BM 38-700

Fax.: +36 (1) 391-3513 BM 38-713

Intézmény nyilvántartási szám: **01-0637-05**

Intézményi-akkreditációs lajstromszám: **AL-1191**

Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetővé képzés rendszerében

– az alkalmazott kutatás záró tanulmánya –

Szerzők: Szakács Édua, Bokodi Márta,
Miatovics Márta, dr. Szakács Gábor C.Sc.
Kutatásvezető: Dr. Szakács Gábor C.Sc.

Budapest, 2011. december 14.

Köszönetnyilvánítás

A kutatásban részt vett valamennyi kutató nevében ez úton mondok köszönetet mindazon **rendészeti felsővezetőknek, vezetőknek és munkatársnak**, akik aktív közreműködésükkel lehetővé tették munkánk sikeres lefolytatását azzal, hogy kitöltötték a felmérés alapjául szolgáló kérdőíveket.

További köszönet illeti azokat a rendészeti szerveknél tevékenykedő **humánpolitikai szakembereket** is, akik segítettek a kutatással kapcsolatos információkat eljuttatni a vizsgálati körhöz, és akik minden menetközben felmerülő feladat megoldásában nélkülözhetetlen támaszaink voltak.

A **Belügyminisztérium Informatikai Főosztály** jelentősen megkönnyítette és felgyorsította a kutatás menetét azzal, hogy rendelkezésünkre bocsátotta az általa működtetett ILIAS keretrendszert és a technikai lebonyolításban közreműködő szakemberei segítségét. Közülük is ki kell emelni:

- **Hevér Rudolf**
főosztályvezető-helyettes
BM Informatikai Főosztály Információ-védelmi és Rejtjel Osztály;
 - **Mátyás Attila**
főosztályvezető-helyettes
BM Informatikai Főosztály Infrastruktúra és Alkalmazásfejlesztési Osztály;
 - **Újvári Zsolt**
Informatikai Főosztály Információ-védelmi és Rejtjel Osztály
- támogató közreműködését.

A kutatás nem jöhetett volna létre a **Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőképző és Kutatóintézet** hathatós támogatása nélkül, hisz a témát felvette éves kutatási tervébe és költségvetéséből biztosította a szükséges forrást is. Külön köszönöm **dr. Dános Valér** ny. rendőr dandártábornok igazgató és **dr. Sabjanics István** osztályvezető uraknak figyelmüket, és személyes támogatásukat.

Vizsgálatunkat a BM RKVI megbízásából a Humanitor Human Bt. végezte Miatovics Márta közreműködésével.

Nagykovácsi, 2011. december 14.

Dr. Szakács Gábor C.Sc. ny. rendőr ezredes

igazgató-helyettes, kutatásvezető

Tartalomjegyzék

Összefoglaló.....	4
Előzmények, elméleti és empirikus háttér.....	5
A rendészeti vezetőképítés múltja, céljai és módszerei.....	5
A pedagógiai hatás definiálása a rendészeti vezetőképítésben.....	6
A rendészeti vezetővé képző programok bevalásának definiálása.....	9
A kutatás célja, kutatási kérdések és hipotézisek.....	11
MÓDSZEREK.....	14
Résztevők.....	14
Mérési eljárások.....	22
Az 1. vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások.....	22
A 2. vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások.....	28
EREDMÉNYEK.....	33
Az 1. vizsgálati forduló eredményei.....	33
A kérdőív kiinduló faktorainak elemzése.....	33
A faktoranalízis eredménye.....	58
Az új (másodlagos) faktorok elemzése.....	61
A 2. vizsgálati forduló eredményei.....	67
Faktoranalízis a mérőeljárás ellenőrzéséhez.....	67
A kutatási és kontrollcsoport eredményei.....	68
A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásainak értékelése.....	71
MEGVITATÁS.....	80
A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok bevalása.....	80
A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásai.....	84
Javaslatok a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok fejlesztésére.....	86
Szakirodalom-jegyzék.....	88
Mellékletek.....	89
1. számú melléklet.....	89
2. számú melléklet.....	99
3. számú melléklet.....	109
4. számú melléklet.....	115

Összefoglaló

Jelen kutatás a BM Tudományos Tanácsának 2011-2012. évre elfogadott kutatási tervében szerepel. A bevéálás-vizsgálat célja a BM Rendészeti Vezetővé Képző és Kutatóintézet által lebonyolított, és immár 10 éves múltra visszatekintő, kompetenciaalapú, moduláris rendszerű rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásainak és bevéálásnak felmérése, valamint az így szerzett tapasztalatok alapján a vezetőképzés további fejlesztési irányainak meghatározása.

A vizsgálat két fő szakaszra bomlott. Az első fázisban a rendészeti vezetők hatékonysági faktorait azonosítottuk annak érdekében, hogy a második fordulóban ezek mentén összehasonlíthassuk a vezetővé képzőt végzett és nem végzett személyek vezetői tevékenységét. Mindkét kutatási fázisban saját fejlesztésű kérdőívvel dolgoztunk, melyeket az ILIÁSZ nevű zárt online rendszer segítségével juttatunk el a kitöltőkhöz. *Az első vizsgálati szakaszban* a rendőrség központi, területi és helyi szervezeteinél dolgozó **183 fő felső vezetőt** és **2040 fő beosztotti besorolású munkatársat** kérdeztünk meg. *A második fordulóba* összesen **128 fő vezetőt** vontunk be. Ebben a szakaszban egy 66 fős kutatási és egy 62 fős kontrollcsoportot alakítottunk ki. Előbbibe a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek, míg utóbbiba a kurzusokon még nem járt személyeket osztottuk, majd megnéztük, hogy a vezetői hatékonyság tényezőinek szempontjából miként értékelik önmagukat a két csoport tagjai.

A kutatás eredményei egyértelműen azt mutatták, hogy a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző **pedagógiai céljai és programja alapvetően képes a rendészeti szervek által elvárt hatást kifejteni**. Kutatásunk igazolta, hogy a személyes és a szociális kompetenciák fejlesztésének fókuszpontba állítása megfelel a rendészeti vezetőkkel kapcsolatos elvárásoknak, tehát **nincs szükség radikálisan más jellegű vezetővé képzés kezdeményezésére**. A vizsgálatból kiderült az is, hogy a már végzett vezetők a tanfolyamok hatására érezhető, **pozitív változásokat tapasztaltak saját felkészültségükben és általánosan elégedettek voltak a kurzusokkal**. Ugyanakkor további **fejlesztési irányként definiáltuk a konkrét feladat-végrehajtást segítő kompetenciák erőteljesebb beépítését a programba és az utánkövető, a képzés hatásait megerősítő tréningek rendszeressé tételét**.

Előzmények, elméleti és empirikus háttér

A rendészeti vezetőképzés múltja, céljai és módszerei

A Belügyminisztérium háttérintézményeként működő Rendészeti Vezetőképző és Kutatóintézet (továbbiakban: RVKI) 2000. február 1-én, azaz több mint tíz éve kezdte meg működését. Az elmúlt időszakban sokat változott az intézet egészének szervezeti felépítése valamint cél- és feladatrendszere, de a moduláris alapú, kompetenciafejlesztésre fókuszáló vezetőképzés mindvégig a központi tevékenység közé tartozott. Így az eltelt tíz év alatt közel 1300 fő rendészeti közép- és felsővezető vett részt az intézet által szervezett vezetővé képző valamint mestervezetővé képző tanfolyamokon.

A kétszintű, egymást kiegészítő programok mind tematikájukban, mind módszereikben eltérnek a hagyományos, akadémiai jellegű fejlesztésektől, hiszen az explicit információ-átadás, ismeretközvetítés helyett *a sajátélményű tapasztalatszerzésre, és az ebből való tanulásra épülnek*. Ennek megfelelően a kurzusok elsődleges *célja egyfajta személyiségfejlesztés*, mely a hatékony vezetéshez nélkülözhetetlen *személyes és szociális kompetenciák formálására irányul*. A kompetenciafejlesztés folyamatában a résztvevők nemcsak megismerik a korszerű menedzsmenttechnikákat, hanem valós vezetői helyzetek szimulációiban ki is próbálják ezeket. Így egyrészt tapasztalatot szereznek a különféle vezetői módszerek és eljárások gyakorlati alkalmazásában, másrészt számos önismereti visszajelzést kapnak saját készségeikre, képességeikre vonatkozóan. Mindez segíti őket abban, hogy felismerjék erősségeiket, gyengeségeiket, határaikat és lehetőségeiket, ami hosszútávon egy tudatosabb vezetői attitűd, valamint magatartás kialakulásához vezethet.

Tudjuk, hogy egy szervezet normáit, működését, kultúráját nagyban meghatározza a vezetők viselkedése, szemlélte (Klein és Klein, 2006). Ezért ezzel – az európai viszonylatban is egyedülálló – kezdeményezéssel, a döntéshozók valamint az RVKI munkatársai azt akarták elérni, hogy a magyar rendészet elinduljon egy professzionálisabb, hatékonyabban működő, jogszerűbben tevékenykedő és ügyfél-orientáltabb munkavégzést garantáló szervezeti kultúra kialakításának irányába. Ily módon *a kurzusok életre hívásának hosszú távú célja a rendészeti szervek proaktív szemléletének, nyitottságának, rugalmasságának, külső és belső kommunikációjának, valamint az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés*

hatékonyságának növelése volt. További szándékként jelent meg *a vezetők és munkatársaik közötti viszony javítása, a belső bizalmi légkör erősítése, és a gyakorlati vezető munka sikerességét pozitívan befolyásoló módszerek közvetítése* (pl.: motiválás, visszajelzés, delegálás, tervezés, szervezés, problémamegoldás és döntéshozatal, csapatépítés, konfliktuskezelés, stratégiaalkotás, projekttervezés stb.)

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok céljai igen széleskörűek, sokrétűek és messzire mutatóak, ugyanakkor az alapítás óta eltelt években az RVKI dolgozóinak kevés lehetősége nyílt a képzések valódi hatásának ellenőrzésére. A fejlesztés hatékonyságáról többnyire az egyes modulokat záró, valamint a kurzusok végén kitöltött résztvevői elégedettségi kérdőívekből, a csoporttagok szóbeli visszajelzéseiből és a szórványosan megtartott utánkövető programok tapasztalataiból szerezhettek információkat. Az így kapott adatok azonban nem adtak rendszerezett képet arról, hogy a résztvevők munkahelyükre visszatérve hogyan tudták hasznosítani a tanfolyamokon szerzett élményeiket, milyen tényezőket tudtak valóban beépíteni mindennapi vezetői tevékenységükbe, és ezek mennyire szolgálták személet-változásukat, valamint vezetői kompetenciák stabil, hosszútávon is megtartott fejlődését, holott ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása elengedhetetlenül fontos a képzések tudatos, a megrendelői igényeknek és elvárásoknak megfelelő fejlesztéséhez. Jelen kutatás ezt a hiányt kívánja pótolni, vagyis vizsgálatunk során az említett programok hosszabbtávú *hatásait* rendszerezett formában térképezzük fel, és ezek alapján vonunk le következtetéseket a *képzések általános beválásával* kapcsolatban. Ahhoz azonban, hogy mindezt megtehesük, elsőként tisztáznunk kell a *pedagógiai hatás* és a *program beválásának* fogalmait, valamint azt, hogy ezek miként értelmezhetőek a vizsgált tanfolyamokkal kapcsolatban.

A pedagógiai hatás definiálása a rendészeti vezetőképzésben

Bármely pedagógiai tevékenység – legyen az alapfokú, középfokú, felsőfokú oktatás vagy éppen felnőttképzés – elsődleges célja az, hogy valamilyen előre meghatározott hatást gyakoroljon a benne résztvevőkre. Ez a hatás az úgynevezett „bemeneti” és a „kimeneti” állapot közötti különbségben érhető tetten, vagyis akkor tekinthetünk hatásosnak egy képzést, ha az abban résztvevők a képzés szándékának megfelelő irányba változnak (Halász, 2010).

Természetesen a pedagógiai céltól függően a hatás nagyon sokféle lehet. A legegyszerűbb esetben egy program csupán bizonyos ismeretek átadására irányul, és ily módon a folyamat hatása kimutatható abban, hogy a résztvevők a kimenetkor rendelkeznek a közvetíteni kívánt információkkal. A legtöbb esetben azonban a cél ennél jóval sokrétűbb, hiszen valódi pedagógiai tevékenységről akkor beszélhetünk, ha *egy képzés nem merül ki a pusztán ismeretközlésben, hanem például hat a résztvevők készségeire, képességeire, szemléletére, viselkedésére, személyiségére, vagyis összetett változásokat hoz létre*. Nyilvánvalóan az efféle komplex hatások elérése, és ezek mérése is jóval bonyolultabb folyamat.

Ahogy ezt korábban is említettük, *az általunk vizsgált tanfolyamok fókuszában a hatékony vezetéshez szükséges kompetenciák fejlesztése áll*, tehát a pedagógiai tevékenység ezek befolyásolására irányul. Kérdés persze, hogy pontosan mely kompetenciák segítenek egy vezető feladatai jó színvonalú ellátásában. Ennek a problémának a megválaszolása azóta vita tárgyát képezi, amióta elkezdődött a munkalélektan és a vezetés tudományos igényű vizsgálata (Bakacsi, 2001). Ennek megfelelően számtalan elmélet született arra vonatkozóan, hogy mitől válik valaki jó vezetővé. Ezek teljes körű áttekintésére most nincs lehetőségünk, ezért csupán két olyan, a modern menedzsment irodalomban általánosan elismert koncepciót említünk meg, melyek egyúttal a rendészeti vezetőképzés elvi alapját adják, és így meghatározzák a képzés során fejlesztendő kompetenciák körét is.

Az első elmélet a Hersey - Blanchard szerzőpár nevéhez köthető *szituatív*, vagy másként *helyzetorientált vezetés* (Klein, 2001). A modell alap gondolata szerint a különböző felkészültségű beosztottak eltérő bánásmódot igénylenek, így a vezetés hatékonysága azon múlik, hogy a vezető mennyire képes mások szükségleteit felismerni, és mennyire tudja viselkedését, vezetői magatartását ezeknek megfelelően változtatni. Ennek alapján a vezetés hatékonyságát olyan kompetenciák garantálhatják, mint például:

- az alkalmazkodó képesség;
- a döntéshozatali képesség;
- a problémamegoldó képesség;
- a teljesítménymotiváció;
- az empátia;
- mások fejlesztésének képessége;
- a kliensközpontúság;
- mások motiválása;

- az irányító képesség;
- a delegálás;
- a szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt.

A másik kiemelendő elmélet az úgynevezett *természetes vezetés*, mely az érzelmi intelligencia rendszerére épül (Goleman, 2003). Ennek lényege, hogy a vezetői siker és hatékonyság szempontjából az értelmi intelligencia körébe tartozó kompetenciák megfelelő alkalmazásának jóval nagyobb jelentősége van, mint azoknak a kognitív képességeknek, melyeket a hagyományos értelemben vett intelligencia fogalmához sorolunk. Goleman szerint az érzelmi intelligenciát a kompetenciák két nagy csoportja alkotja. Ezek közül *az elsőbe* az „ÉN-re” vonatkozó, vagyis az egyén saját, belső érzelmi szabályozásában szerepet játszó kompetenciák tartoznak. Ilyenek az alábbiak:

- érzelmi tudatosság
- reális önértékelés
- önbizalom
- önkontroll
- kongruencia
- rugalmasság
- sikervágy
- kezdeményező készség
- optimizmus.

A *kompetenciák második csoportját* a szociális készségek adják, melyek a társas élet érzelmi szabályozásáért felelősek. Ezek a következők:

- empátia
- politikai (vagy szervezeti) tudatosság
- kliensközpontúság
- ösztönző erő
- meggyőző erő, kommunikáció
- mások fejlesztésének képessége
- katalizáló képesség, változások kezdeményezése
- konfliktuskezelés
- csapatmunkára és együttműködésre való képesség.

A rendészeti vezetőképzés nagyrészt e két elmélethez kapcsolódó, és a fentiekben felsorolt kulcskompetenciák fejlesztésére épül. Ezeknek a kompetenciáknak főként az emberekkel való bánásmódban van szerepük, így többségüket az úgynevezett „soft” kompetenciák közé soroljuk. Ugyanakkor a képzésben helyet kapnak azon „hard” kompetenciák is, mely inkább a feladat-végrehajtás hatékonyságát biztosíthatják. Ilyen például a szabálytudat, szabálykövetés, a stratégiai gondolkodás, az innovációs készség, az érdekérvényesítő képesség, a szervező és tervező készség valamint a korábban már említett döntéshozatali képesség, problémamegoldó képesség, irányító készség. Természetesen az egyes kompetenciák fejlesztése eltérő hangsúlyt kap a tanfolyamok programjában. A vezetőképzés tematikája inkább a „soft” kompetenciákra fókuszál. A mestervezetővé képzés során a „hard” kompetenciák koncentráltabban jelennek meg, bár az elmúlt évek gyakorlata azt mutatta, hogy a fejlesztés középpontjában ekkor sem ezek álltak.

Összességében tehát a rendészeti vezetőképzés hatása elméletileg mérhető azzal, ha megvizsgáljuk, hogy a végzetek hogyan változtak a korábban felsorolt kompetenciákban. Jelen kutatásunk többek között erre vállalkozik (részletesen lásd: a Módszerek című részben). Itt kell azonban megjegyeznünk, hogy **egy-egy kompetencia nagyon összetett, több elemet** (pl.: készségeket, képességeket, ismereteket, motivációt) **magában foglaló jelenség, ezért a kompetenciaszint módosulásának meghatározása soha nem lehet teljesen kézenfekvő.** Elképzelhető ugyanis, hogy valaki fejlődik egy adott kompetencia valamelyik komponensében, ám más összetevőiben nem, ezért úgy tűnik, semmi sem történt volna. Ráadásul számolnunk kell azzal is, hogy **a képzés hatására létre jött pozitív változások nagyon gyorsan „megkophatnak”, ha időközönként nem kapnak megfelelő megerősítést.** Ebből következik, hogy a kompetenciafejlesztésre törekvő képzések hatásának kimutatása – főleg hosszú idő után – kevésbé egyértelmű. Ezt feltétlenül szem előtt kell tartanunk a vizsgálat eredményeinek értelmezésekor!

A rendészeti vezetővé képző programok bevéálásának definiálása

Az eddigiekben összefoglaltuk, hogy mit jelent a pedagógiai hatás, és melyek a rendészeti vezetőképzés gerincét alkotó személyes, illetve szociális kompetenciák. Ebben a részben a „hatás” fogalmát elkülönítjük a program „bevéálásának” jelenségétől. Bár számos átfedés van a két fogalom között, mégsem teljesen azonosak, hiszen a pedagógiai tevékenység elérheti

sajátos céljait azzal, hogy **hat** a benne résztvevőkre, ám ha egyéb tényezők miatt ez a hatás később nem tud érvényesülni, vagy nem egyezik azzal, amit egyébként az adott képzéstől mások (pl.: a döntéshozók, vagy a megrendelők) várnának, akkor a program egésze nem tekinthető **beválnak** (Halász, 2010).

Esetünkben **a beválást befolyásoló tényező például a szervezeti kultúra, a beosztottak és a vezetők reakciói vagy elvárásai**. Képzjük el például, hogy egy középvezető elvégzi a vezetővé képzőt, ahol többek között felismeri a szervezeti információáramlás gátjait, és megtanulja, hogyan lehet ezeket hatástalanítani. Ezzel fejlődik kommunikációs készsége, tehát a program hatott rá. A képzés befejeztével visszatér saját munkahelyére, ahol szeretné frissen szerzett ismereteit kamatoztatni, és elkezdi másként használni a rendelkezésére álló kommunikációs csatornákat. Ha kezdeményezéseit a szervezet más szereplői (pl.: beosztottak, vezetőtársak, felsővezetők) is elfogadják, pozitívan értékelik, akkor újításai meghonosodhatnak, mások is követni fogják az általa közvetített viselkedési mintát, és ekkor az a hatás, ami a képzés során személyesen csak őt érte, közvetve a szervezet működésében is tetten érhetővé válik. Ekkor nyugodtan mondhatjuk, hogy a szóban forgó személy a szervezet szempontjából hatékonyabb vezetővé vált, tehát esetében a képzés „bevált”. Ám, nagy esély van arra is, hogy a vezető törekvéseit értetlenség és elutasítás fogadja, emiatt az illető egy idő után felhagy a próbálkozással, és inkább alkalmazkodik a szervezet megszokott normáihoz, bár természetesen továbbra is tudja, hogyan lehetne másként csinálni. **Ebben az esetben a programnak van személyes hatása, de a képzés nem tekinthető beválnak**, mivel a kialakult vezetői magatartás nem tudott hatékonyan asszimilálódni a szervezet elvárásaihoz, így hosszútávon mind a vezető személyes viselkedése, mind a szervezet működése változatlan maradt.

A program egésze tehát **akkor tekinthető beválnak, ha a résztvevők kompetenciafejlesztése összhangba hozható a szervezet elvárásaival, vagyis ha olyan vezetőket képzünk, amilyenekre a szervezetnek valóban szüksége van**. Ellenkező esetben bármilyen pozitív is a képzés személyes hatása, ez nem fog érvényesülni a szervezetben, így a szervezeti kultúraváltás, mint egyfajta végső cél, nem valósulhat meg. Ennek megfelelően ahhoz, hogy ne csak a program hatását, hanem beválását is mérni tudjuk, **ismernünk kell azokat a kritériumokat, melyeket a szervezet tagjai támasztanak vezetőikkel szemben**. Vagyis nem elég azt tudnunk, hogy a résztvevők változtak-e a módosítani kívánt kompetenciákban, hanem

arról is információkat kell gyűjtenünk, hogy a szervezetben dolgozók szerint valóban ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésére van-e szükség.

A kutatás célja, kutatási kérdések és hipotézisek

A fent ismertetett elméleti háttér és empirikus tapasztalatok fényében jelen kutatás célja többszörös:

1. az *elsődleges cél* a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok bevalásának vizsgálata, vagyis annak felmérése, hogy a programok során fejlesztett kompetenciák mennyire felelnek meg a szervezeti elvárásoknak, és ennek megfelelően az egykori résztvevők mennyire tekinthetők a *szervezet szempontjából* hatékony vezetőknek;
2. a *másodlagos cél* a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok hosszú távú hatásainak felmérése, vagyis annak kiderítése, hogy a programok egykori résztvevői mennyire hatékonyan alkalmazzák a tanfolyamok során fejleszteni kívánt személyes és szociális kompetenciákat;
3. a *harmadlagos cél*, hogy a feltárt összefüggések alapján javaslatokat tegyünk a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok továbbfejlesztésének potenciális irányaira.

E célok eléréséhez egy két fordulóból álló keresztmetszeti vizsgálatot állítottunk össze, melynek *első fázisában* tisztázni akartuk a rendészeti vezetőkkel, valamint a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokkal szemben támasztott szervezeti elvárásokat, igényeket. Ennek megfelelően ebben a szakaszban az alábbi konkrét kérdésekre kerestünk választ:

- A felsővezetők és a beosztotti állomány szerint milyen tényezők biztosítják egy vezető előrejutását a rendészethez tartozó szervezetekben?
- A felsővezetők és a beosztotti állomány szerint milyen tényezőkből lehet következtetni egy rendészeti vezető hatékonyságára és sikerességére?

- A felsővezetők és a beosztotti állomány szerint milyen személyiségvonásokra, személyes és szociális kompetenciákra van szüksége egy rendészeti vezetőnek ahhoz, hogy hatékonyan lássa el feladatait?
- A felsővezetők és a beosztotti állomány szerint milyen személyiségvonásokra, személyes és szociális kompetenciákra van szükség a felső vezetői szinten, és milyenekre a közép vezetői szinten?
- A felsővezetők és a beosztotti állomány milyen tényezők változását várná attól a vezetőtől, aki elvégzi a rendészeti vezetővé képző, illetve a mesterveetővé képző tanfolyamot?

A kérdésekre adott válaszok elsősorban a tanfolyamok beválásával kapcsolatos információkat hordoznak, hiszen egyrészt azt mutatják meg, hogy a szervezet különböző szintjein dolgozók (lásd: felsővezetők és beosztottak) **mit gondolnak a hatékony vezetésről, másrészt rávilágítanak arra, hogy a vezetővé képző tanfolyamok fejlesztési céljai mennyire hozhatók ezzel összhangba**. Mindebből értelemszerűen következik, hogy ha túl nagy eltérést találunk a hatékony vezetéssel kapcsolatos elvárások és kurzusok fejlesztési törekvései között, akkor ez utóbbiak beválása megkérdőjelezhető.

A vizsgálat **második fázisában** a tanfolyamok hatásának mérésére koncentráltunk, ezért a következő kutatási kérdéseket tettük fel:

- A vezetői hatékonyság első fordulóban kikristályosodott faktorainak szempontjából milyen különbség van a rendészeti vezetővé képző és/vagy mesterveetővé képző tanfolyamot végzettek, valamint az ilyen kurzusokon még nem járt vezetők között?
- A vezetővé képző és/vagy mesterveetővé képző tanfolyamokat végzettek szerint a kurzusok mennyire járultak hozzá a fejlesztési kívánt személyes és szociális kompetenciáik pozitív irányú változásához?
- A vezetővé képző és/vagy mesterveetővé képző tanfolyamot végzettek szerint a kurzusok tematikájában mennyire kaptak megfelelő hangsúlyt az egyes kompetenciák?
- A vezetővé képző és/vagy mesterveetővé képző tanfolyamot végzettek milyen tényezőket tartanak a kurzusok erősségeinek, és a hatékonyság növelése érdekében min változtatnának?
- A vezetővé képző és/vagy mesterveetővé képző tanfolyamot végzettek mit hiányoltak a kurzusok tematikájából?

A kérdésekből látszik, hogy a második fordulóban szerzett adatok alapján definiálhatjuk azokat a változásokat, melyeket a résztvevők saját személyiségükkel kapcsolatban megfigyeltek, és támogatást kaphatunk a képzések potenciális továbbfejlesztéséhez.

A fentebb bemutatott elméleti összefüggések, valamint a vizsgált tanfolyamokkal kapcsolatban korábban összegyűlt tapasztalatok (pl.: kurzusértékelő kérdőívek tanulságai, a RVKI munkatársainak beszámolóí, a résztvevők szóbeli visszajelzései stb.) alapján ***az alábbi hipotézisek igazolását várjuk a kutatástól:***

- 1. hipotézis** – Feltételezzük, hogy a rendészeti szervezetben dolgozó felsővezetők és beosztottak a vezetői hatékonyság szempontjából kiemelkedően fontosnak tartják azokat a személyes és szociális kompetenciákat, melyek fejlesztésére a vizsgált tanfolyamok irányulnak. Ez azt jelenti, hogy elképzelésünk szerint a felmérés visszaigazolja majd a rendészeti vezetővé képző programok szükségességét, a tematika alapvető érvényességét és ezzel együtt a beválást is.
- 2. hipotézis** – Hipotézisünk szerint a megkérdezettek eltérő elvárásokat fogalmaznak majd meg a felsővezetők illetve a középvezetők hatékonyságával kapcsolatban, és ennek megfelelően elkülöníthető lesz az is, hogy mit várnak a rendészeti vezetővé képzőtől valamint a mestervezetővé képzőtől. Úgy véljük, hogy utóbbtól inkább remélnék a különböző „hard” kompetenciák fejlődését.
- 3. hipotézis** – A rendészeti vezetővé képzőt és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek sokkal többet tudnak a tanfolyamok céljairól, tematikájáról, mint azok, aki még nem vettek részt ilyen kurzusokon. Ebből adódóan feltételezzük, hogy a már végzettek fontosabbnak tartják majd mind a tanfolyamok jelentőségét, mind a fejlesztendő kompetenciákat.
- 4. hipotézis** – Ahogy erre korábban is rámutattunk, a kompetenciaszint változásának mérése meglehetősen nehéz, és gyakran eléggé pontatlan eredményt adó folyamat. Ezért úgy véljük, hogy a vezetői hatékonyság faktorainak összevetésekor csak minimális különbség lesz a vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek között.

5. *hipotézis* – Feltételezzük, hogy az önbeszámolóik során a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokat végzettek érezhető változásokról számolnak be minden olyan kompetenciával kapcsolatban, melyek fejlesztését a tanfolyamok célul tűzték ki.
6. *hipotézis* – A korábban összegyűlt visszajelzések azt mutatják, hogy a rendészeti vezetővé képzőt végzettek általánosságban elégedettek a képzések hatásaival. Ezért feltételezzük, hogy a legtöbb kompetencia hangsúlyát megfelelőnek ítélik majd, bár bizonyára megjelennek a változtatást célzó kezdeményezések is.

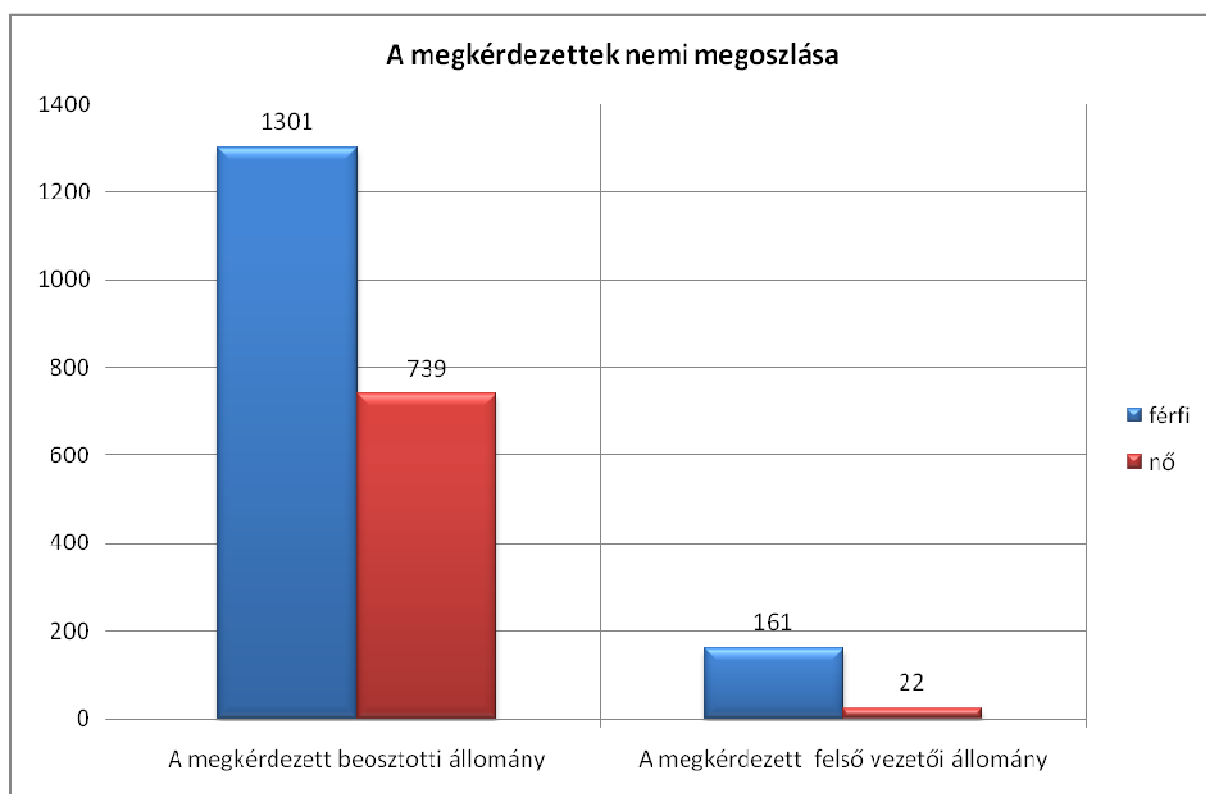
MÓDSZEREK

Résztevők

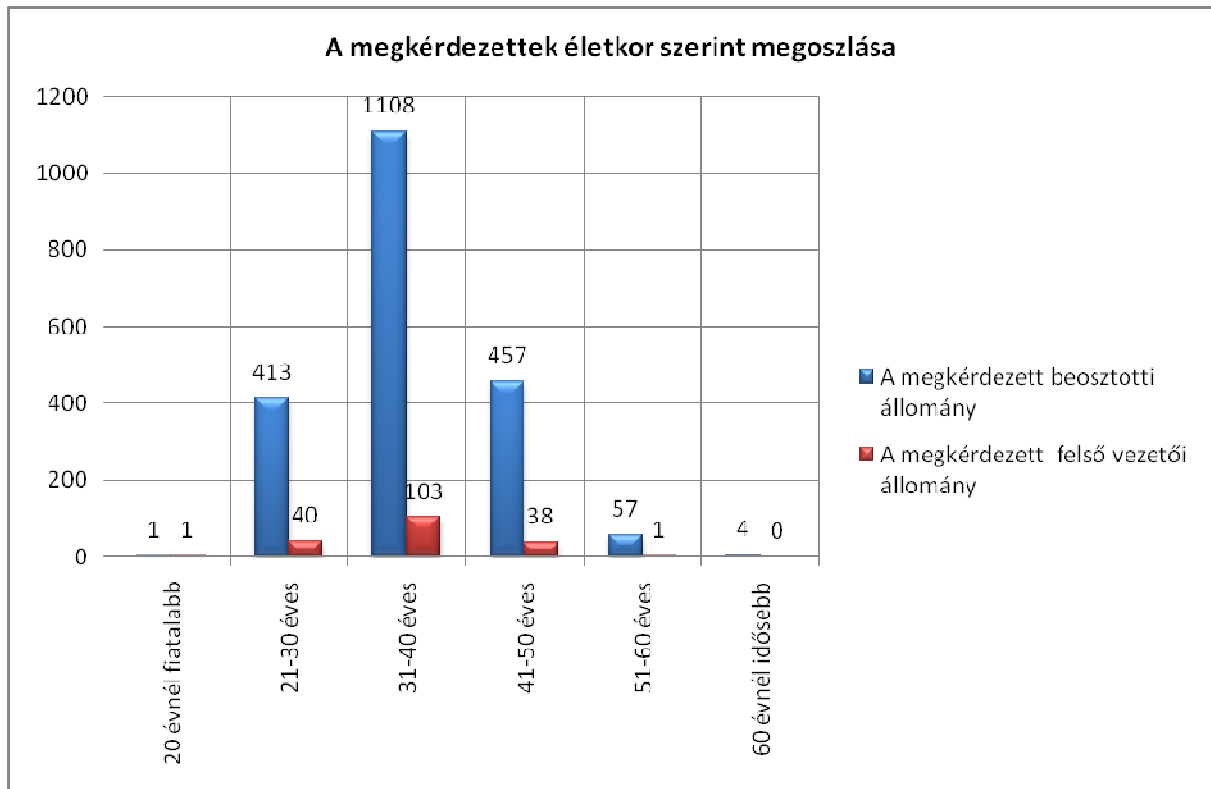
A kutatás speciális céljainak (lásd: fentebb) megfelelően úgy kellett kiválasztani a résztvevőket, hogy az eredmények tükrözzék a rendészet sajátos kultúráját, valamint azokat az igényeket, elvárásokat, melyeket a rendészetben dolgozók a vezetőikkel szemben támasztanak. Ezért munkánk során az *elméleti mintavétel* módszerét használtuk, vagyis a független változók mentén (értsd: beosztás, szakterület, nem, életkor, iskolai végzettség, vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző elvégzése) pontosan definiáltuk a megszólítottak körét, és a humánigazgatási szakszolgálat munkatársainak segítségével célirányosan hozzájuk juttattuk el mérőeszközként szolgáló kérdőíveket. A kérdőíveket a BM szerverről működő, zárt célú rendészeti hálóra csatlakoztatott számítógépről elérhető ILIÁSZ elnevezésű online felületen tettük közzé. Erre az oldalra csak azokkal a kódokkal lehetett belépni, melyeket a humánigazgatási szakszolgálat munkatársai osztottak ki az általunk megadott szempontok szerint. Ez a megoldás egyrészt garantálta az résztvevők anonimitását, másrészt biztosította, hogy valóban csak az arra illetékesek férjenek hozzá a kérdőívhez, harmadrészt kényelmessé és egyszerűvé tette a kitöltést. Ez utóbbi szempont minden bizonnyal hozzájárult ahhoz, hogy mindkét fordulóban igen sokan vállalták a kutatásban való önkéntes részvételt.

A *vizsgálat első fordulójában* hiteles képet akartunk kapni arról, hogy a rendészet különböző szintjein dolgozók mit várnak a vezetőktől és a vezetőképzéstől, ezért ebben a szakaszban az ORFK-hoz tartozó területi, helyi és központi szervezetek hierarchiájának szélső pontjain elhelyezkedő személyeket kérdeztük meg. Így összességében **183 fő rendészeti felsővezetőt és 2040 fő beosztottat** vontunk be a vizsgálatba. A kutatás részt vevői érvényességét fokozza az a tény, hogy ez az elemszám a vizsgált csoportok valódi méretéhez (központi, területi, és helyi szervek felső vezetői állomány = 442 fő; központi, területi és helyi szervek beosztotti állomány = 34324 fő) viszonyítva kifejezetten nagyinak tekinthető. Az érvényesség további növelése érdekében arra is törekedtünk, hogy a nem, az életkor, az iskolai végzettség, a betöltött beosztás és a szakterület szempontjából nagyjából a valós arányokat tükröző kutatási csoportokat állítsunk össze. Az 1-5. számú diagramok ezeknek a demográfiai faktoroknak a megoszlását mutatják.

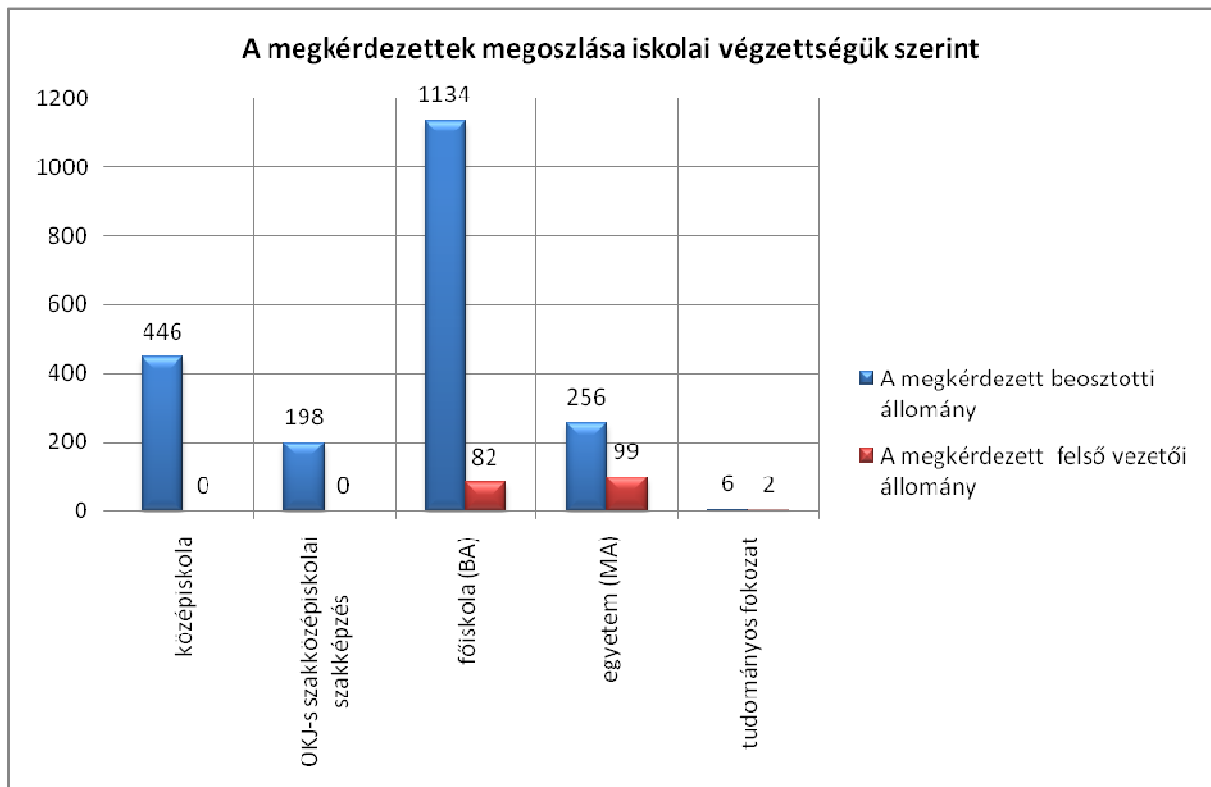
1. számú diagram



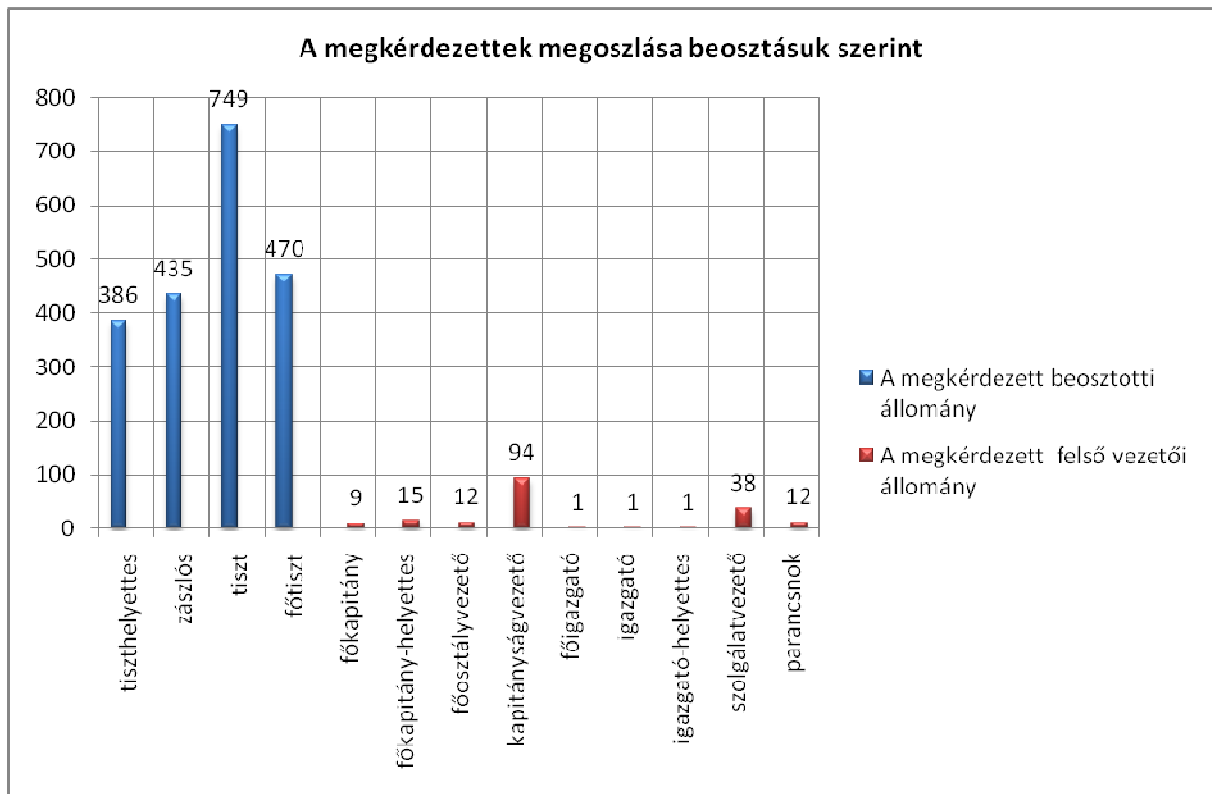
2. számú diagram



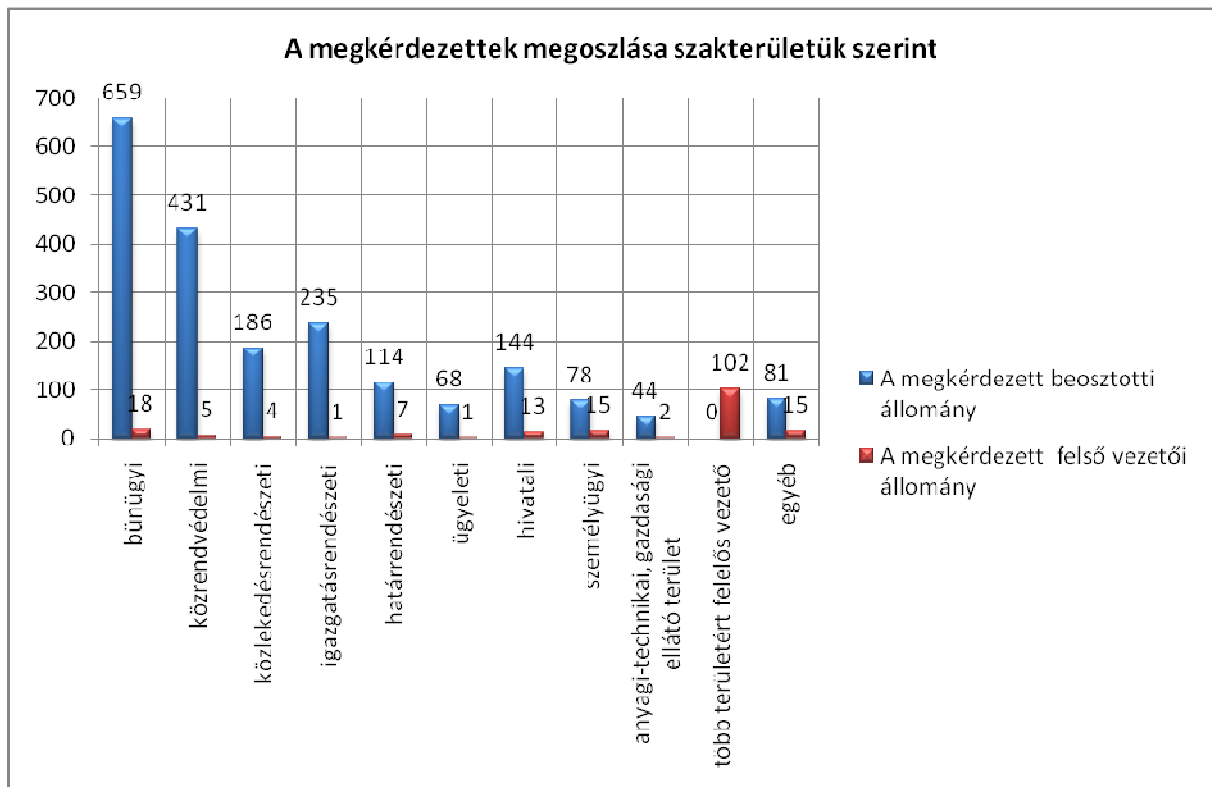
3. számú diagram



4. számú diagram

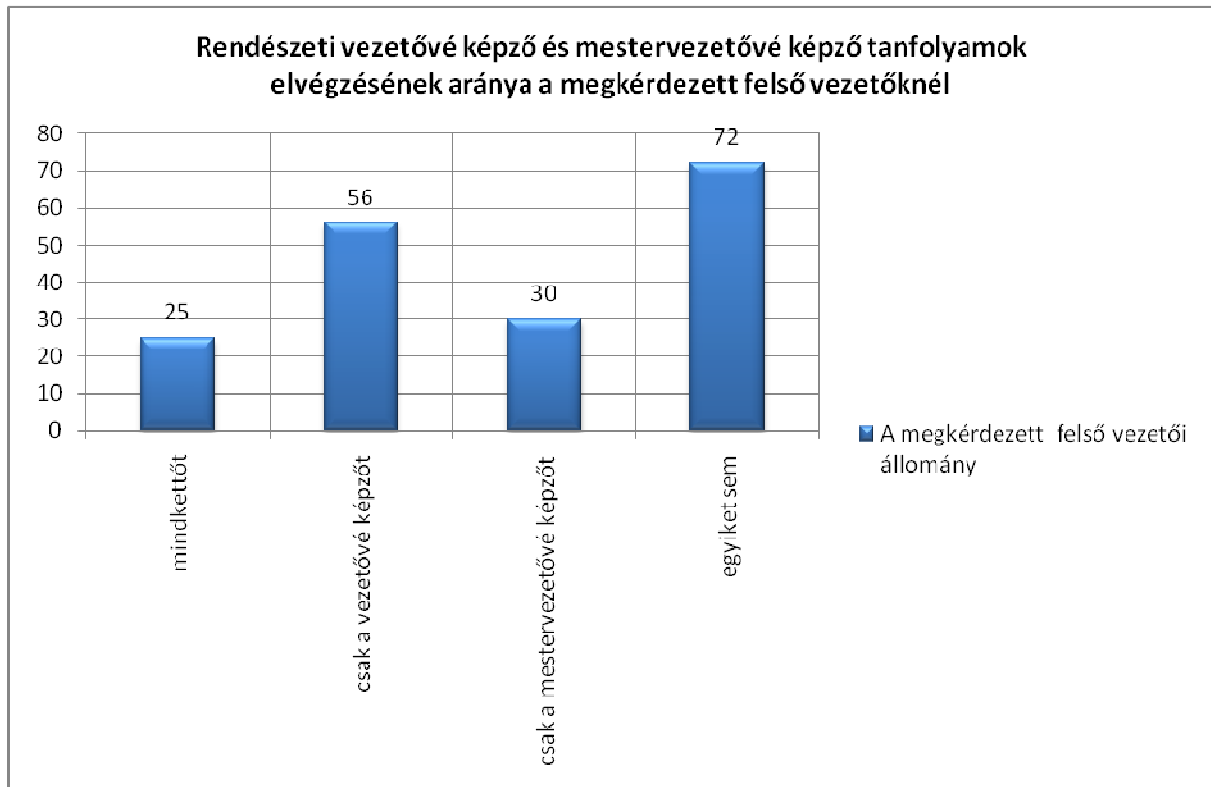


5. számú diagram



A felső vezetői csoport összállításánál fontos szempont volt az is, hogy a résztvevők között megfelelő arányban szerepeljenek olyanok, akik már elvégezték a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokat. A 6. számú diagram ezt szemlélteti.

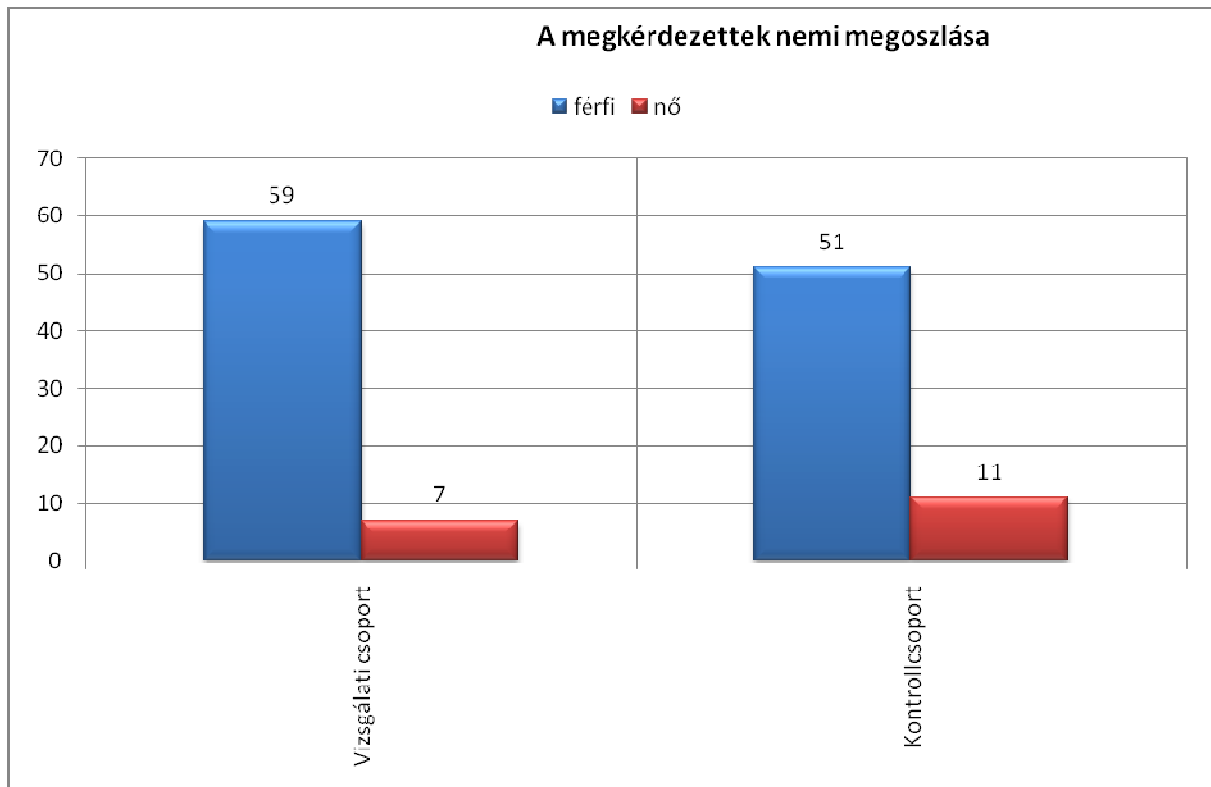
6. számú diagram



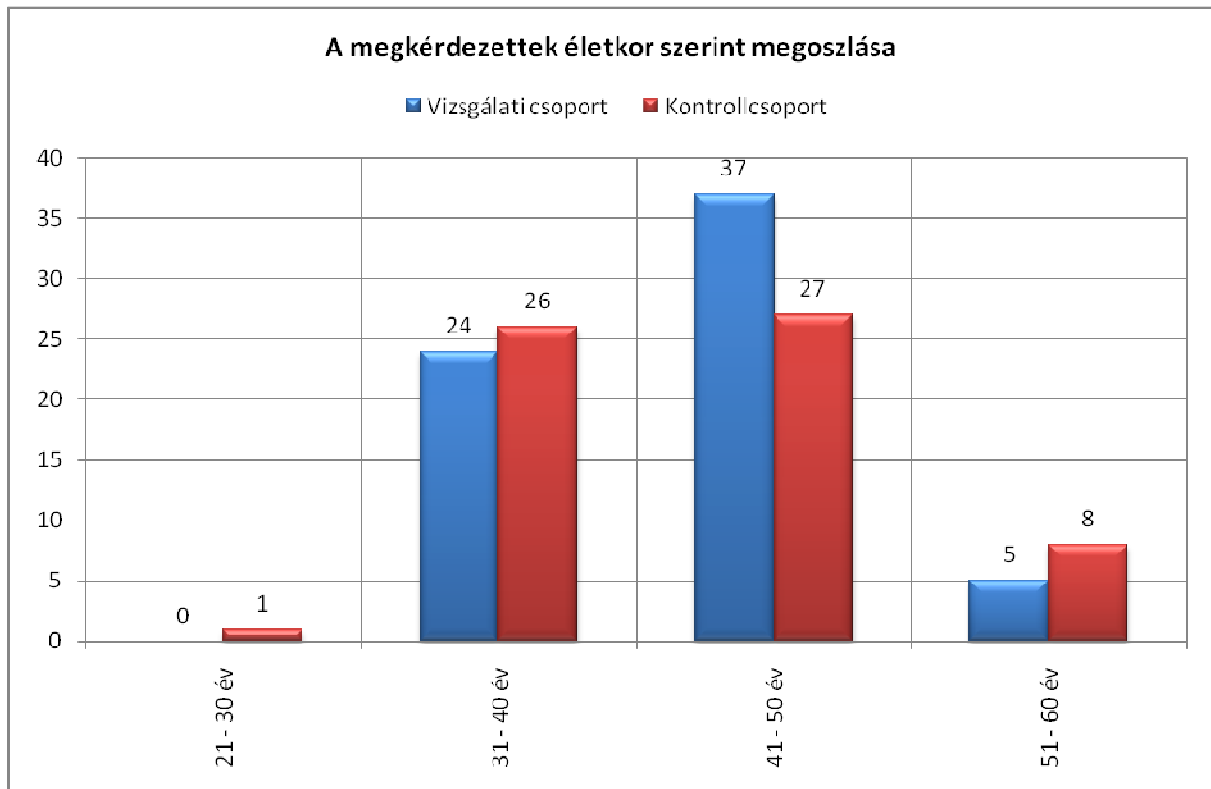
A felmérés második részében már kifejezetten a vizsgált tanfolyamok potenciális hatásait, valamint az ezekkel való elégedettséget mértük fel. Ahhoz, hogy a képzések hatásait kimutathassuk meg kellett néznünk, hogy a vezetői hatékonyság első forduló során kialakult faktorainak szempontjából van-e különbség a tanfolyamot végzettek és nem végzettek között, és ha igen, akkor ez mennyiben tudható be a rendészeti vezetőképzésnek. Ennek megfelelően ebben a kutatási fázisban **szükségünk volt egy vizsgálati és egy kontrollcsoport összeállítására**. Előbbibe azokat a vezetőket soroltunk, akik már elvégezték a rendészeti vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamot, míg utóbbiba azok a vezetők kerültek, akik még nem jártak ilyen kurzuson. A két csoporthoz a kérdőíveket ezúttal is a humánigazgatási szakszolgált munkatársainak segítségével juttatuk el, és a kitöltés ez alkalommal is az ILIAS online rendszerében történt.

Ebben a fordulóban a korábbinál jóval célirányosabb, és a szervezeten belül kevesebb személyt érintő kérdéseket vizsgáltunk, ezért a megkérdezett résztvevők köre is szűkebb volt. **A vizsgálati csoportba 66 fő, a kontrollcsoportba pedig 62 fő rendészeti vezetőt** osztottunk be. A csoportok elemszámának hasonlósága biztosíthatja a kapott eredmények megfeleltethetőségét. Ugyanakkor az eredmények érvényességének növelése érdekében tekintettel kellett lennünk arra is, hogy a független változók (értsd: beosztás, szakterület, nem, életkor, iskolai végzettség, vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző elvégzése) szempontjából kiegyenlített csoportokat hozunk létre. Úgy véljük, hogy ez a törekvésünk teljesült, hiszen ahogy a 7-11. diagram is mutatja a csoportok összetétele nagyjából hasonló volt.

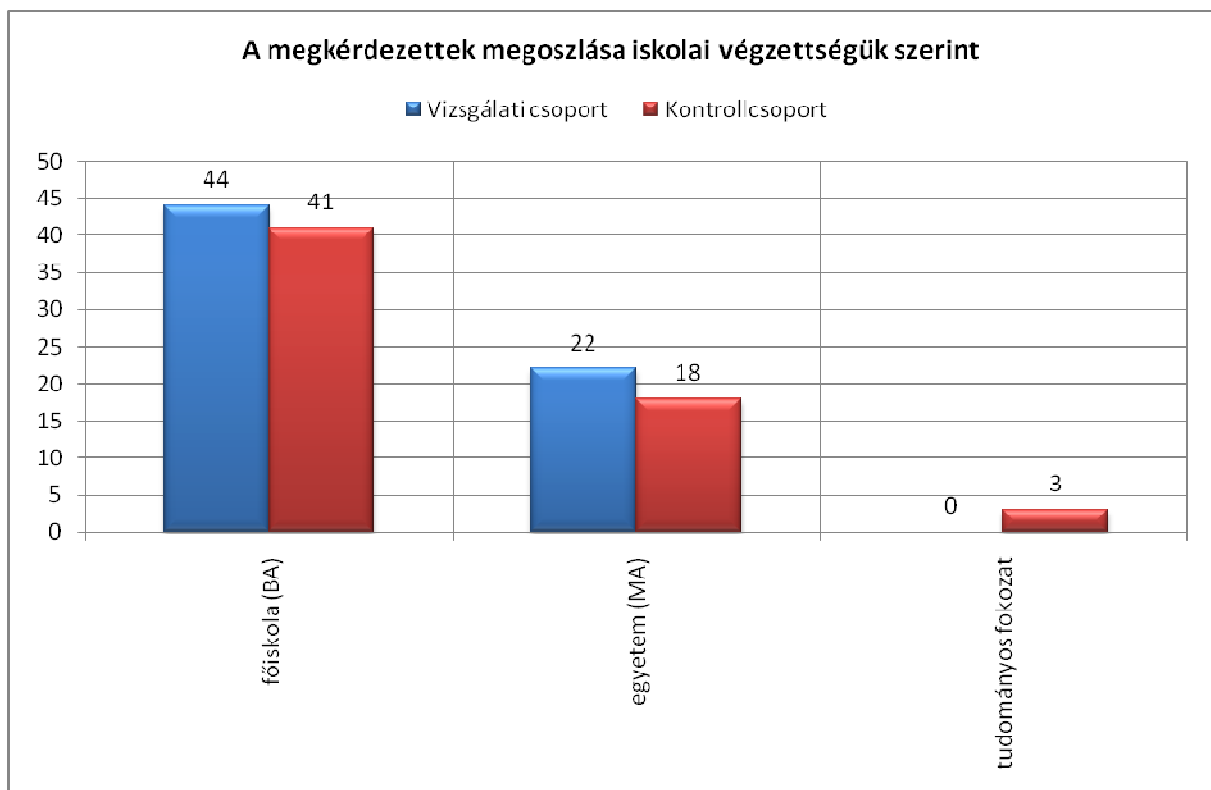
7. számú diagram



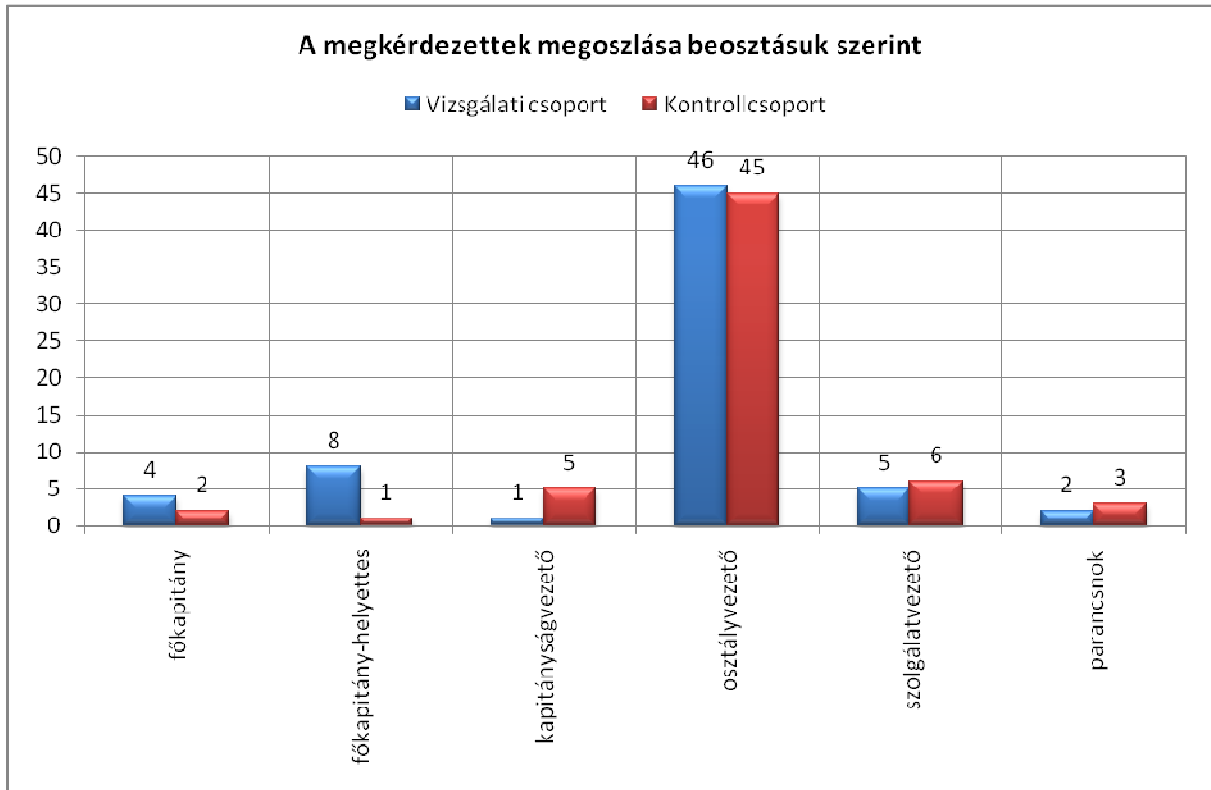
8. számú diagram



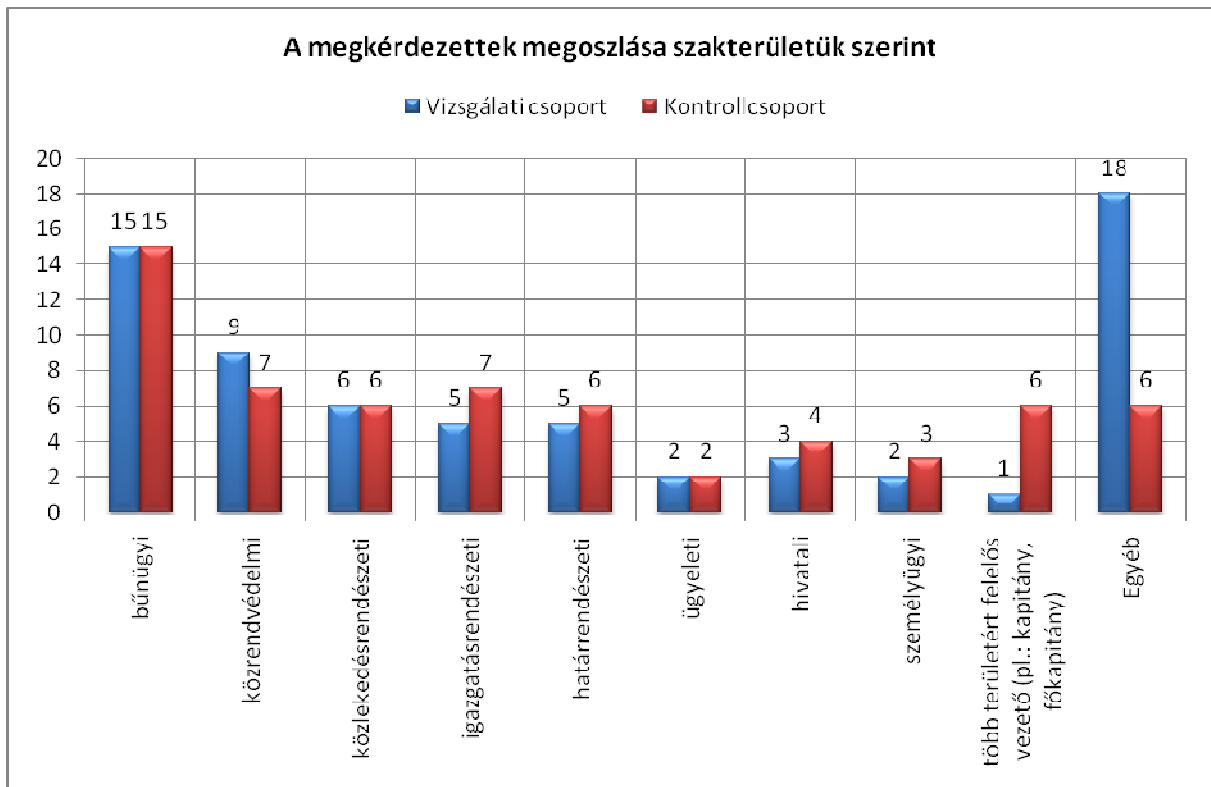
9. számú diagram



10. számú diagram



11. számú diagram



Mindemellett azonban tudjuk, hogy bármennyire is kiegyenlített a két csoport, az egyes személyek között óriási különbségek lehetnek. Ennek megfelelően kutatásunk egyik legerősebb kockázati tényezője éppen az, hogy a kontrollcsoportba soroltak eleve erősebbek a vizsgált faktorokban, így az összehasonlítás során a képzések hatása nem lesz kimutatható a kutatási csoportban. Sajnos ezt a rizikót csak akkor tudtuk volna kiiktatni, ha alkalmunk lett volna longitudinális kutatást végezni, vagyis fel tudtuk volna mérni a vizsgálati csoportot a képzések előtt és után is. Ebben az esetben nem lett volna szükség kontrollcsoportra, hiszen elég lett volna a különböző időpontokban született eredményeket összehasonlítani. Ehhez azonban egy több évig tartó vizsgálat sorozatra lett volna szükség, amire jelen körülmények között nem volt lehetőségünk, így vállalnunk kellett a keresztmetszeti stratégiával járó kockázatokat.

Mérési eljárások

A vizsgálat mindkét fordulójában saját fejlesztésű kérdőívekkel dolgoztunk. A saját mérőeszközök használatát a vizsgált jelenség (lásd: vezetői hatékonyság és vezetőképzés) speciális rendészeti vonatkozási tették szükségessé.

Az 1. vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások

Az első fordulóban két kérdőívet használtunk (1. számú és 2. számú mellékletek). Egyiket a felső vezetői csoporttal, míg másikat a megkérdezett beosztotti állománnyal töltöttünk ki. Ez a két kérdőív a vizsgálati faktorok tekintetében teljes mértékben megegyezik egymással, eltérés csupán egy demográfiai adat (beosztás) tartalmában és öt kérdés (7., 8., 9., 23. és 24.) megfogalmazásában van. A tartalmi különbségtételre azért volt szükséges, mert a beosztottak és a felsővezetők más beosztásokat tölthetnek be, így ennél a pontnál eltérő választási lehetőségeket kellett felkínálnunk a válaszadóknak. A felsorolt kérdéseket pedig azért fogalmaztuk meg másként, mert a beosztotti állományhoz tartozók értelemszerűen nem tudnak relevánsan beszámolni például arról, hogy milyen tényezők segítették őket vezetői előrelépésükben. Így nálunk ezt, és az ehhez hasonló tételre, a vonatkozó tartalom megtartása mellett, formailag más módon kellett közzé tennünk. Az érintett kérdéseket az alábbi, 1. számú táblázatban foglaltuk össze:

1. számú táblázat

Kérdés-szám	A felső vezetői csoportnak feltett kérdés	A beosztotti csoportnak feltett kérdés
7.	Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ezek mennyire járultak hozzá az Ön vezetői pályafutásának sikerességéhez!	Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ezek mennyire járulhatnak hozzá ahhoz, hogy Ön a jövőben vezetővé váljon!
8.	Ha a fentiekén kívül más tényezők is hozzájárulnak ahhoz, hogy Ön vezetői pályafutásának sikerességéhez, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezők is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy Ön vezetővé váljon, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!
9.	Képzeld el, hogy Ön új helyettest keres. Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ebben a szituációban ezek mennyire határoznák meg választását!	Képzeld el, hogy Ön kiválaszthatja új felettesét. Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ebben a szituációban ezek mennyire határoznák meg választását!
23.	Ön milyen változásokat várna attól a beosztottjától, aki elvégzi a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot?	Ön milyen változásokat várna attól a felettesétől, aki elvégzi a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot?
24.	Ön milyen változásokat várna attól a beosztottjától, aki elvégzi a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot?	Ön milyen változásokat várna attól a felettesétől, aki elvégzi a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot?

A táblázat jól mutatja, hogy a kérdések ugyanazokra a témákra vonatkoznak, és ezeknél az itemeknél a válaszlehetőségek is egyformák voltak. Mindebből tehát következik, hogy a két kérdőívet gyakorlatilag azonosnak tekinthetjük, és ennek megfelelően az elemzés további részében egy mérőeszközként fogjuk kezelni őket.

Az első fordulóban használt kérdőív **24 tételből állt**. Ezek közül hat vonatkozott a demográfiai változókra, kilenc kérdésnél adtunk meg előre válaszlehetőségeket, melyeket minden esetben hatfokozatú Likert-skálán kellett pontozni, nyolc item igényelt önálló válaszadást, egy esetben pedig szigorú választással kellett dönteni az egyes fektorok között. A kérdőív kérdései tematikusan csoportosítva az alábbi faktorok megismerésére irányultak:

1. kérdéscsoport (1-6. kérdés) – független változóként kezelt demográfiai adatok úgy, mint:

- nem
- életkor
- iskolai végzettség
- beosztás
- szakterület
- rendészeti vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamok elvégzése.

2. kérdéscsoport (7-12. kérdés) – a rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását segítő tényezők megítélése úgy, mint:

- elméleti szakmai felkészültség
- szakmai gyakorlat
- elméleti vezetői felkészültség
- alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlat
- elért eredmények (szakmai és vezetői)
- a vezetők elismerő véleménye
- a beosztottak elismerő véleménye
- az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye
- személyiségbeli tulajdonságok (pl.: elhivatottság, szorgalom, akarat erő, határozottság stb.)
- személyes készségek és képességek (pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményező-készség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)
- szociális/társas készségek és képességek (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)
- a folyamatos tanulás és az önfejlesztés
- a magasabb beosztások elérésére való motiváltság
- intelligencia
- vezetővé képző tanfolyam elvégzése
- a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése
- egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése
- a szervezeten belül kialakított jó kapcsolatok
- egyéb, a kitöltők által önállóan megadott tényező.

3. kérdéscsoport (13-14. kérdés) – a rendészeti vezetők sikerességének megítélésére szolgáló tényezők úgy, mint:

- a vezetett egység számszerű, szakmai eredményei (pl.: statisztikai adatok, feldolgozott ügyiratszám stb.)
- a vezető személyes előléptetéseinek, kitüntetései száma
- a beosztottai előléptetéseinek és kitüntetései száma
- a felettesek elismerő véleménye a vezetőről
- a beosztottak elismerő véleménye a vezetőről
- az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye a vezetőről
- projektekben való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése
- stratégiai tervek készítésében, kivitelezésében való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése
- az előírások maradéktalan betartása és betartatása
- a váratlan helyzetekben mutatott rugalmasság
- a vezetett szervezeti egység erős összetartása
- a vezetett egység érdekeinek hatékony képviselése
- a vezetett egység eredményeinek hatékony képviselése
- az átlagnál jobb feltételek megteremtése a vezetett szervezeti egység számára
- az elvégzett iskolák, továbbképzések száma, és ezek eredménye
- a munkaerő megtartása, alacsony fluktuáció
- egyéb, a kitöltők által önállóan megadott tényező.

4. kérdéscsoport (15-22. kérdés) – a rendészeti vezetők hatékonyságát befolyásoló személyes tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák megítélésére úgy, mint:

- elhivatottság
- lojalitás
- határozottság
- kreativitás
- intelligencia
- felelősségvállalás
- szorgalom
- tolerancia
- fegyelmezetttség

- megbízhatóság
- rugalmasság
- barátságosság
- pontosság
- kiegyensúlyozottság
- akaraterő
- kezdeményező készség
- alkalmazkodó képesség
- döntéshozatali képesség
- szabálytudat, szabálykövetés
- problémamegoldó képesség
- stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet
- érzelmi tudatosság
- reális önértékelés
- önbizalom
- önállóság
- önkontroll
- optimizmus
- sikerorientáltság
- nyitottság az új iránt, innovációs készség
- teljesítménymotiváció
- kommunikációs készség
- empátia, mások megértése
- mások fejlesztésének képessége
- konfliktus- és stresszkezelő képesség
- szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége
- kliensközpontúság
- mások motiválása
- a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége
- együttműködő csoportlégkör kialakításának képessége
- változások kezdeményezésének képessége
- irányító képesség
- szervező készség
- tervező képesség

- delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége
- szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt
- egyéb, a kitöltők által önállóan megadott személyes tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák.

5. kérdéscsoport (23-24. kérdés) – azoknak a tényezőknek a megítélése, melyekben a megkérdezettek változást várnának a rendészeti vezetővé képzőt és mestervezetővé képzőt elvégzettektől:

- személyiségbeli tulajdonságokban bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az elhivatottságban, a szorgalomban, az akaraterőben, a határozottságban stb.)
- személyes készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az alkalmazkodó képességben, a reális önértékelésben, a kezdeményezőkézségben, problémamegoldó képességben stb.)
- szociális/társas készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások a kommunikációs készségben, a konfliktuskezelő képességben, az együttműködésre való nyitottságban stb.)
- az elméleti vezetői felkészültség erősödése
- a gyakorlati vezetői felkészültség erősödése
- a vezetői munka iránti motiváció növekedése
- a szakmai felkészültség növekedése
- problémás helyzetek kezelésében szerzett nagyobb tapasztalat
- pozitív változások stratégiai gondolkodásban és a rendszerszemléletben
- önállóság növekedése.

A felsorolásból látszik, hogy a személyes és szociális kompetenciák a 2. kérdéscsoportban, mint a vezetői előrejutás általános faktorai szerepelnek, majd a 4. kérdéscsoportban külön kiemelve jelennek meg az egyes kompetenciák. Erre a kettősségre azért volt szükség, mert a rendészeti vezetőképzés alapvetően a személyes és szociális kompetenciák fejlesztésére épül, tehát a tanfolyamok bevalásának megítéléséhez egyrészt látnunk kellett azt, hogy a kitöltők a vezetői hatékonyság szempontjából általában mennyire tartják fontosnak ezeket a kompetenciákat, másrészt tudnunk kellett azt is, hogy az egyes kompetenciák közül melyeknek tulajdonítanak nagyobb jelentőséget.

Úgy gondoljuk, hogy az első fordulóban használt kérdőív tételei kellően tág teret biztosítanak a válaszadóknak arra, hogy kifejezzék a hatékony vezetéssel, valamint a rendészeti vezetőképzéssel kapcsolatos elvárásaikat. Ugyanakkor a Likert-skálák használata miatt fennáll a veszély, hogy a kitöltők az egyes faktorokat nem elég differenciáltan ítélik meg. Ezt a kockázatot azzal próbáltuk meg minimalizálni, hogy hatfokozatú skálát adtunk meg, ami egyrészt megengedi, hogy a megkérdezettek viszonylag sok érték közül válasszanak és ezzel „finomítsák” véleményüket, másrészt viszont a páros szám kizárja az abszolút középső érték megjelölésének lehetőségét. Ez utóbbi szempont azért fontos, mert a középérték azt fejezi ki, hogy a válaszadó nem tud a kérdéssel mit kezdeni, hiszen se a pozitív, se a negatív irányba nem megy el, így jelölése a vizsgálati tárgy megítélését illetően irreleváns.

A 2. vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások

A vizsgálat második szakaszában is kérdőíves eljárással dolgoztunk. Ekkor azonban már egy olyan skálát használtunk, mely a korábbi mérési fázis tanulságaira épült. Az első forduló eredményeinek beérkezése után ugyanis az 2. a 3. és a 4. kérdéscsoportban kapott válaszokkal faktoranalízist végeztünk (részletesen lásd: az Eredmények című részben). Így kiderült, hogy mely tényezőket érzik a kitöltők egymáshoz tartozónak, és ez alapján az eredeti válaszlehetőségek közül melyeket lehet egy faktorrá összevonni. Az analízis nyomán az alábbiakban bemutatott faktorok születtek.

1. faktorcsoport – a rendészeti vezetők előrelépésével kapcsolatos faktorok:

- elméleti és gyakorlati felkészültség
- külső személyek elismerő véleménye
- vezetői tréningek és tanfolyamok elvégzése.

2. faktorcsoport – a rendészeti vezetők sikerességének megítélésével kapcsolatos faktorok:

- a vezetett egység ereje
- a vezető innovatív ötletei, kezdeményezései
- számszerű adatok.

3. faktorcsoporthat – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató személyiségbeli vonások:

- kiemelkedő munkateljesítmény
- emberi kapcsolatok ápolása
- keretek és szabályok betartása.

4. faktorcsoporthat – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató személyes kompetenciák:

- feladatorientáltság
- a kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége
- érzelmi szabályozást biztosító kompetenciák.

5. faktorcsoporthat – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató szociális kompetenciák:

- a konkrét feladat-végrehajtás koordinálásának képessége kompetenciák
- a kiemelkedő csoportléggör kialakításának képessége
- az ösztönző, motiváló csoportléggört kialakításának képessége

A második fordulót megelőzően ezeket a faktorokat operacionalizáltuk – vagyis megpróbáltuk őket E/1 személyű állításokkal körülírni. Minden egyes faktort négy pozitív és egy negatív tartalmú mondattal fejeztünk ki, így jött létre összesen 75 állítás, mely a második fordulóban használt kérdőív alapját adta. A 2. számú táblázat mutatja meg az egyes faktorokhoz rendelt állításokat.

2. számú táblázat

Faktorok	Állítások
Elméleti és gyakorlati felkészültség	Saját szakterületemen elméleti ismereteim naprakészek és pontosak (+)
	Saját szakterületemen kifejezetten nagy szakmai gyakorlattal rendelkezem (+)
	Kifejezetten nagy vezetői gyakorlattal rendelkezem (+)
	Jól ismerem a vezetéselmélet különböző modelljeit és ezek gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit (+)
	Szakmai kérdések megítélésében sokszor bizonytalan vagyok (-)
Külső személyek elismerő véleménye	Munkatársaim, beosztottaim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről (+)
	Elöljáróim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről (+)
	Azok a szervezeten kívüli személyek (pl: állampolgárok, polgárőrök, önkormányzati dolgozók stb.), akikkel munkakapcsolatban állok dicsérően szoktak tevékenységemről beszélni (+)
	Munkahelyemen nagyon sok szóbeli elismerést, dicséretet kapok. (+)

	Szinte soha, senkitől nem kapok a vezetői munkámra vonatkozó pozitív visszajelzéseket (-)
Vezetői tréningek és tanfolyamok elvégzése	A vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése minden rendészeti vezető számára alapvetően fontos lenne (+)
	Fontosnak tartom, hogy különböző vezetéssel foglalkozó tanfolyamokon, tréningeken részt vegyek (+)
	A különböző vezetéssel kapcsolatos tréningek, tanfolyamok mindig felkeltik érdeklődésemet (+)
	Úgy gondolom, jobb vezetővé válhat az, aki elvégzi a vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokat (+)
	Úgy gondolom, hogy a vezetői sikerességhez semmi köze nincs annak, hogy végeztem-e valamilyen vezetéssel kapcsolatos tréninget vagy tanfolyamot (-)
A vezetett egység ereje	Váratlan helyzetekben rugalmasan módosítom előzetes elképzeléseimet, gyorsan felülbírálok korábbi döntéseimet (+)
	Igazán összetartó egységet vezetek, melynek tagjai személyes, jó viszonyt ápolnak egymással (+)
	Általában elérem, hogy beosztottaim a szervezetben megszokottnál lényegesen jobb körülmények között dolgozhassanak (+)
	Szervezetünkben jóval többen ismerik az általam vezetett egység eredményeit, mint más szervezeti egységeket (+)
	Kifejezetten magas szervezeti egységemnél a munkaerő-elvándorlás (-)
A vezető innovatív ötletei, kezdeményezései	Vezetőként többször vettem már részt különböző projektek lebonyolításában (+)
	Vezetőként többször kezdeményeztem különböző projektek életre hívását (+)
	Fontosnak tartom, hogy vezetőként aktívan foglalkozzam stratégiai tervek készítésével (+)
	Vezetőként gyakran bekapcsolódom stratégiatervek készítésébe (+)
	Rendészeti vezetőként nincs szükségem arra, hogy stratégiai tervezéssel, vagy projektmenedzsmenttel foglalkozzam (-)
Számszerű adatok	A rendelkezésére álló statisztikai adatok és mérőszámok alapján az általam vezetett egység kiváló eredményekkel büszkélkedhet (+)
	Vezetői pályafutásom során sokszor jutalmazták munkámat előléptetéssel, vagy különböző kitüntetésekkel (+)
	Beosztottaimat a megszokottnál jóval gyakrabban léptetik elő és/vagy jóval többször kapnak különböző kitüntetések, jutalmakat (+)
	Vezetőim nagyon gyakran adnak elismerő, dicsérő visszajelzéseket az általam vezetett egység munkájáról (+)
	Az általam vezetett egység számszerű eredményei messze elmaradnak az elvárásoktól (-)
Kiemelkedő munkateljesítmény	Elképzeléseim, törekvéseim megvalósításában rendkívül eltökélt vagyok (+)
	Természetes intelligenciám segít abban, hogy kitűnő teljesítményt érjek el (+)
	Sokszor van olyan újszerű, meglepő ötletem, melynek köszönhetően jobb eredményeket tudok elérni, mint mások (+)
	Tetteim következményeit minden esetben vállalom (+)
	Nem tartom fontosnak, hogy az "első" legyek (-)
Emberi kapcsolatok ápolása	A legkülönbözőbb emberekhez képes vagyok alkalmazkodni (+)
	Teljes mértékben el tudom fogadni, ha valaki gondolkozásában, vagy viselkedésében eltér a megszokott normáktól (+)
	Beosztottaimmal közvetlen, kifejezetten barátságos vagyok (+)
	Szinte nincs olyan ember, aki igazán ki tudna hozni a sodromból (+)
	Sokszor nehezen tudok másokkal kapcsolatot teremteni (-)
Keretek és szabályok betartása	Mindig pontosan érkezem a megbeszélte találkozókra (+)

	Nehezen viselem a rendetlenséget és a fejetlenséget (+)
	Nem tűröm az ellentmondást (+)
	Munkámat a szó legnemesebb értelmében élethivatásnak tartom (+)
	Nehezen viselem a kötöttségeket (-)
Feladat-orientáltság	Legtöbb vezetői döntésem utólag helyesnek bizonyult (+)
	A bonyolult, összetett problémák megoldása sem okoz gondot számomra (+)
	Képes vagyok rendszerben gondolkodni (+)
	Mindig pontosan tudom, hogy hosszútávon milyen következményekkel járnak döntéseim (+)
	Általában szükségem van mások segítségére ahhoz, hogy meg tudjam oldani a felmerülő problémákat és helyes döntéseket hozzak (-)
A kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége	Fontos számomra, hogy kiemelkedő teljesítményt érjek el (+)
	Az ember értékét a sikerei adják (+)
	Szeretem a merész kihívásokat (+)
	Nem ismerem azt a szót, hogy "NEM" (+)
	Csak annyit teszek, amennyit mások is (-)
Érzelmi szabályozás	Önmagamról kialakított véleményem általában egyezik azzal, amit mások mondanak rólam (+)
	Szinte mindig képes vagyok megfelelően uralkodni érzelmeimen (+)
	Derülátó vagyok a jövőt illetően (+)
	Mindig tisztában vagyok saját érzéseimmel (+)
	Sokszor úgy érzem, hogy menten "felrobbanok" (-)
A konkrét feladat-végrehajtás koordinálásának képessége	Ha csoportban dolgozom, szinte mindig én irányítom a közös munkát (+)
	Nincs olyan "sűrű" program, amit ne tudnék fennakadások nélkül levezényelni (+)
	A legoptimálisabban tudom a rendelkezésemre álló anyagi és emberi erőforrásokat kiaknázni (+)
	Mindig megtalálom a feladathoz a megfelelő embert (+)
	Sokszor úgy érzem, hogy elveszek a részletekben (-)
Kiemelkedő csoportlétkör kialakításának képessége	Mindig el tudom elsimítani a környezetemben keletkező vitákat, nézeteltéréseket (+)
	Hatékonyan tudok fellépni beosztottaim érdekében (+)
	Képes vagyok az együttműködés kialakítására és hosszú távú fenntartására (+)
	Számomra fontos, hogy jó munkahelyi légkört teremtsék (+)
	Munkahelyemen fontosabbnak tartom a feladatok-végrehajtását, mint a jó hangulatot (-)
Az ösztönző, motiváló csoportlétkör kialakításának képessége	Vezetői munkám során arra ösztönzöm beosztottaimat, hogy megtalálják saját erősségüket (+)
	Képes vagyok munkatársaimat jobb teljesítmény elérésére sarkallni (+)
	Fokozottan figyelek mások szükségleteire (+)
	Tudatosan formálok a szervezeten belüli kapcsolati hálózatot (+)
	Nem szeretem a változásokat (-)

A kérdőívben természetesen ezek az állítások kevert sorrendben szerepeltek (3. és 4. számú kérdőívek), így a vizsgált faktorok nem válhattak egyértelművé a kitöltők számára. A válaszadáskor minden állítást egy hatfokozatú Likert-skálán kellett értékelnie a

résztevőknek, aszerint hogy mennyire tartják önmagukra nézve relevánsnak az adott mondatot. A skála fokozatai ennek megfelelően a következők voltak:

- 1 – egyáltalán nem jellemez
- 2 – kevéssé jellemez
- 3 – inkább nem jellemez, mint igen
- 4 – inkább jellemez, mint nem
- 5 – egyértelműen jellemez
- 6 – teljes mértékben jellemez

Ebben a kérdőívben tehát a válaszadók saját magukat jellemezték a vezetői hatékonyság korábban kialakult faktorainak szempontjából. Tudnunk kell, hogy az ilyen típusú önjellemzés *mindig magában rejtí az veszélyt, hogy a kitöltők nem reálisan értékelik magukat, mivel meg akarnak felelni egyfajta én-ideálnak*. Ennek *a torzító hatásnak a csökkentése érdekében iktattuk be a negatív állításokat*, melyek megzavarják a kérdőív mechanikus kitöltését. Ugyanakkor ezek minden valószínűség szerint nem tudják a kérdőív megbízhatóságát teljes mértékben garantálni, ezért az eredmények értelmezésekor a kapott adatokat óvatos körültekintéssel kell kezelniük.

A most bemutatott állításokon túl, a második fordulóban használt kérdőív tartalmazta ugyanazokat a demográfiai adatokat (nem, életkor, iskolai végzettség, beosztás, szakterület, vezetőképzés elvégzése) amelyek az első forduló mérőeszközeiben is szerepeltek. A demográfiai adatokon és az önjellemző skálán túl a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamot végzetteknek további hat kérdést is feltettünk, melyek már *célzottan a tanfolyamok hatásaira vonatkoztak*. Hatfokozatú Likert-skálán értékelniük kellett a képzések minőségi mutatóit (pl.: tematika, módszertan, használhatóság) és saját kompetenciafejlődésüket, majd meg kellett határozniuk, hogy a kompetenciák képzésbeli hangsúlyával mennyire voltak elégedettek, végül önálló szöveges válaszban felsorolhatták a képzésekkel kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalataikat. Úgy gondoljuk, hogy ezek a célzott kérdések jól kiegészítették az egész vizsgálsorozatot, és nagyban hozzájárultak a korábban kapott eredmények értelmezéséhez is.

EREDMÉNYEK

A kutatás során kapott eredményeket az SPSS statisztikai elemző programmal dolgoztuk fel. A keletkezett adatok könnyebb áttekinthetősége érdekében a két fordulóban nyert információkat egymás után, rendszerezve közöljük.

Az 1. vizsgálati forduló eredményei

Az első forduló során alkalmazott mérőeljárás viszonylag sok kérdésből állt, ráadásul *össességében közel 2300 ember töltötte ki* (lásd: Módszerek című rész), így ebben a vizsgálati szakaszban rengeteg információ gyűlt össze. Ezek lényegre törő, mégis minden fontos kérdésre kiterjedő bemutatása érdekében a következő struktúrát fogjuk követni:

- elsőként 2-5. kérdéscsoportot kiinduló (tehát a kérdőívben eleve megadott) faktoraira vonatkozó eredményeket tekintjük át. Megnézzük az egyes tényezőkre kapott átlagokat, szórásokat és a független változók (lásd: demográfiai adatok) mentén összehasonításokat teszünk. (Az 1. kérdéscsoportot azért nem érintjük, mert ehhez csak a demográfiai adatok tartoznak, melyekkel a Résztevők című részben már foglalkoztunk);
- másodsorra ismertetjük a faktoranalízis folyamatát, és bemutatjuk, hogy a kiinduló faktorokból milyen másodlagos faktorokat kaptunk;
- végül elemezzük a másodlagos faktorokra vonatkozó átlagokat, és ezeket is összehasonlítjuk a független változók szempontjából.

A kérdőív kiinduló faktorainak elemzése

2. kérdéscsoport – a rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását segítő tényezők

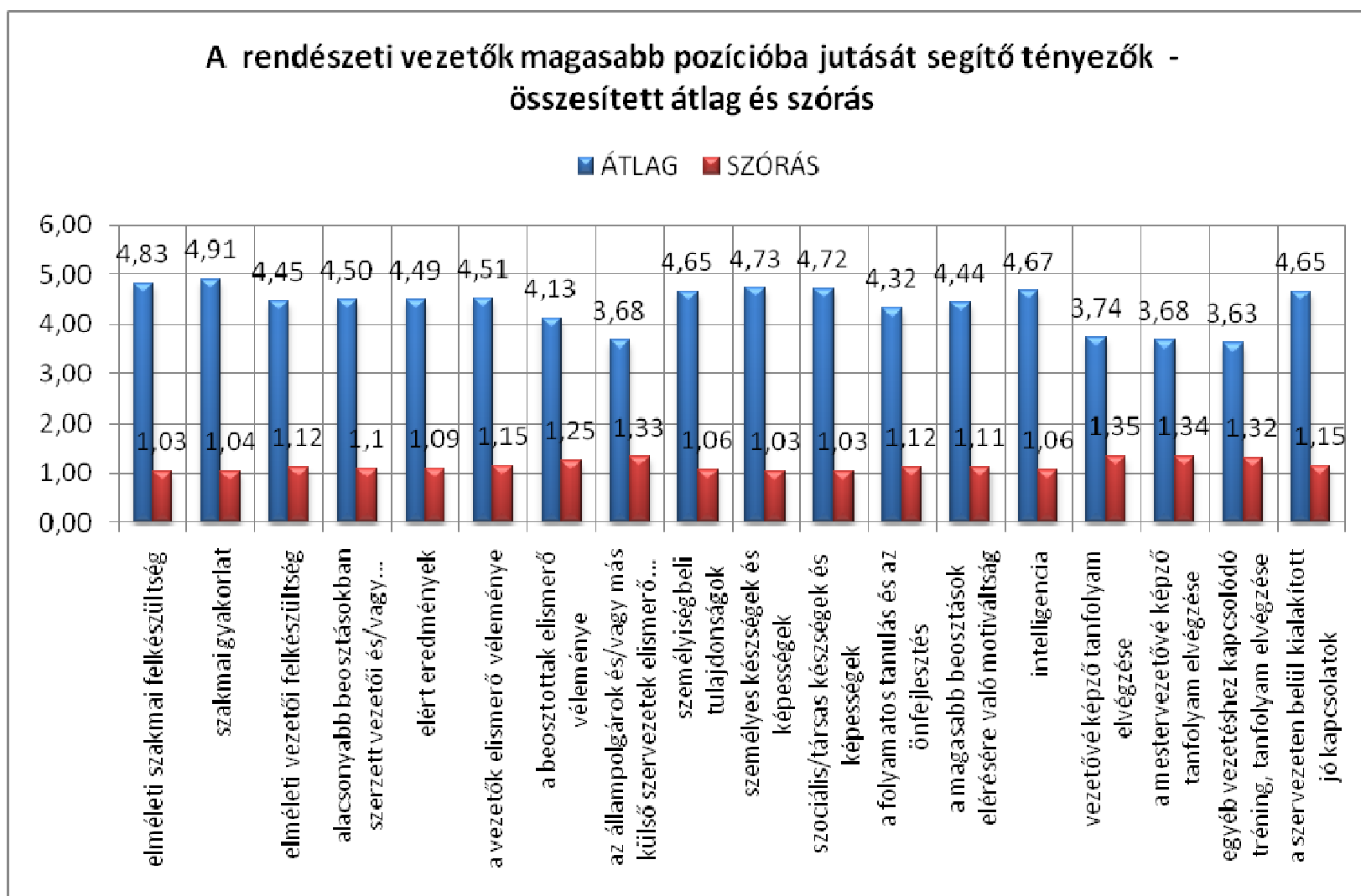
Elsőként tehát azt néztük meg, hogy a kitöltők szerint mely tényezők garantálják leginkább a rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását. Ahogy ezt a 12. számú diagram is mutatja, a megkérdezettek összességében úgy vélik, hogy *a szakmai felkészültség* (Átlag: 4,83, SD:1,03) és gyakorlat (Átlag: 4,91, SD: 1,04) segíthet egy vezetőt leginkább abban, hogy a

szervezeti hierarchiában előbbre lépjen. Ugyanakkor e két faktort rögtön **a személyes** (Átlag: 4,73, SD:1,03) és **szociális kompetenciák** (Átlag: 4,72, SD:1,03) követik. A válaszadók szerint tehát ezeknek is kiemelten nagy szerepe van a vezetők előmenetelében. Az eredményekből kitűnik az is, hogy a kitöltők véleménye alapján a rendészeti vezetővé képző (Átlag: 3,74, SD:1,35) és mestervezetővé képző (Átlag: 3,68, SD:1,34) **tanfolyamok elvégzése kevésbé járul hozzá ahhoz, hogy egy vezető magasabb beosztásba kerüljön, habár ezek a kurzusok éppen a fontosnak tartott kompetenciák fejlesztésére irányulnak.**

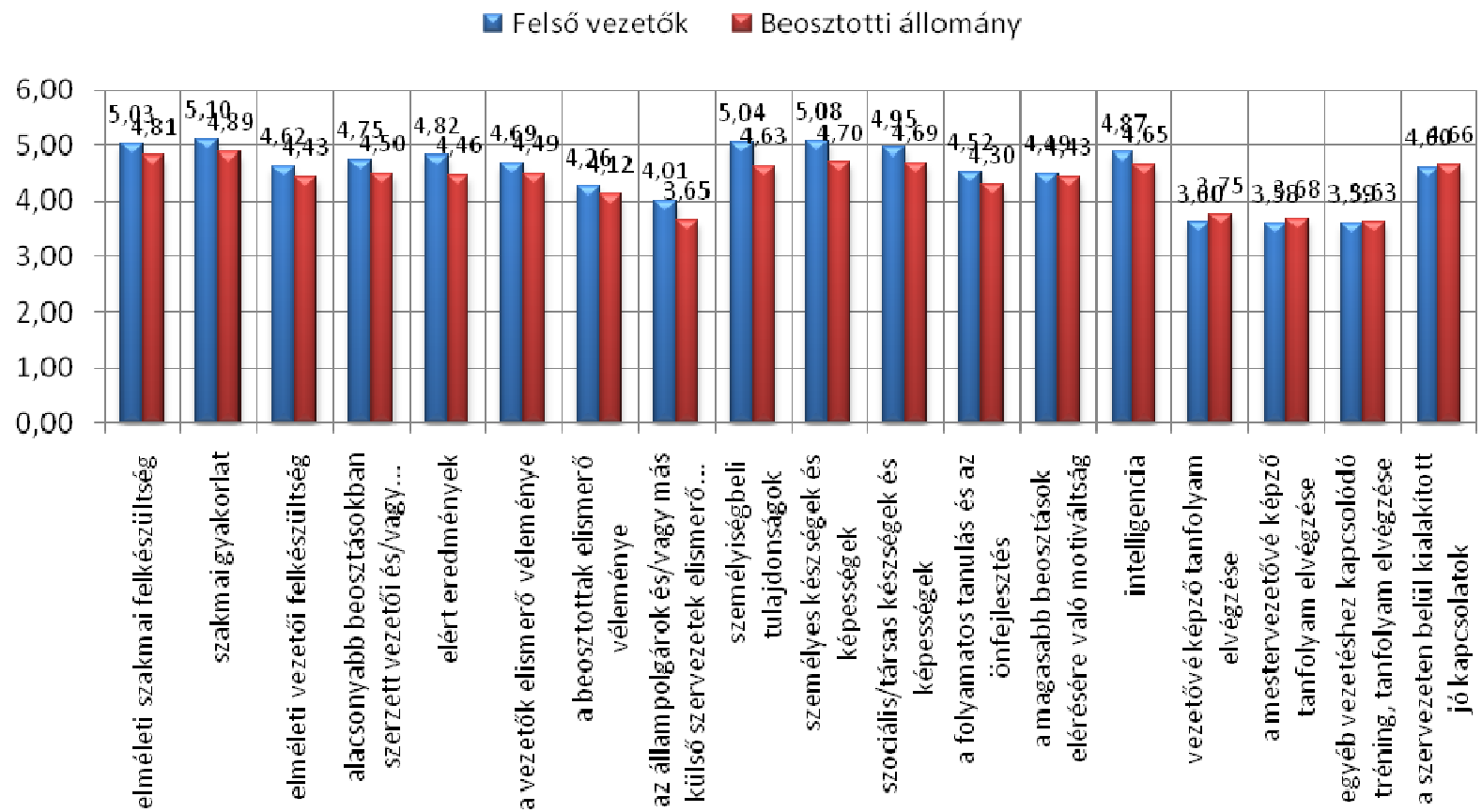
Az adatok részletesebb tanulmányozásakor kiderült az is, hogy a megkérdezett **felsővezetők a vezetői előmenetel szempontjából szinte minden faktort fontosabbnak tartottak, mint a beosztotti állomány tagjai.** Ugyanakkor e két csoport válaszai között szignifikáns eltérés csak a személyiségbeli tulajdonságok ($p=0,03$) és a személyes kompetenciák ($p=0,04$) megítélésében volt. Vagyis ez utóbbi két tényezőnek a felsővezetők több, mint 95 százaléka tulajdonított a beosztottak véleményénél nagyobb jelentőséget. Ezt láthatjuk a 13. számú diagramon.

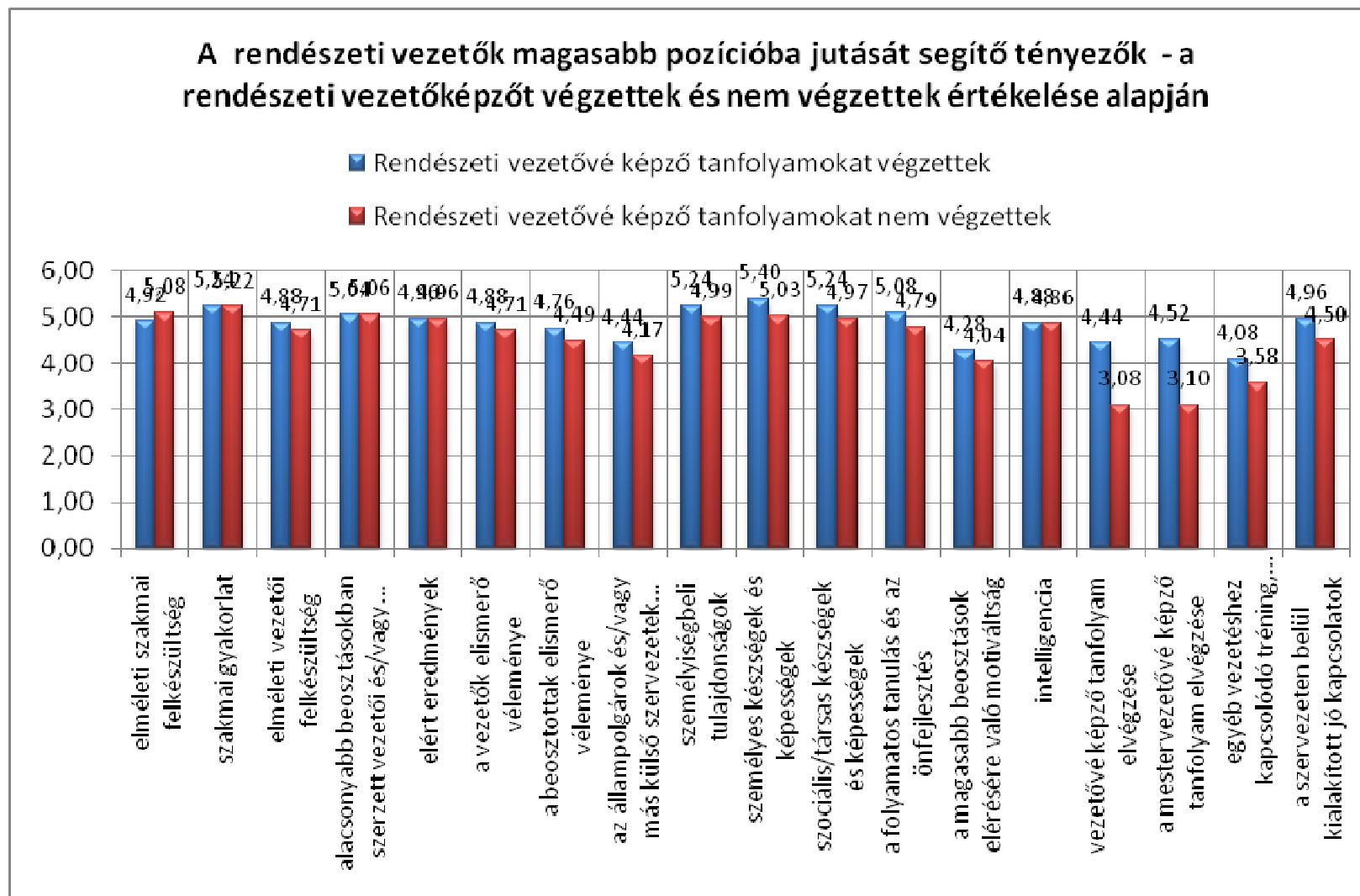
Lényeges továbbá, hogy azok, akik már részt vettek valamelyik rendészeti vezetővé képző tanfolyamon a vezetők magasabb pozícióba jutásával kapcsolatban **szignifikánsan fontosabbnak tartották mind a vezetővé képző** ($p=0,00$), **mind a mestervezetővé képző tanfolyamok** ($p=0,00$) **elvégzését, mint azok, akik még nem jártak ilyen kurzuson.** A tanfolyamot végzettek a személyes kompetenciák szerepét ($p=0,05$) is szignifikánsan magasabbra értékelnék, ami szintén a programok hatása lehet. Mindezt a 14. diagram mutatja. Ki kell hangsúlyoznunk azt is, hogy ha a csoportot más független változók (pl.: nem, iskolai végzettség, beosztás, szakterület) mentén osztottuk fel, akkor nem volt szignifikáns eltérés a válaszok értékelésében.

A kérdőívben előre megadott válaszok mellett a kitöltőknek lehetősége volt arra is, hogy önállóan határozzanak meg olyan tényezőket, melyek szerintük segítik a rendészeti vezetők előrejutását. A egyéni válaszok többségének tartalma megegyezett a már meglévő faktorokkal, csupán fogalmazásbeli eltérések voltak. Új tényezőként egyedül a véletlen, a szerencse jelent meg (pl.: „jókor, jó helyen kell lenni”). Azonban ez is nagyon szórványosan fordul elő (összesen 14 hivatkozás), így a kutatás későbbi szakaszaiban nem foglalkoztunk vele.



A rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását segítő tényezők - a felső vezetők és beosztotti állomány értékelése alapján





3. kérdéscsoport - a rendészeti vezetők sikerességét mutató tényezők

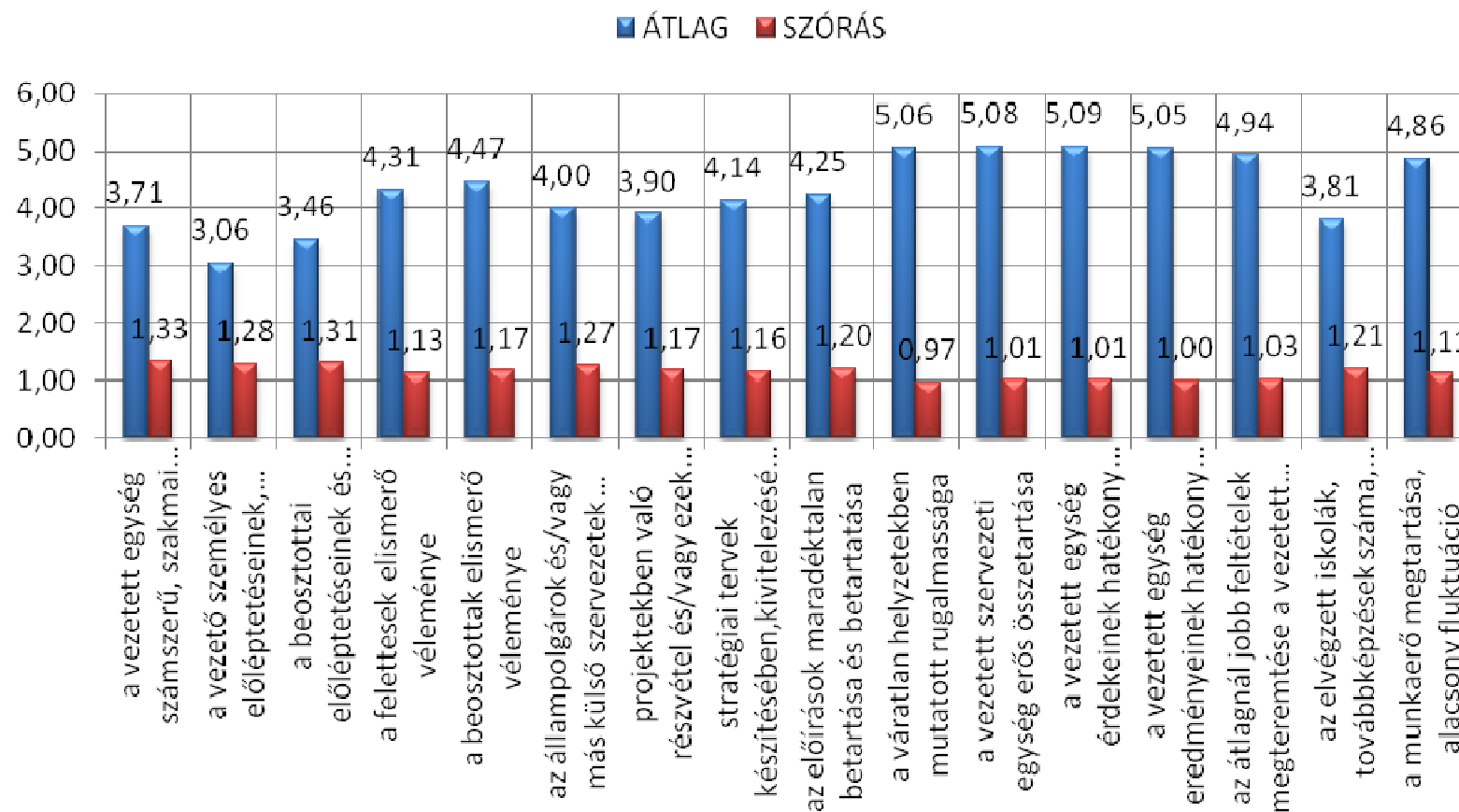
A vezetői előmenetelt potenciálisan segítő tényezők értékelése után azt néztük meg, hogy a válaszadók szerint *mely faktorok, mennyire alkalmasak a vezetői munka sikerének megítélésére*. A 15. diagramból kiderül, hogy a megadott sikertényezők közül *a vezetett egység összetartozását* (Átlag:5,08; SD:1,01) és *hatékony érdekképviseletét* (Átlag:5,09; SD:1,01) tartják a válaszadók *a legfontosabbnak*. Ugyanakkor úgy vélik, hogy egy vezető sikerességét legkevésbé a személyesen kapott kitüntetések és előléptetések jelzik (Átlag:3,06; SD:1,28).

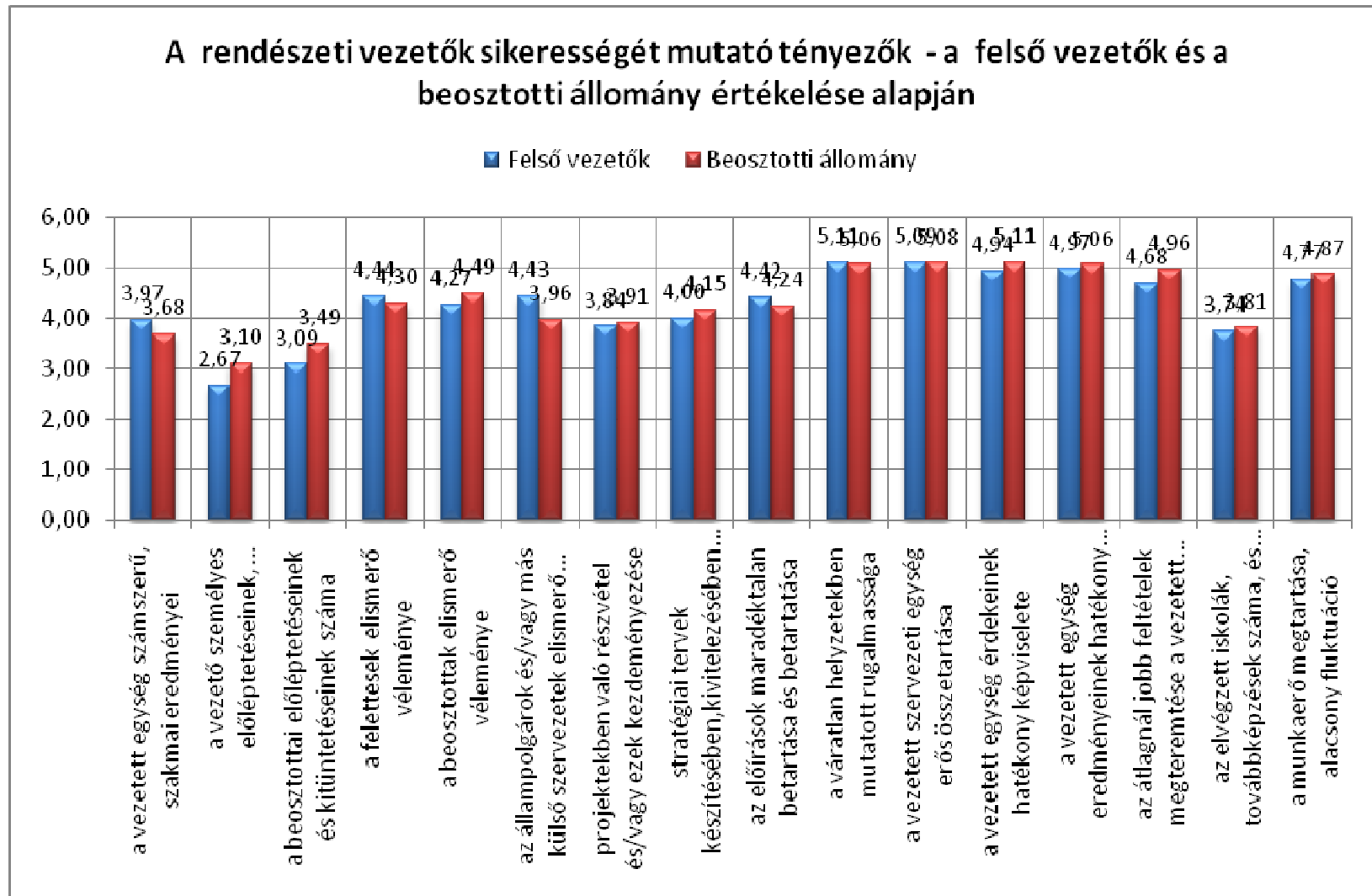
A felsővezetők és a beosztotti állományhoz tartozók véleménye ezeknek a faktoroknak a megítéléséről is megoszlott. Ezt szemlélteti a 16. diagram, melyből ismét az látszik, hogy a felsővezetők szinte minden tényezőt fontosabbnak tartanak a vezetői siker szempontjából, mint a beosztottak. Ezért is szembetűnő, hogy az *„átlagnál jobb feltételek biztosítása a vezetett egységnek”* elnevezésű faktort ($p=0,00$) *a beosztottak értékelték szignifikánsan jelentősebbnek*. Tekintve, hogy a beosztottak az egész kérdőívben alacsonyabb pontszámokat jelöltek, ez a választás kifejezheti azt, hogy *valójában mit várnak vezetőiktől*.

Vizsgálatunk szempontjából ennél a különbségnél is fontosabb, hogy vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek összehasonlításakor, előbbieket *öt olyan faktort is szignifikánsan jelentősebbnek tartottak, melyekre hathattak a tanfolyamok*. Ezek a tényezők a következők voltak: *projekteken való részvétel* és/vagy ezek kezdeményezése ($p=0,05$), *a vezetett egység erős összetartása* ($p=0,01$), *a vezetett egység érdekeinek hatékony képviselete* ($p=0,013$), *elvégzett iskolák, tanfolyamok száma* ($p=0,00$), *a munkaerő megtartása* ($p=0,05$). A két csoport válaszait a 17. diagram tartalmazza. A szignifikáns eltérések jelentőségét fokozza az a tény, hogy más független változónak (lásd: demográfiai adatok) ezúttal sem volt kimutatható hatása.

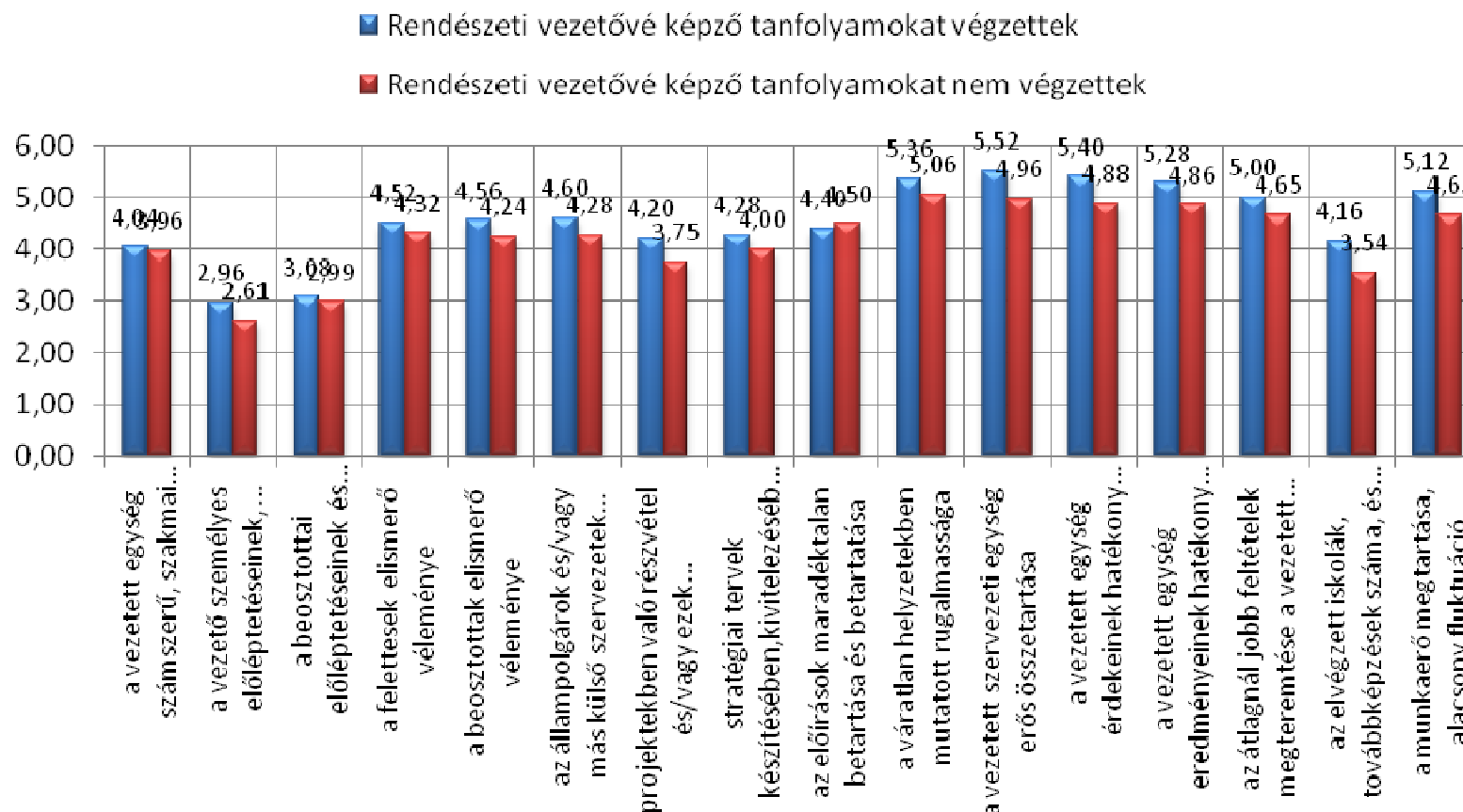
A válaszadók ennél a kérdéscsoportnál is megfogalmazhatták az általuk fontosnak tartott sikerkritériumokat, de csak nagyon kevesen éltek ezzel a lehetőséggel, és a szöveges észrevételek kivétel nélkül olyan faktorokra utaltak, melyek a kérdőív más pontjain szerepeltek.

A rendészeti vezetők sikerességét mutató tényezők - összesített átlag és szórás





A rendészeti vezetők sikerességét mutató tényezők - a rendészeti vezetőképzőt végzettek és nem végzettek értékelése alapján



4. kérdéscsoport – a rendészeti vezetők hatékonyságát befolyásoló személyes tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák megítélése

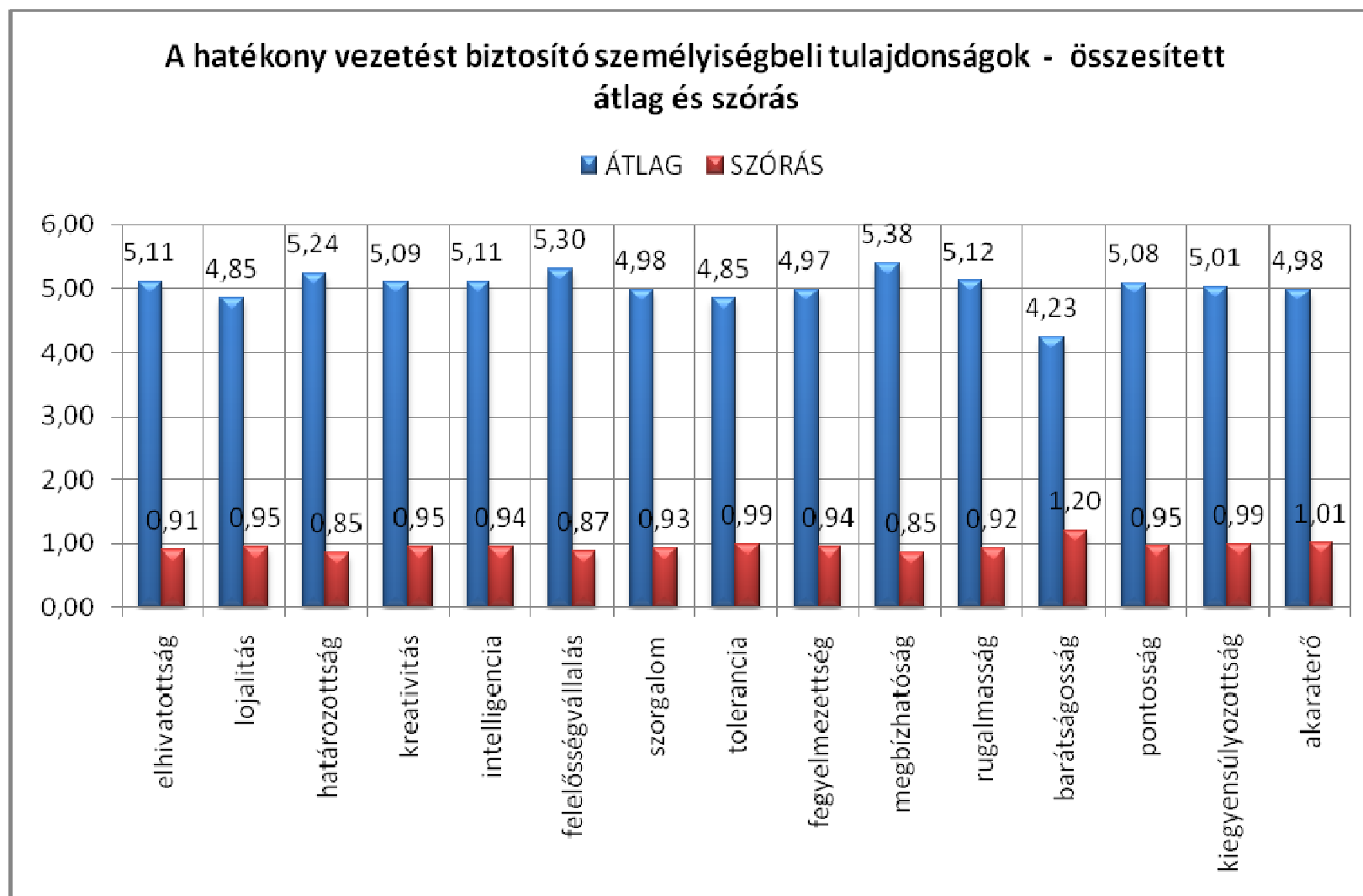
Vizsgálatunk szempontjából ennek a kérdéscsoportnak az értékelése talán a legérdekesebb, hiszen itt kerültek terítékre azok a tényezők, *melyek fejlesztésére a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok elsődlegesen irányulnak*. A könnyebb kitöltés kedvéért külön kérdeztünk rá *a személyiségbeli tulajdonságok, a személyes kompetenciák és a szociális kompetenciák* vezetői hatékonyságot meghatározó szerepére. Ennek megfelelően az eredmények ismertetésekor is külön kezeljük ezeket a faktorcsoportokat.

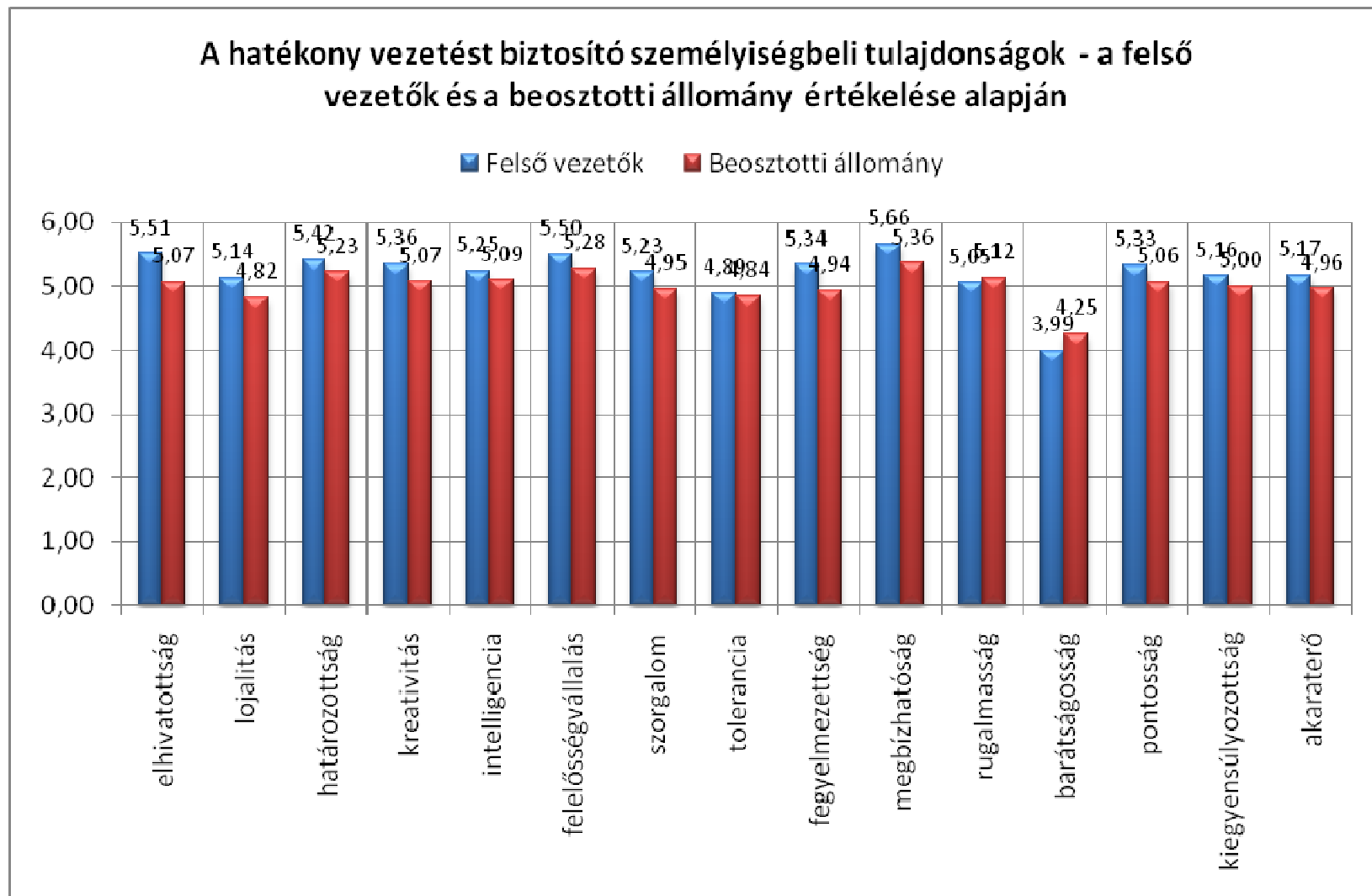
A személyiségbeli tulajdonságok közül összességében *a felelősségvállalást* (Átlag:5,3; SD:0,87) és *a megbízhatóságot* (Átlag:5,38; SD:0,85) emelték ki a kitöltők, vagyis szerintük ennek a két vonásnak a jelenléte járul hozzá leginkább ahhoz, hogy valaki hatékony vezetővé váljon. Ugyanebből a szempontból a legkevésbé fontos tulajdonságnak a barátságosságot (Átlag:4,23; SD:1,2) tartották. Mindezt a 18. diagram ábrázolja.

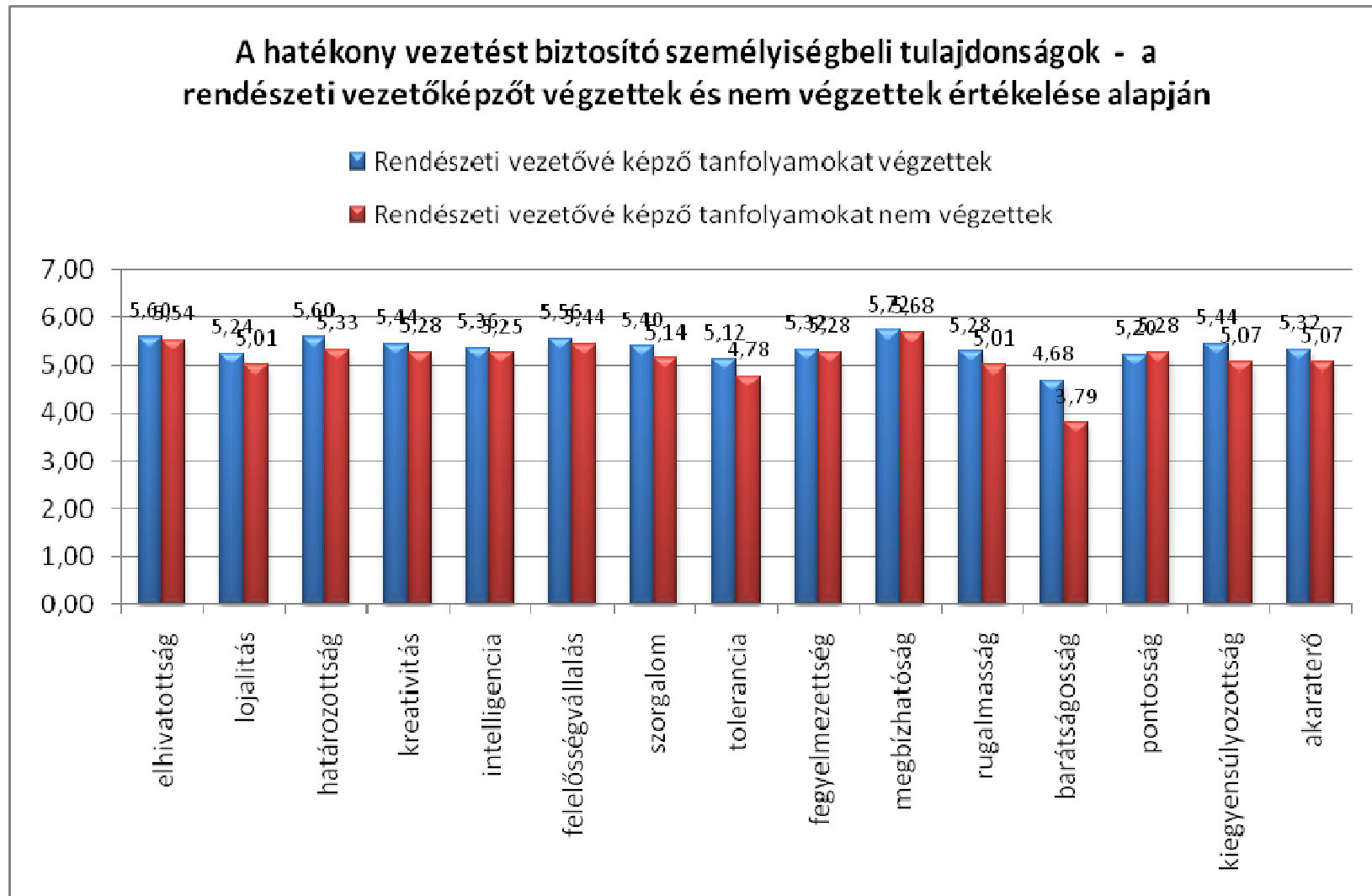
Az összesített értékelés ismeretében érdekes, hogy ennél a kérdésnél éppen *a barátságosság* ($p=0,003$) volt az egyetlen olyan faktor, melyet a beosztotti állomány tagjai szignifikánsan többre értékelték, mint a felső vezetéshez tartozó válaszadók. Ezt láthatjuk a 19. diagramon. Ráadásul, ha a rendészeti vezetőképzőt végzett és nem végzett résztvevők válaszait vetjük össze, akkor azt látjuk, hogy szignifikáns különbség van a barátságosság ($p=0,00$) és a tolerancia ($p=0,03$) faktorainak pontozásában, hiszen *ezeket a tényezőket magasabban értékelték azok, akik már jártak tanfolyamon*. Mindebből úgy tűnik, mintha *a vezetővé képzőt elvégzett személyek véleménye közelebb állna a beosztottak álláspontjához*. Ezeket az eredményeket a 20. diagram foglalja össze. Lényeges továbbá, hogy más csoportképző független változó (lásd: demográfiai adatok) mentén nem állapíthatók meg szignifikáns eltérések.

A személyiségbeli tulajdonságoknál is volt önálló válaszadásra lehetőség, de ez esetben is csak olyan faktorokat jelöltek meg a kitöltők, melyek a személyes és szociális kompetenciák között később megjelentek. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy mind a beosztotti állományhoz, mind a felső vezetéshez tartozó résztvevők *leggyakrabban az empátia, a szociális nyitottság és az együttműködés* kompetenciájához tartozó fogalmakat említettek.

Ezek mellett még *a hitelesség* és *a következetesség* jelent meg, mint meghatározó tulajdonság. Az a tény, hogy ezeket a kompetenciákat szöveges válaszban is kiemelték a kitöltők, arra utalhat, hogy különösen fontosnak tartják őket. (Ugyanez a jelenség egyébként a személyes és szociális kompetenciáknál is megjelent, így ott már külön nem térünk ki rá.)





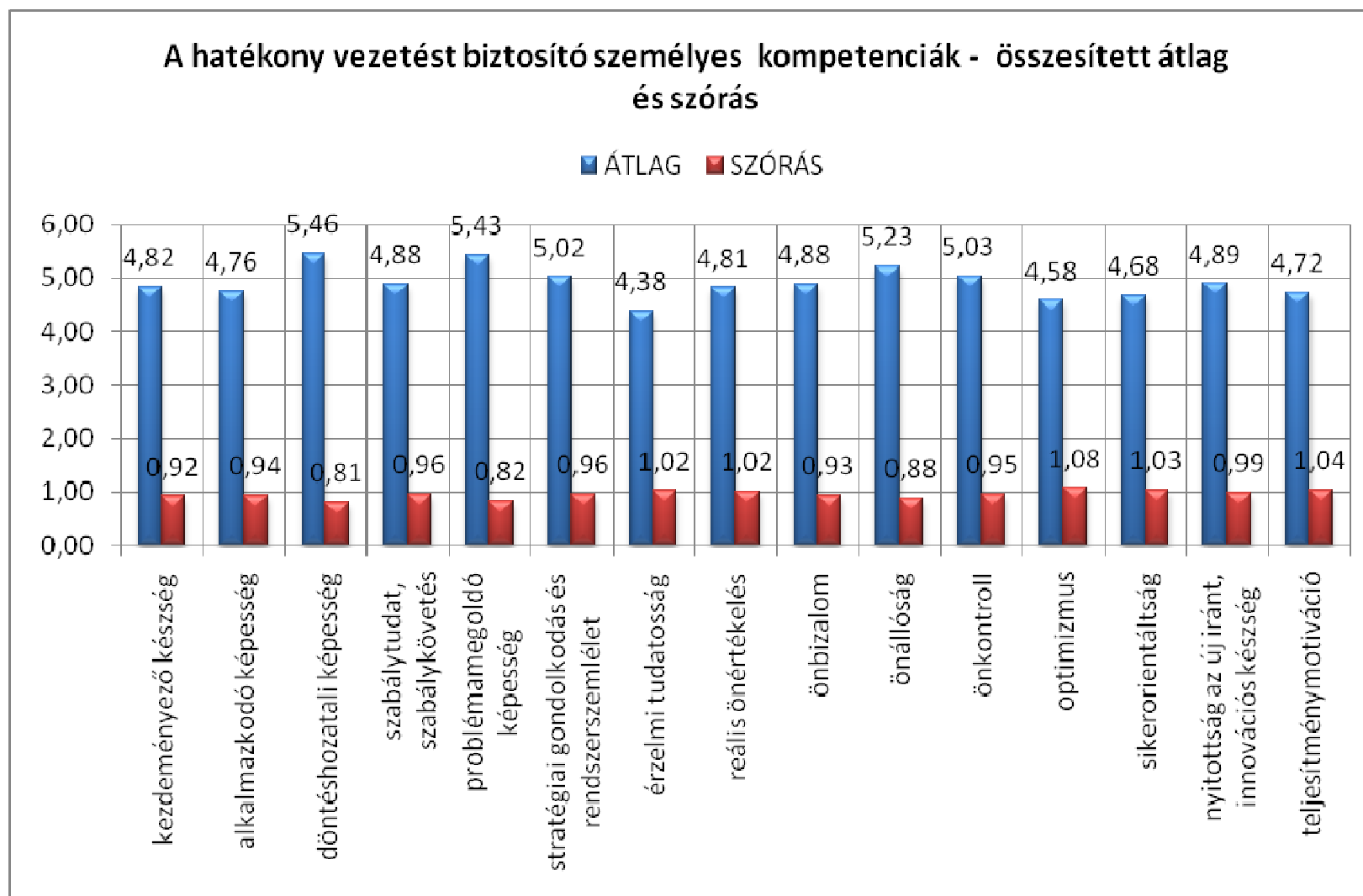


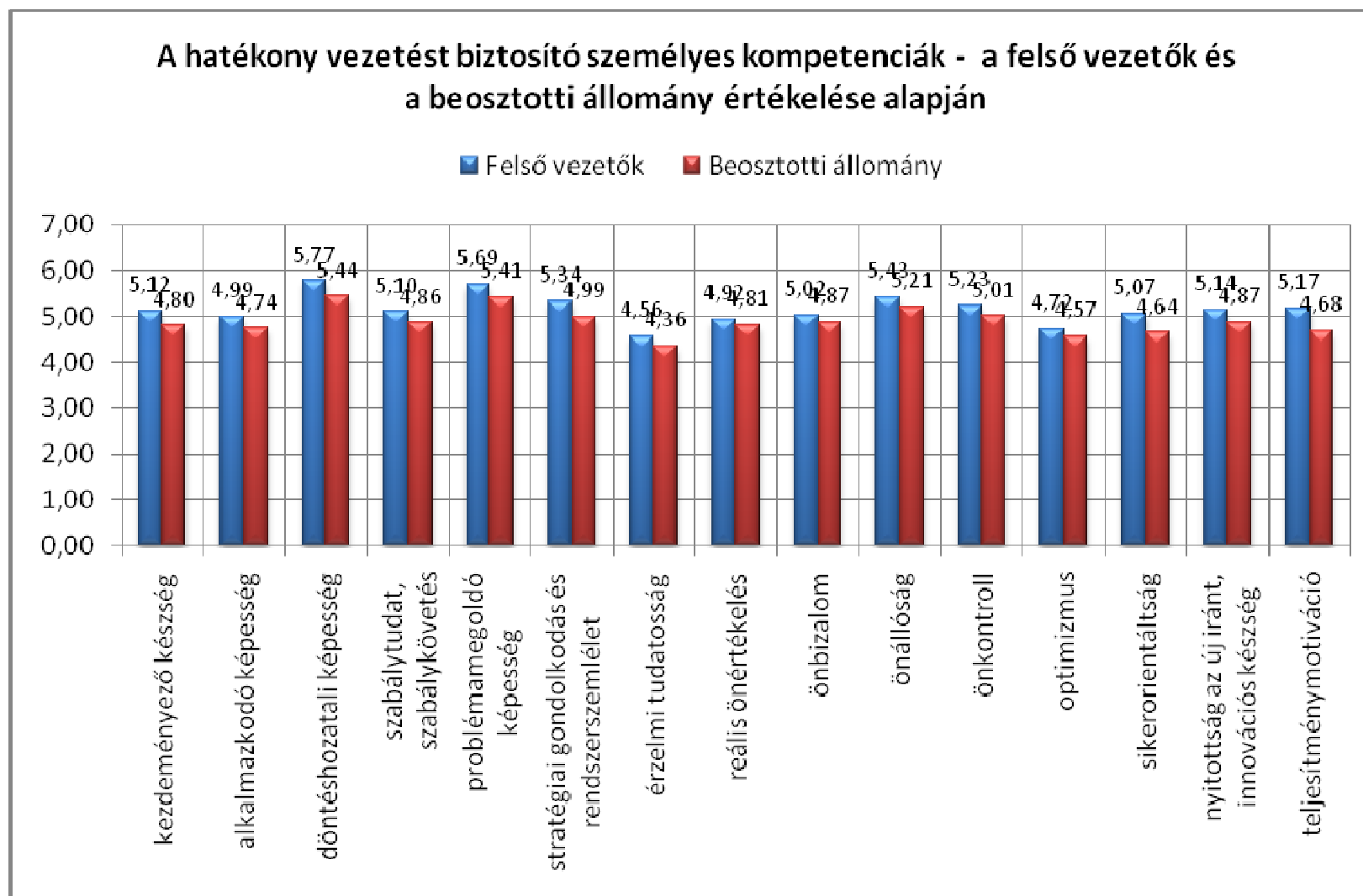
A *személyes kompetenciák megítélésekor* a válaszadók a két „hard” tényezőt, vagyis a *döntéshozatali képességet* (Átlag:5,46; SD:0,81) és *a problémamegoldást* (Átlag:5,48; SD:0,82) emelték ki. Eszerint úgy gondolják, hogy a hatékony vezetői munkához ezekre van a legnagyobb szükség, következésképpen *a vezetőképzés fókuszába is ezeket érdemes állítani*. A legalacsonyabb átlag pontszámot *az érzelmi tudatosságnak* (Átlag:4,38; SD:1,02) adták, tehát összességében ennek a faktornak a szerepét értékelik a vezetői hatékonyság szempontjából a legkevesebbre. Mindez jól látszik a 21. diagramon.

A személyes kompetenciák esetében nem volt jelentős eltérés a felsővezetők és a beosztotti állomány véleménye között, így ezeket az adatokat nem elemezzük, csupán megmutatjuk őket a 22. diagramon.

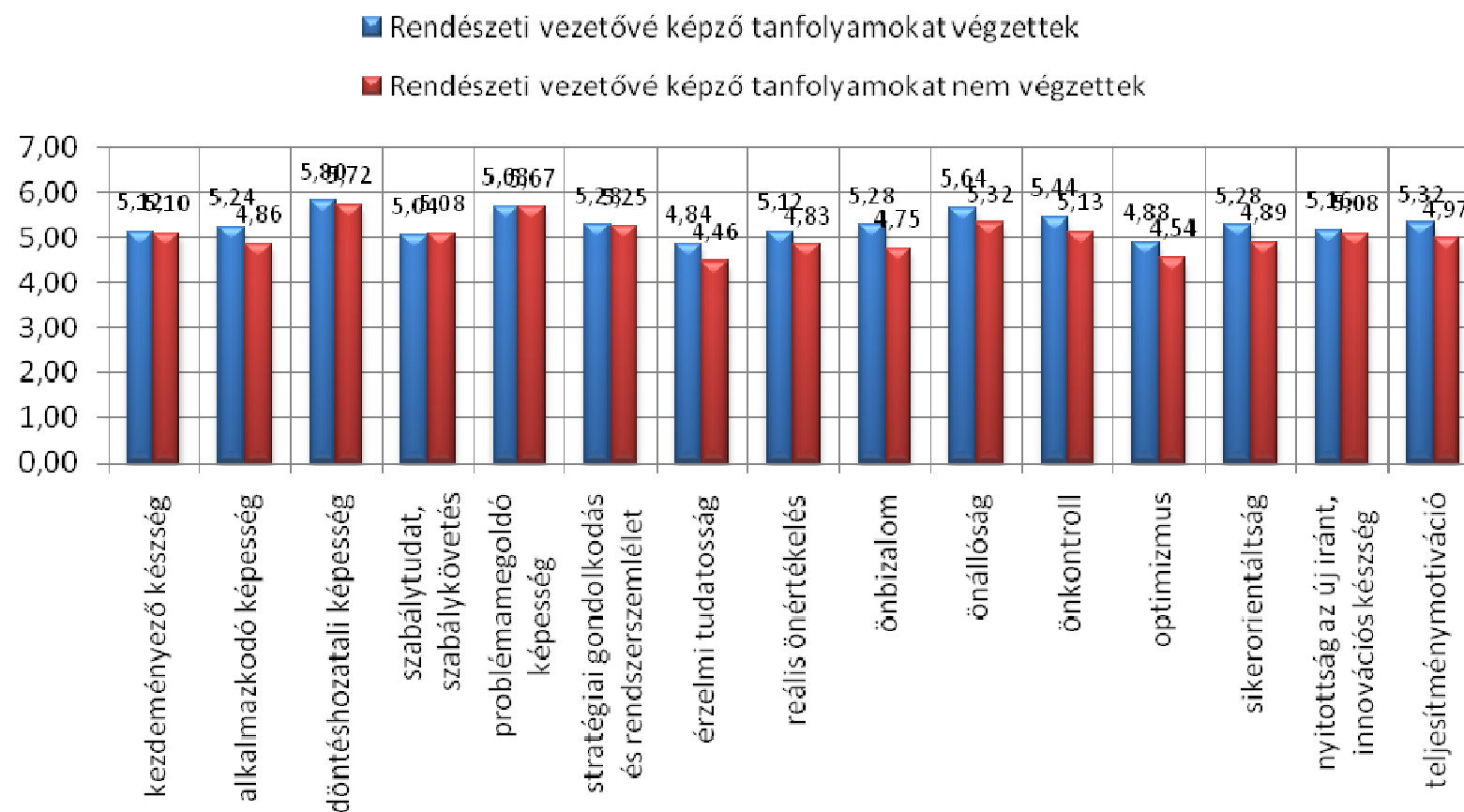
Azt viszont külön ki kell emelnünk, hogy *a vezetővé képzőt végzettek* szignifikánsan fontosabbnak ítélték az érzelmi tudatosságot ($p=0,05$), az önbizalmat ($p=0,006$) és az alkalmazkodó képességet ($p=0,03$), mint azok a kitöltők, akik még nem jártak tanfolyamon. Ez az eltérés azért érdekes, mert a vezetővé képzők tematikájában éppen ezek a „soft” kompetenciák jelennek meg a legnagyobb hangsúllyal (lásd: Előzmények, elméleti és empirikus háttér című rész). A 23. diagram szemlélteti a csoportok közötti eltéréseket. Ezúttal is el kell mondanunk, hogy ehhez hasonló, szignifikáns különbség más független változó hatására nem jött létre.

Az előre definiált személyes kompetenciákat a kitöltők kiegészíthették az általuk fontosnak tartott további faktorokkal, ám ebben az esetben sem kaptunk érdemben értékelhető szöveges választ.





A hatékony vezetést biztosító személyes kompetenciák - a rendészeti vezetőképzőt végzettek és nem végzettek értékelése alapján

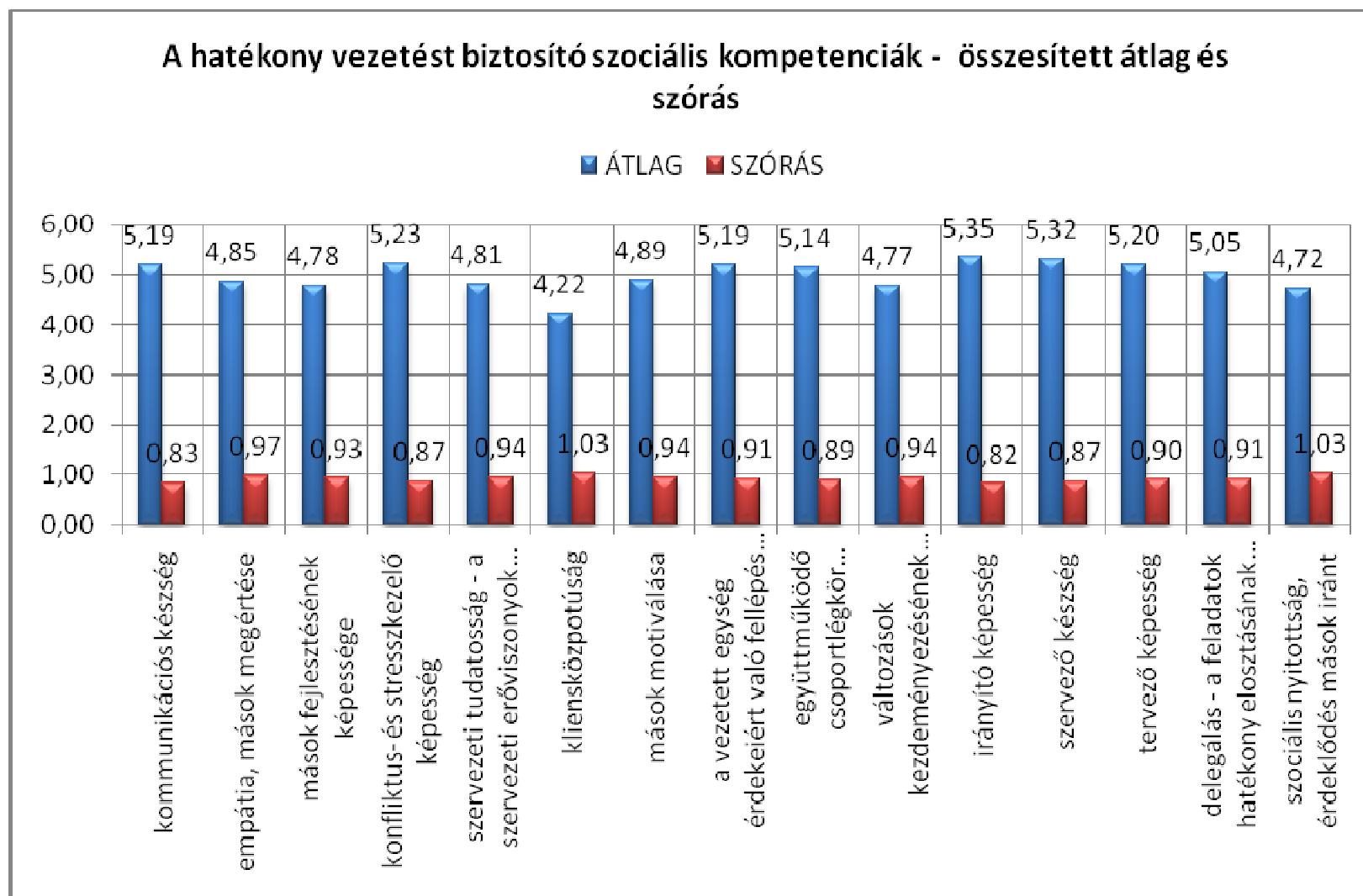


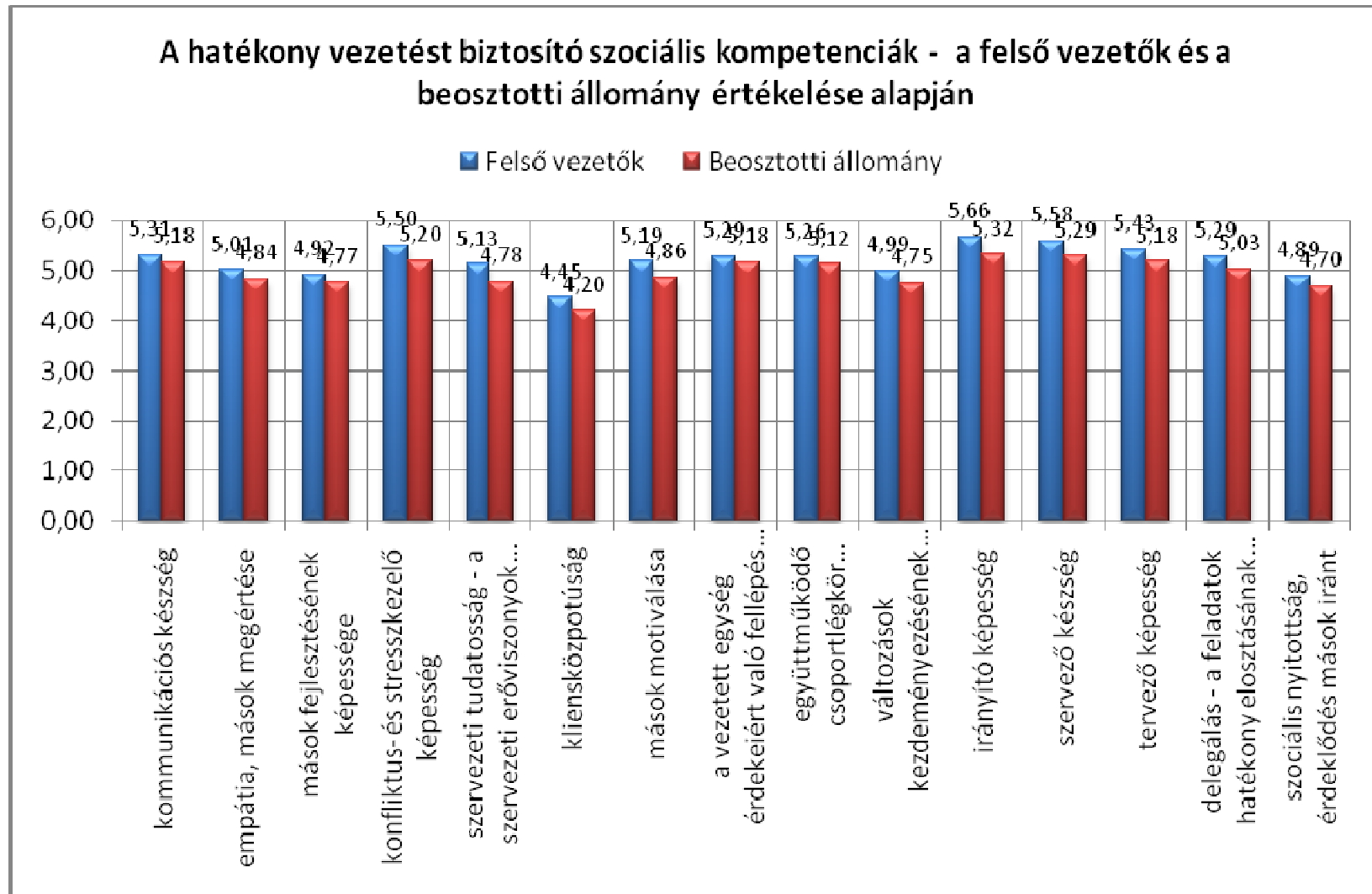
A *szociális kompetenciák értékelésekor* ismét azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók a vezetői hatákonyság szempontjából a „hard” tényezőket fontosabbnak tartják, mint a „soft” faktorokat. Ennek megfelelően összességében az *irányító képesség* (Átlag:5,35; SD:0,82) és a *tervező képesség* (Átlag:5,37; SD:0,87) szerepét emelték ki, amint ez a 24. diagramon látható.

A legalacsonyabban értékelt faktor ezúttal a kliensközpontúság (Átlag:4,22; SD:1,03) volt. A személyes kompetenciákhoz hasonlóan, a szociális kompetenciáknál sem volt szignifikánsan eltérő a felsővezetők és a beosztottak megítélése. Ezért itt sem értelmezzük az eredményeket összegző, 25. diagarmot.

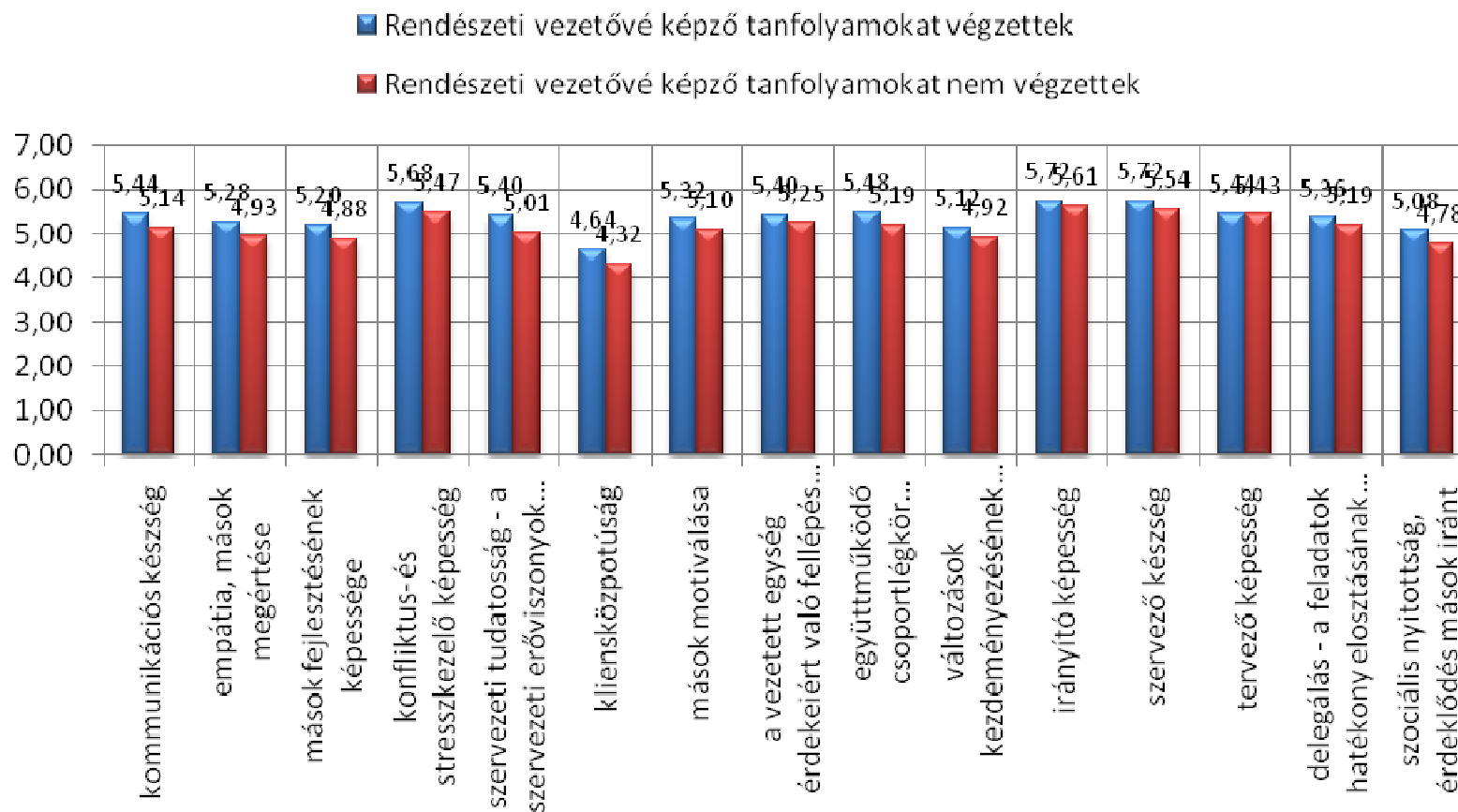
Lényeges viszont kitérnünk arra, hogy a szociális kompetenciák értékelésénél ismét jelentős különbségek voltak a rendészeti vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek között. Előbbiek *mások fejlesztésének képességét* ($p=0,02$) és *a szervezeti tudatosságot* ($p=0,025$) is szignifikánsan fontosabbnak tartották. Ezek a kompetenciák szintén olyan „soft” elemek, melyek fejlesztése koncentráltan jelenik meg a tanfolyamok során. A szociális kompetenciák értékelésének összehasonlítását a 26. diagram mutatja. Ha más független változó (lásd: demográfiai adatok) mentén osztottuk csoportokra a válaszadókat, akkor nem kaptunk szignifikáns eltéréseket.

A szociális kompetenciák esetében is arról kell beszámolnunk, hogy nem kaptunk olyan szöveges, önálló választ, mely a megadottak mellett újnak tekinthető.





A hatékony vezetést biztosító szociális kompetenciák - a rendészeti vezetőképzőt végzettek és nem végzettek értékelése alapján



A 4. kérdéscsoportban született eredmények értékelését a felsővezetők és a középvezetők számára fontos kompetenciák elkülönítésével zártuk. A résztvevők válaszai alapján született csoportosítást a 3. számú táblázat mutatja.

3. számú táblázat

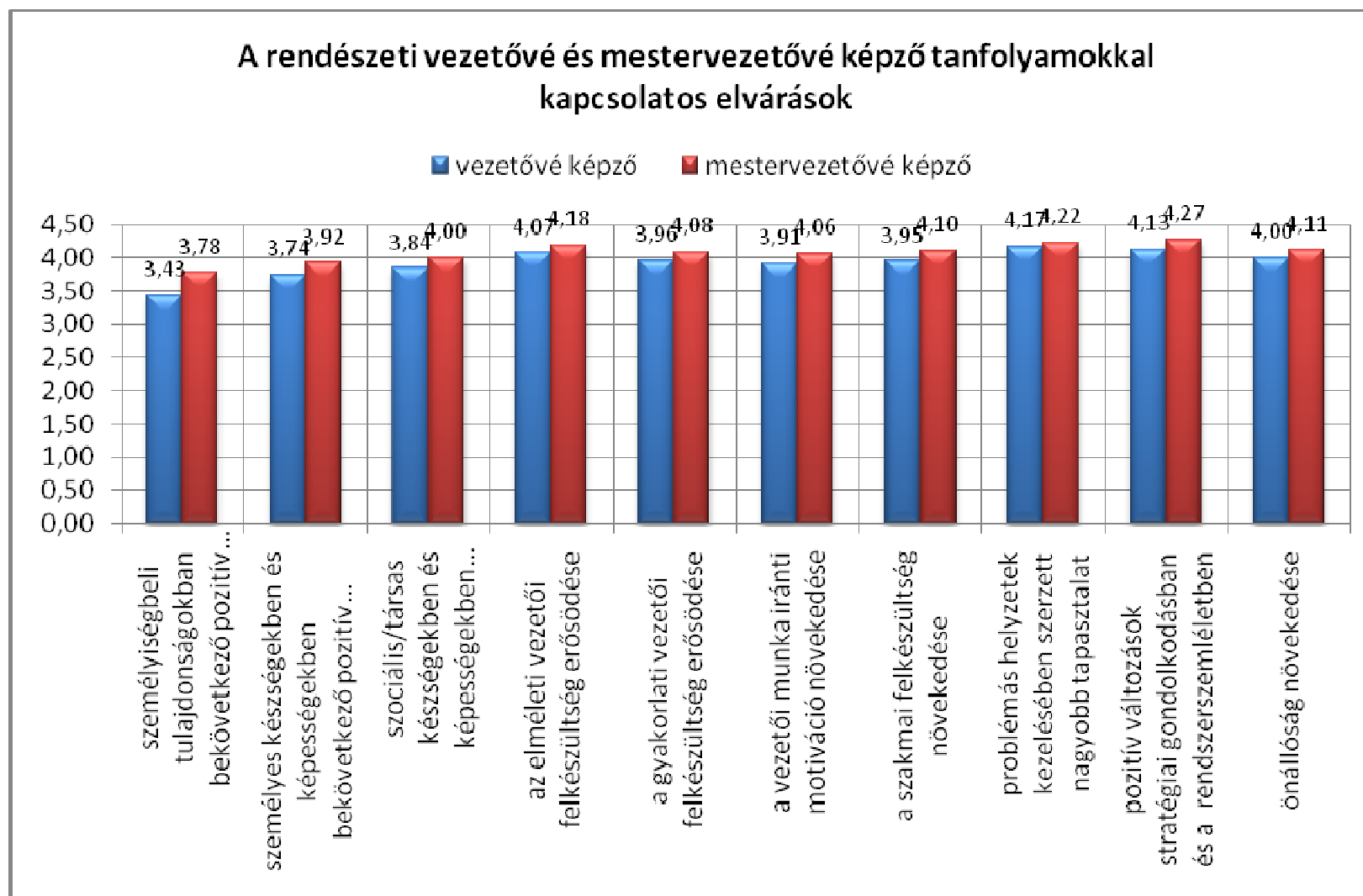
A közép vezetői szinthez rendelt kompetenciák	A felső vezetői szinthez rendelt kompetenciák
elhivatottság	határozottság
lojalitás	intelligencia
kreativitás	felelősségvállalás
szorgalom	döntéshozatali képesség
tolerancia	stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet
fegyelmezettség	sikerorientáltság
megbízhatóság	nyitottság az új iránt, innovációs készség
rugalmasság	kommunikációs készség
barátságosság	szervezeti tudatosság, a szervezeti erőviszonyok észlelése
pontosság	a vezetett egység érdekeiért való fellépés
kiegyensúlyozottság	változások kezdeményezésének képessége
akaraterő	irányító képesség
kezdeményezőképeség	tervező képesség
alkalmazkodó képeség	delegáló képesség
szabálytudat, szabálykövetés	
problémamegoldó képeség	
érzelmi tudatosság	
reális önértékelés	
önbizalom	
önállóság	
önkontroll	
optimizmus	
teljesítménymotiváció	
mások fejlesztésének képessége	
konfliktuskezelő képeség	
kliensközpontúság	
mások motiválása	
együttműködő csoportléggör kialakításának képessége	
szervező készség	
szociális nyitottság	

A táblázatból két szembevetendő dolog látszik. Az egyik az, hogy a közép vezetői szinthez jóval több kompetenciát rendeltek a válaszadók, a másik pedig az, hogy a felső vezetői szintnél gyakorlatilag csak „hard” kompetenciák jelennek meg. Előbbi jelenségnek számos oka lehet. Az egyik az, hogy *a kitöltők nagy része a beosztotti állományhoz tartozott, így nekik nyilván nagyobb rálátásuk van a középvezetők munkájára*, tehát hozzájuk kapcsolnak többet a

felsorolt kompetenciákból. A másik lehetséges magyarázat, hogy ***a megadott kompetenciák inkább az emberi kapcsolatok ápolásában játszanak szerepet***, amit a kitöltők a középvezetés funkciójának tartanak. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy a felsővezetőknek alapvetően a „hard” kompetenciákat tulajdonították. Ez utóbbi jelenség alátámaszthatja azt az igényt, hogy a rendészeti mestervezető képzőn kevesebb szerepe legyen a „soft” kompetenciák fejlesztésének (lásd: Megvitatás című rész).

5. kérdéscsoport – a rendészeti vezetővé képzéssel és mestervezetővé képzéssel kapcsolatos igények

A rendészeti vezetővé, illetve mestervezetővé képzéssel kapcsolatos elvárások nagyon hasonlóak voltak a teljes csoportban, vagyis sem a korábbi részvétel (lásd: volt már vezetővé képzőn vagy nem), sem a beosztás (lásd: felsővezető vagy beosztott) sem más független változó alapján nem találtunk a válaszokban szignifikáns különbséget, így ebben az esetben csak az összesített átlagokat tesszük közzé. Ezt mutatja a 27. diagram, melyről leolvasható, hogy mind a vezetővé képző, mind a mestervezetővé képző elvégzésétől ***a konkrét problémahelyzetek hatékonyabb kezelését*** (Átlag:4,17 és 4,22), valamint ***a stratégiai gondolkodás fejlődését*** (Átlag:4,13 és 4,27) várják a válaszadók. Vizsgálatunk célja szempontjából kiemelkedően fontos, hogy ***személyes és szociális kompetenciák fejlesztését átlagosan várják a kitöltők***. Itt meg kell jegyeznünk, hogy a problémás helyzetek hatékonyabb kezeléséhez és a stratégiai gondolkodás fejlődéséhez is szükséges a kompetenciafejlesztés, ***de ez eredménye utalhat arra is, hogy a jelenleg fókuszba állított kompetenciák köre nem teljesen fedi le a valós igényeket*** (részletesebben lásd: Megvitatás című rész).



A faktoranalízis eredménye

A kérdőívvel kapott adatok elsődleges elemzése megmutatta, hogy a vezetői hatékonyság szempontjából, mely kiinduló faktorokat tartják a résztvevők kiemelkedően fontosnak. Ezek az információk felhasználhatóak a rendészeti vezetővé képzők bevéálásának megállapítására, hiszen választ adhatnak arra a kérdésre, hogy vajon a valós igényeknek megfelelő ismereteket közvetítenek-e ezek a tanfolyamok (részletesebben lásd: a Megvitatás című részben).

Jelen vizsgálatunk azonban a kurzusok hatásainak mérésére is kiterjed, hiszen azt is meg akarjuk tudni, hogy a tanfolyamot már végzett és a még nem végzett vezetők között van-e különbség a vezetői hatékonyság szempontjából. Ennek a kérdésnek a vizsgálatához szükségünk volt egy második kérdőív összeállítására (lásd: Mérőeljárások című rész), melyben a válaszadók már saját vezetői tevékenységük hatékonyságát ítélték meg. Annak érdekében, hogy ez az új kérdőív „felhasználó barát” legyen, vagyis ne álljon túl sok pontozandó tételből, csökkentenünk kellett a vezetői hatékonyság potenciális faktorainak számát. Ezért a 2-3. kérdéscsoportban kapott eredményekkel faktoranalízist (módszer minden esetben: főkomponens analízis, rotáció: varimax Kaiser-féle normalizációval) végeztünk. Az alábbi 4. számú táblázat a faktoranalízis nyomán kialakult új (másodlagos) faktorok összetételét, jelentését mutatja be.

6. számú táblázat

	Kiinduló faktorok	Új (másodlagos) faktorok	Másodlagos faktorok jelentései
2. kérdéscsoport A rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását biztosító tényezők	elméleti szakmai felkészültség szakmai gyakorlat elméleti vezetői felkészültség alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlat elért eredmények (szakmai és vezetői)	elméleti és gyakorlati felkészültség (megmagyarázott variancia: 20,3%)	Egy rendészeti vezető magasabb pozícióba jutását a szakmai és vezetői felkészültség, a már megszerzett sokrétű tapasztalat biztosíthatja.
	személyiségbeli tulajdonságok személyes készségek és képességek szociális/társas készségek és képességek a folyamatos tanulás és az önfejlesztés	személyiségbeli tényezők és kompetenciák (megmagyarázott variancia: 18,7%)	Egy rendészeti vezető magasabb pozícióba jutását alapvetően az biztosíthatja, hogy milyen ember, vagyis milyen személyes tulajdonságokkal, kompetenciákkal rendelkezik és mennyire tudatos ezek fejlesztésében.

	Kiinduló faktorok	Új (másodlagos) faktorok	Másodlagos faktorok jelentései
	a vezetők elismerő véleménye a beosztottak elismerő véleménye állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye a szervezeten belül kialakított jó kapcsolatok	külső személyek elismerő véleménye (megmagyarázott variancia: 9,8%)	Egy rendészeti vezető magasabb pozícióba jutását az biztosítja, ha munkájáról folyamatosan pozitív visszajelzéseket kap, vagyis ha mások elismerik teljesítményét, eredményeit.
	vezetővé képző tanfolyam elvégzése a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése	vezetői tréningek és tanfolyamok elvégzése (megmagyarázott variancia: 16,8%)	Egy rendészeti vezető magasabb pozícióba jutását az biztosítja, ha elvégzi a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamot vagy más vezetéshez kapcsolódó kurzust.
3. kérdéscsoport A rendészeti vezetők sikerét mutató tényezők	a beosztottak elismerő véleménye a vezetőről a váratlan helyzetekben mutatott rugalmasság a vezetett szervezeti egység erős összetartása a vezetett egység érdekeinek hatékony képviselése a vezetett egység eredményeinek hatékony képviselése az átlagnál jobb feltételek megteremtése a vezetett szervezeti egység számára	a vezetett egység ereje (megmagyarázott variancia: 28,2%)	Egy rendészeti vezető sikerét az mutatja, hogy mennyire erős, összetartó az a csoport, amit vezet, mennyire képes az embereiért kiállni, és azok mennyire becsülik meg őt, mint vezetőt.
	a vezetett egység számszerű, szakmai eredményei (pl.: statisztikai adatok, feldolgozott ügyiratszám stb.) a vezető személyes előléptetéseinek, kitüntetéseinek száma a beosztottai előléptetéseinek és kitüntetéseinek száma a felettesek elismerő véleménye a vezetőről az elvégzett iskolák, továbbképzések száma, és ezek eredménye	számszerű adatok (megmagyarázott variancia: 17,8%)	Egy rendészeti vezető sikerét az mutatja, hogy személyesen ő, illetve az általa vezetett egység milyen számszerű eredményekkel büszkélkedhet.

	projektekben való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése stratégiai tervek készítésében, kivitelezésében való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése	a vezető innovatív ötletei és kezdeményezései (megmagyarázott variancia: 12,4%)	Egy rendészeti vezető sikerét az mutatja, hogy mennyire innovatív, mennyire kapcsolódik be új dolgok (pl.: projektek és stratégiai koncepciók) készítésébe.
4. kérdéscsoport A rendészeti vezetők hatékonyságát befolyásoló személyiségbeli tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák	Kiinduló faktorok	Új (másodlagos) faktorok	Másodlagos faktorok jelentései
	tolerancia rugalmasság barátságosság	emberi kapcsolatok ápolása (megmagyarázott variancia: 23,4%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha kapcsolatorientált személyiség, vagyis ha fontos számára a jó személyes kapcsolatok kialakítása és ezek fenntartása.
	elhivatottság szorgalom fegyelmesség pontosság akaraterő	keretek és szabályok betartása (megmagyarázott variancia: 20,33%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha kiemelten figyel a keretek, a szabályok betartására és betartatására, ennek megfelelően pontos, alapos és precíz, munkáját elkötelezett fegyellemmel végzi.
	határozottság kreativitás intelligencia felelősségvállalás	kiemelkedő munkateljesítmény (megmagyarázott variancia: 18,4%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha személyisége inkább teljesítményorientált, vagyis ha fontos számára a kiemelkedő, újszerű teljesítmény, és rendelkezik az ezek eléréséhez szükséges vonásokkal.
	érzelmi tudatosság reális önértékelés önbizalom önkontroll optimizmus	érzelmi szabályozás (megmagyarázott variancia: 21,4%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha képes mind önmaga, mind mások érzelmeit pontosan azonosítani és kezelni. Ennek köszönhetően önbizalma erős, önértékelése reális és optimistán szemléli a jövőt.
	döntéshozatali képesség problémamegoldó készség stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet önállóság	feladat-orientáltság (megmagyarázott variancia: 20,8%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha képes átlátni és megfelelően koordinálni saját feladatai elvégzését. Ennek megfelelően jó a problémamegoldó képessége, önállóan tud stratégiai célokat kijelölni és döntéseiben magabiztos.
	sikerorientáltság nyitottság az új iránt, innovációs készség teljesítménymotiváció	a kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége (megmagyarázott variancia: 16,6%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha önmaga számára magas teljesítménycélokat határoz meg és ezeket képes elérni.
	irányító képesség szervező készség tervező képesség delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége	a konkrét feladat-végrehatást koordinálásának képessége (megmagyarázott variancia: 23,5%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha képes átlátni és megfelelően koordinálni mások feladatainak elvégzését.

empátia, mások megértése mások fejlesztésének képessége konfliktus- és stresszkezelő képesség szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége kliensközpontúság szociális nyitottság	kiemelkedő csoportlégkör kialakításának képessége (megmagyarázott variancia: 23,5%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha figyel a jó társas légkör kialakítására. Ennek megfelelően jól látja a csoporton belüli erőviszonyokat, képes a felmerülő konfliktusokat megoldani, odafigyel másokra
a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége együttműködő csoportlégkör kialakításának képessége változások kezdeményezésének képessége mások motiválása	az ösztönző, motiváló csoportlégkör kialakításának képessége (megmagyarázott variancia: 17%)	Egy rendészeti vezető akkor lehet hatékony, ha képes motiválni, ösztönözni a csoportjában dolgozókat.

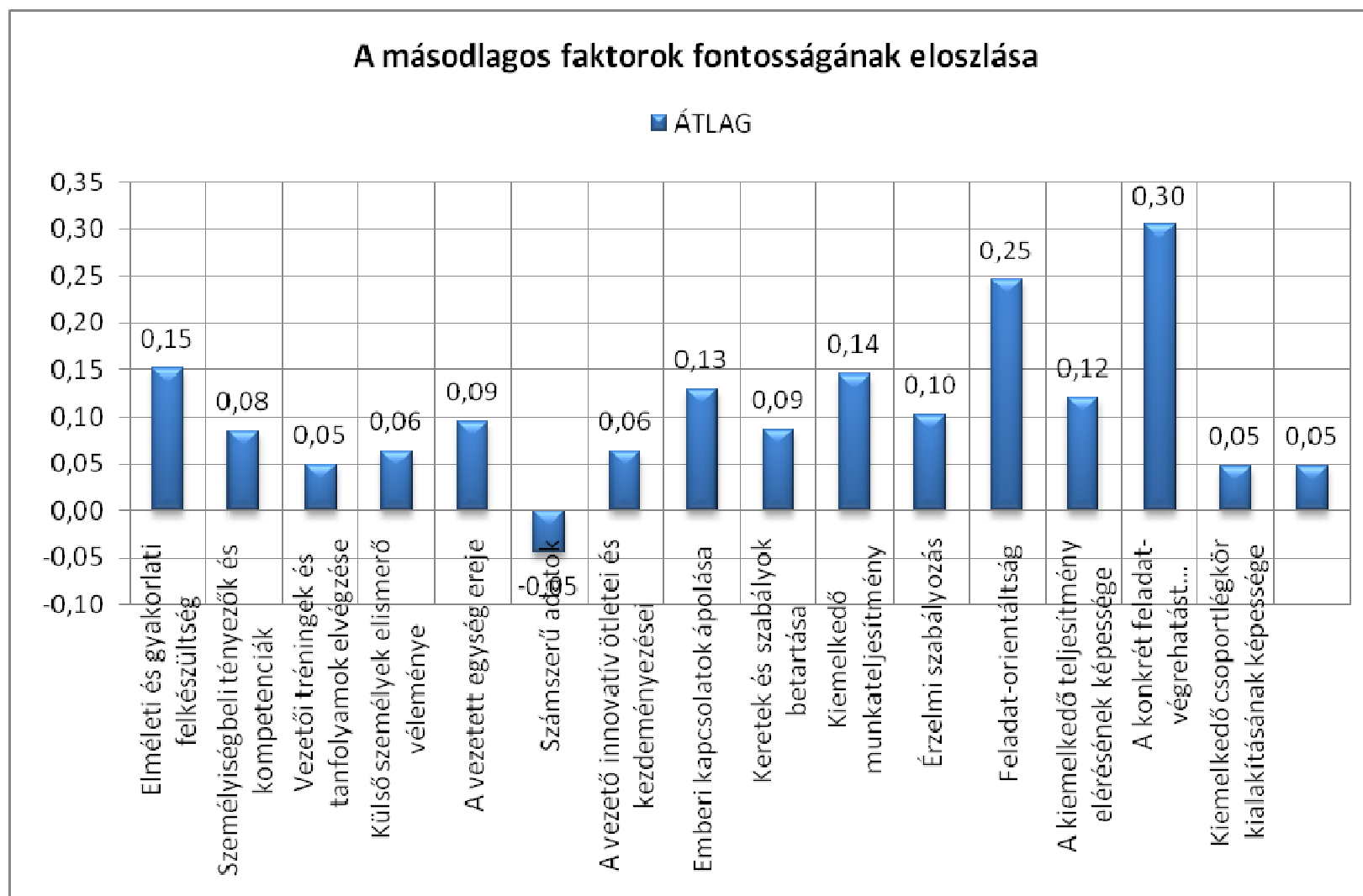
A táblázatból látható, hogy néhány kiindulási faktor nem szerepel a másodlagos faktorok összetételében. Ez azért van, mert ezek nem alkottak elég erős kapcsolatot a többi tényezővel, így a faktoranalízis során kvázi „kiestek” a vizsgált komponensek köréből. Észrevehető továbbá az is, hogy az első kérdéscsoportnál négy másodlagos faktor keletkezett, az új kérdőívben (lásd: MÉRŐELJÁRÁSOK című rész), mégis csak három faktort kapcsolunk ehhez a területhez. Ennek oka az, hogy a negyedik faktort – vagyis a személyiségbeli tényezőket és kompetenciákat – részletesen, elemeire bontva külön csoportként definiáltuk.

Összességében a másodlagos faktorok kialakítása segített abban, hogy csökkentsük a vizsgálandó területeket. Így a kutatás következő szakaszában már csak ezekkel a faktorokkal foglalkoztunk.

Az új (másodlagos) faktorok elemzése

Az első forduló során gyűjtött adatok elemzését a másodlagos faktorok összesített átlagának bemutatásával zárjuk. A 28. diagramból látszik, hogy az új faktorok közül a válaszadók a **konkrét feladatok koordinálásának képességét** (Átlag:0,30; SD:0,94) tartják a legfontosabbnak, vagyis úgy vélik, hogy az összes tényező közül ez az, ami leginkább meghatározhatja a rendészeti vezetők hatékonyságát. Az értékelés másik végpontján a számszerű adatok (Átlag:-0,05; SD:0,92) állnak, tehát a kitöltő szerint ez mutatja legkevésbé egy vezető hatékonyságát. A többi faktor e kettő között helyezkedik el.

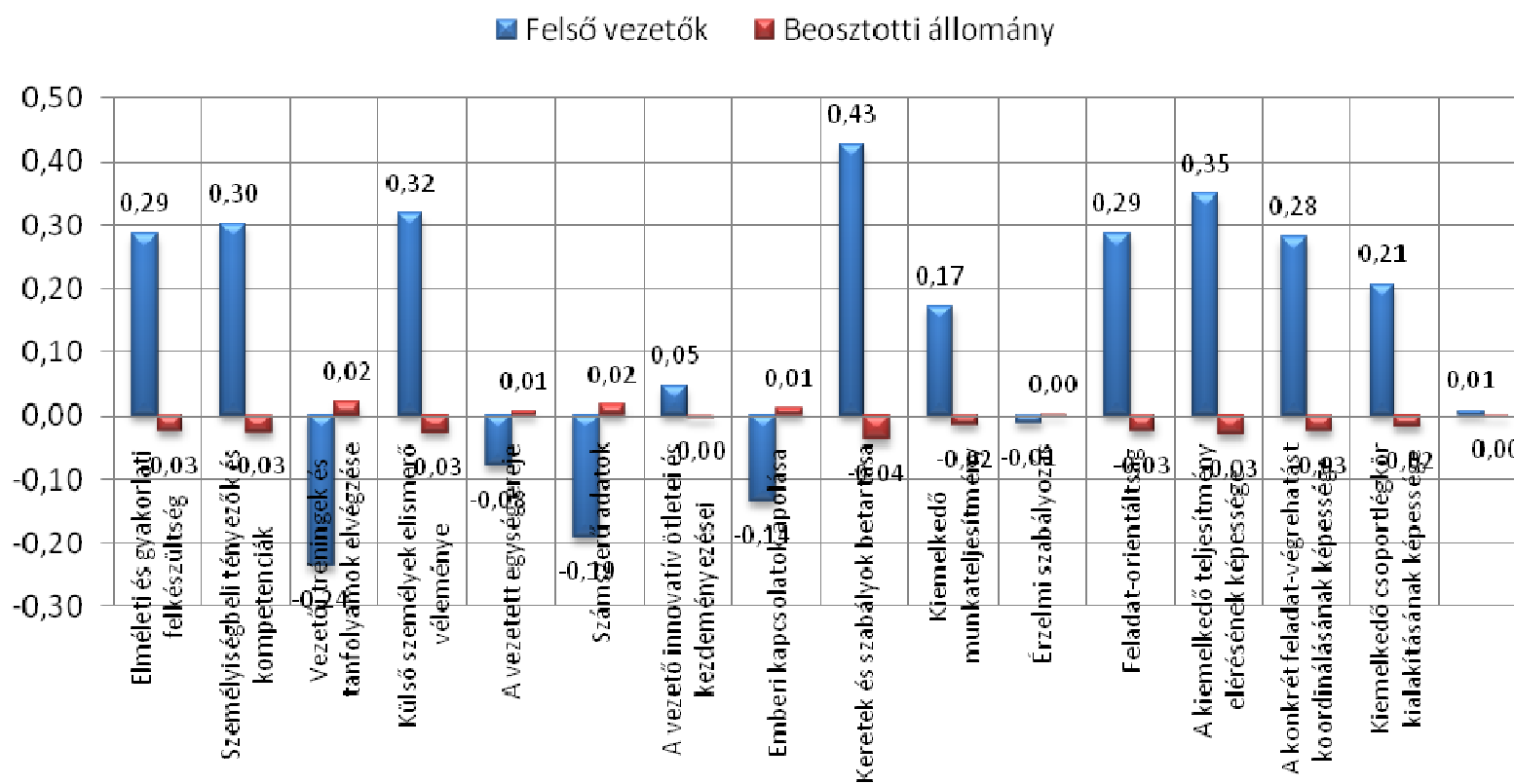
Fontos kiemelnünk, hogy a másodlagos faktorok közül a rendészeti vezetőképzés közvetlenül az *érzelmi szabályozásra*, a *feladatorientáltságra*, a *kiemelkedő teljesítmény* elérésének képességére, a *feladat-végrehajtás koordinálása* képességére, a kiemelkedő *csoporthegység kialakításának* képességére és *az ösztönző, motiváló csoporthegység* kialakításának képességére lehet hatással. Ugyanakkor közvetve befolyásolhatja a vezetett egység erejét, a vezető innovatív ötleteit, valamint a külső személyek véleményét.



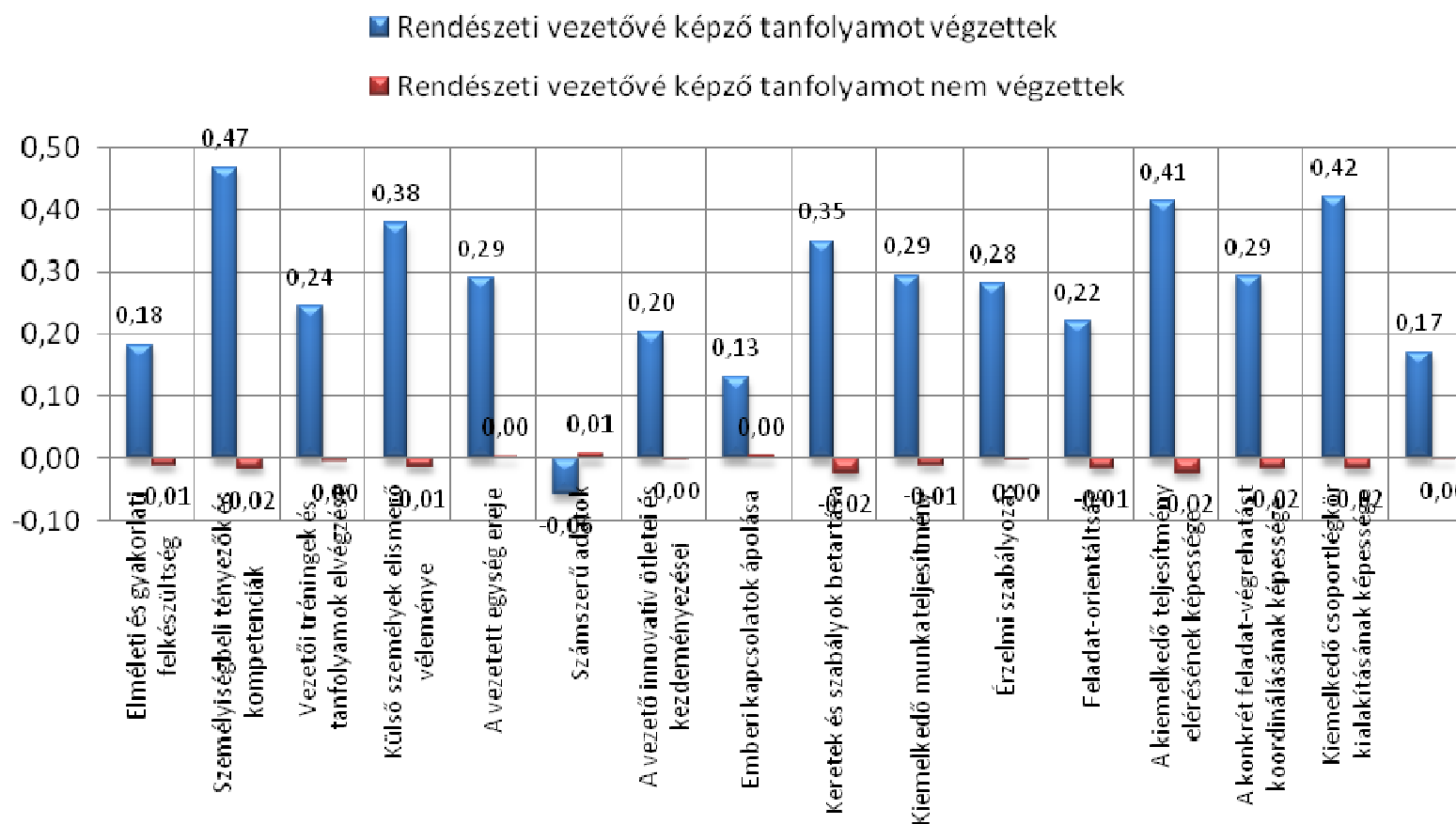
A másodlagos faktorok fontosságának megítélésben számos szignifikáns különbség mutatkozik a felsővezetők és a beosztottak véleménye között. Már az elsődleges tényezők átlagánál láttuk, hogy a beosztottak általában alacsonyabb pontszámokat használtak, mint a vezetők, ebből következően a szinte minden másodlagos faktort a felsővezetők értékelték fontosabbnak. Ugyanakkor három tényezőnek – *a számszerű eredményeknek* ($p=0,001$), az *emberi kapcsolatok ápolásának* ($p=0,01$) továbbá *a vezetői tréningek elvégzésének* ($p=0,001$) – *a beosztottak tulajdonítottak szignifikánsan nagyobb jelentőséget*, vagyis szerintük *inkább ezek alapján lehet a rendészeti vezető hatékonyságára következtetni*. Mindez leolvasható a 29. diagramról.

Ha a rendészeti vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek válaszait hasonlítjuk össze, akkor is több szignifikáns eltérést találunk a másodlagos faktorok eredményeiben. A tanfolyamon résztvettek a vezetői hatékonyság megítélése szempontjából szignifikánsan fontosabbnak tartják a személyiségbeli tényezőket és kompetenciákat ($p=0,008$), a külső személyek elismerő véleményét ($p=0,01$), a keretek és szabályok betartását ($p=0,02$), a kiemelkedő munkateljesítményt ($p=0,00$), az érzelmi szabályozást ($p=0,03$), a feladat-orientáltságot ($p=0,01$), a kiemelkedő teljesítmény elérésének képességét ($p=0,01$), a feladat-végrehajtás koordinálásnak képességét ($p=0,01$) és az ösztönző, motiváló csoportlétkör kialakításának képességét ($p=0,00$). A két csoport véleménykülönbségét a 30. diagram mutatja.

A másodlagos faktorok fontosságának eloszlása - a felső vezetők és a beosztottak megítélése alapján



A másodlagos faktorok fontosságának eloszlása - a rendészeti vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek megítélése alapján



A 2. vizsgálati forduló eredményei

A másodlagos faktorok kialakulásával és ezek jelentőségének tisztázásával sikerült azonosítanunk azokat a tényezőket, melyeket a megkérdezettek a rendészeti vezetés legfontosabb hatékonysági tényezőinek ítélnék. A második vizsgálati szakaszban már a rendészeti vezetővé képzés konkrét hatásait igyekeztünk mérni. Ennek megfelelően egyrészt azt akartuk kideríteni, hogy az azonosított hatékonysági faktorok szempontjából van-e különbség a vezetővé képző tanfolyamokat már végzett kutatási csoport és a tanfolyamok még nem járt kontrollcsoport tagjai között, másrészt tudni akartuk, hogy a kurzusok egykori résztvevői hogyan ítélik meg saját kompetenciafejlődésüket, illetve a képzésekkel kapcsolatban milyen pozitív és milyen negatív észrevételeik vannak. Ahhoz, hogy mindezt megtehessek, elsőként faktoranalízissel ellenőriznünk kellett az alkalmazott kérdőív érvényességét, majd a vizsgált faktorok mentén össze kellett hasonlítanunk a két csoport eredményeit, végül külön értékelnünk kellett a vezetővé képzőt végzettekre vonatkozó kérdések válaszait.

Faktoranalízis a mérőeljárás ellenőrzéséhez

A faktoranalízis segítségével ezúttal nem a meglévő tényezőket akartuk csökkenteni (lásd: Az 1. forduló eredményei című rész), hanem azt akartuk ellenőrizni, hogy azok az állítások melyekkel a másodlagos faktorokat a kérdőívben körülírtuk, és melyeket a kitöltők pontoztak, vajon valóban „összetartozónak” bizonyulnak-e. Ha a válasz igen, akkor az azt jelenti, hogy a kérdőív nagy valószínűséggel pontosan mért, tehát az eredmények relevánsnak tekinthetők. Persze még ebben az esetben is számolnunk kell azzal, hogy a kitöltők nem reálisan értékelték önmagukat, vagyis a torzítás lehetősége ekkor is fennáll!

A második kérdőívben összesen tizenöt másodlagos faktort néztünk meg, melyek mindegyikéhez öt-öt állítás tartozott (lásd: Mérőeljárások című rész). A faktoranalízis alapján úgy tűnik, hogy ebből a tizenöt faktorból tizenegyet jól definiáltunk, hiszen az eljárás végén ugyanaz az öt állítás „töltötte ki” őket, melyeket eredetileg is a körülírásukra használtunk. A megfelelően operacionalizált faktorok a következők voltak:

- vezetői tréningek és tanfolyamok (megmagyarázott variancia: 23,1%)
- elméleti és gyakorlati felkészültség (megmagyarázott variancia: 20,7%)
- külső személyek elismerő véleménye (megmagyarázott variancia: 17%)
- a vezető innovatív ötletei, kezdeményezései (megmagyarázott variancia: 23,1%)
- a vezetett egység ereje (megmagyarázott variancia: 18,2%)
- számszerű adatok (megmagyarázott variancia: 12,7%)
- kiemelkedő munkateljesítmény (megmagyarázott variancia: 17,1%)
- emberi kapcsolatok ápolása (megmagyarázott variancia: 13,8%)
- a kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége (megmagyarázott variancia: 13,9%)
- a konkrét feladat-végrehajtás koordinálásának képessége (megmagyarázott variancia: 27,4%)
- a kiemelkedő csoportlétkör kialakításának képessége (megmagyarázott variancia: 13,9%)

Ezeket túl a „feladatorientációt” és az „érzelmi szabályozást” leíró állítások egy faktorba kerültek, így kaptunk egy tizenkettedik faktort is (megmagyarázott variancia: 20,7%), mely két másik összevonásából keletkezett. Végül arról is be kell számolnunk, hogy a maradék két faktor (keretek és szabályok betartása, ösztönző, motiváló csoportlétkör kialakításának képessége) érvényességét nem tudtuk igazolni. Ezt azt jelenti, hogy ezeket a faktorokat nem a megfelelő állításokkal írtuk le, így a kérdőív nem is mérte őket hatékonyan. Mindebből következik, hogy a kapott értékeket az elemzéskor nem lehet figyelembe venni.

Összességében tehát tizenkét faktort találtunk relevánsnak, és a kutatási, valamint a kontrollcsoport eredményeit ezek mentén hasonlítottuk össze.

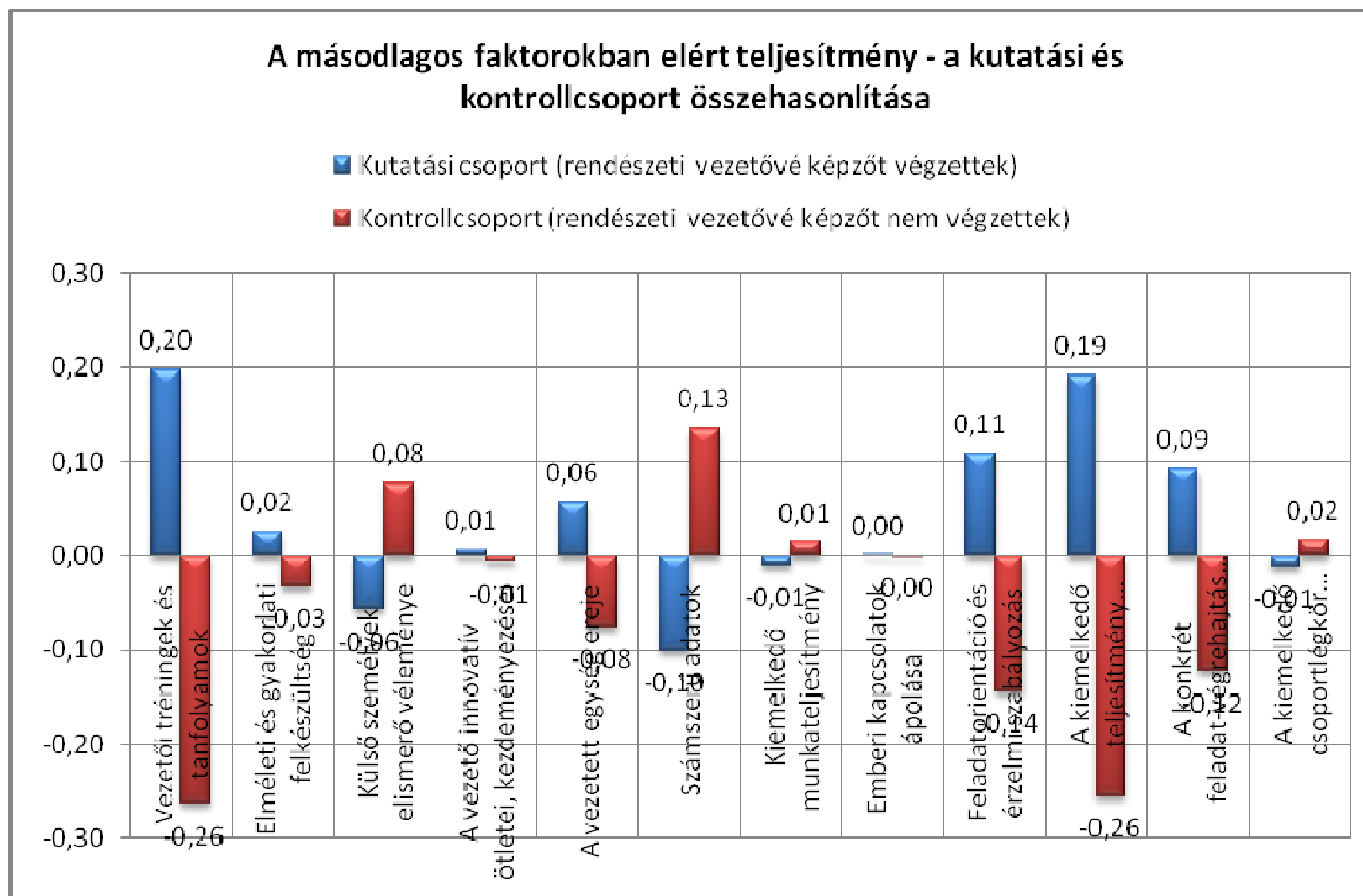
A kutatási és kontrollcsoport eredményei

A faktoranalízis alapján érvényesnek tekinthető tizenkét faktor közül hatban a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek értékelték magukat magasabban. Négy tényező megítélése közel szinte azonos volt a két csoportban, míg két faktorban a tanfolyamokon nem járt vezetők bizonyultak jobbnak. Ez elvben azt jelenti, hogy a vezetővé képző kurzusok egykori résztvevői a kontrollcsoport tagjaihoz képest:

- nagyobb fontosságot tulajdonítanak a vezetéssel foglalkozó tréningeknek és szívesebben végeznek el ilyeneket;
- jobb elméleti és gyakorlati felkészültséggel rendelkeznek;
- összetartóbb, erősebb szervezeti egységet vezetnek, és jobban képviselik beosztottaik érdekeit;
- hatékonyabban kezelik érzelmeiket és jobban tudják saját feladat-végrehajtásukat megszervezni;
- motiváltabbak és inkább rendelkeznek a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciákkal;
- hatékonyabban tudják megszervezni az általuk vezetett szervezeti egység feladatainak elvégzését;
- ugyanakkor kevesebb elismerő visszajelzést kapnak és rosszabb számszerű eredményekkel „büszkélkedhetnek”.

Fontos azonban kiemelnünk, hogy a csoportok közötti különbség csak a „vezetői tréningek és tanfolyamok”, valamint a „kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége” elnevezésű faktorokban volt szignifikáns, tehát érdemben értékelhető eltérés csupán ezen tényezőkben van. A többi különbséget statisztikai szempontból nem tekinthetjük mérvadónak. Ez látható a 31. diagramon.

Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a kapott adatok önfelmérés alapján születettek, ráadásul csak korrelációkat fejeznek ki, vagyis nem mondhatjuk ki teljes bizonyossággal, hogy az érintett két szignifikáns eltérés (illetve a többi különbség) a tanfolyamok hatását tükrözik (részletesebb kifejtést lásd: a Megvitatás című részben).



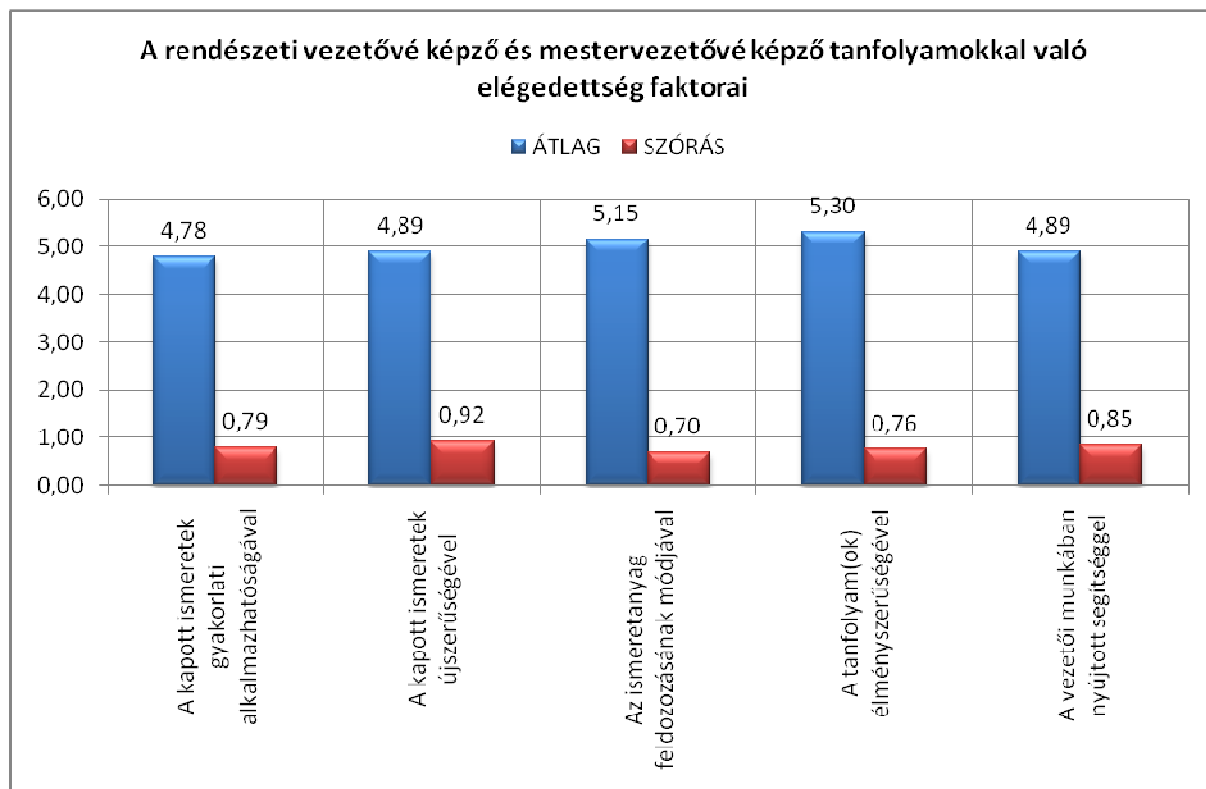
A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásainak értékelése

A második vizsgálati fordulóban használt kérdőív utolsó kérdéseit már csak a tanfolyamok egykori résztvevőinek tettük fel. Ezek a kérdések az alábbi tényezők megítélésére szolgáltak:

- a képzésekkel való általános elégedettség értékelése;
- a képzések hatása a személyes és szociális kompetenciák fejlődésére (önértékelés alapján);
- az egyes személyes és szociális kompetenciák hangsúlyával való elégedettség megítélése;
- szöveges észrevételek a képzések előnyeiről és hátrányairól.

Ahogy az a 32. diagramon látható, az általános elégedettségi faktorok közül a kitöltők a tanfolyamok élményszerűségét értékelték a legmagasabbra (Átlag:5,3; SD:0,76), míg a kapott ismeretek gyakorlati alkalmazhatóságát becsülték (Átlag:4,78; SD:0,79) a legalacsonyabbra. Ez azt is jelenti, hogy összességében minden faktorról „inkább elégedettek voltak, mint nem”.

32. diagram



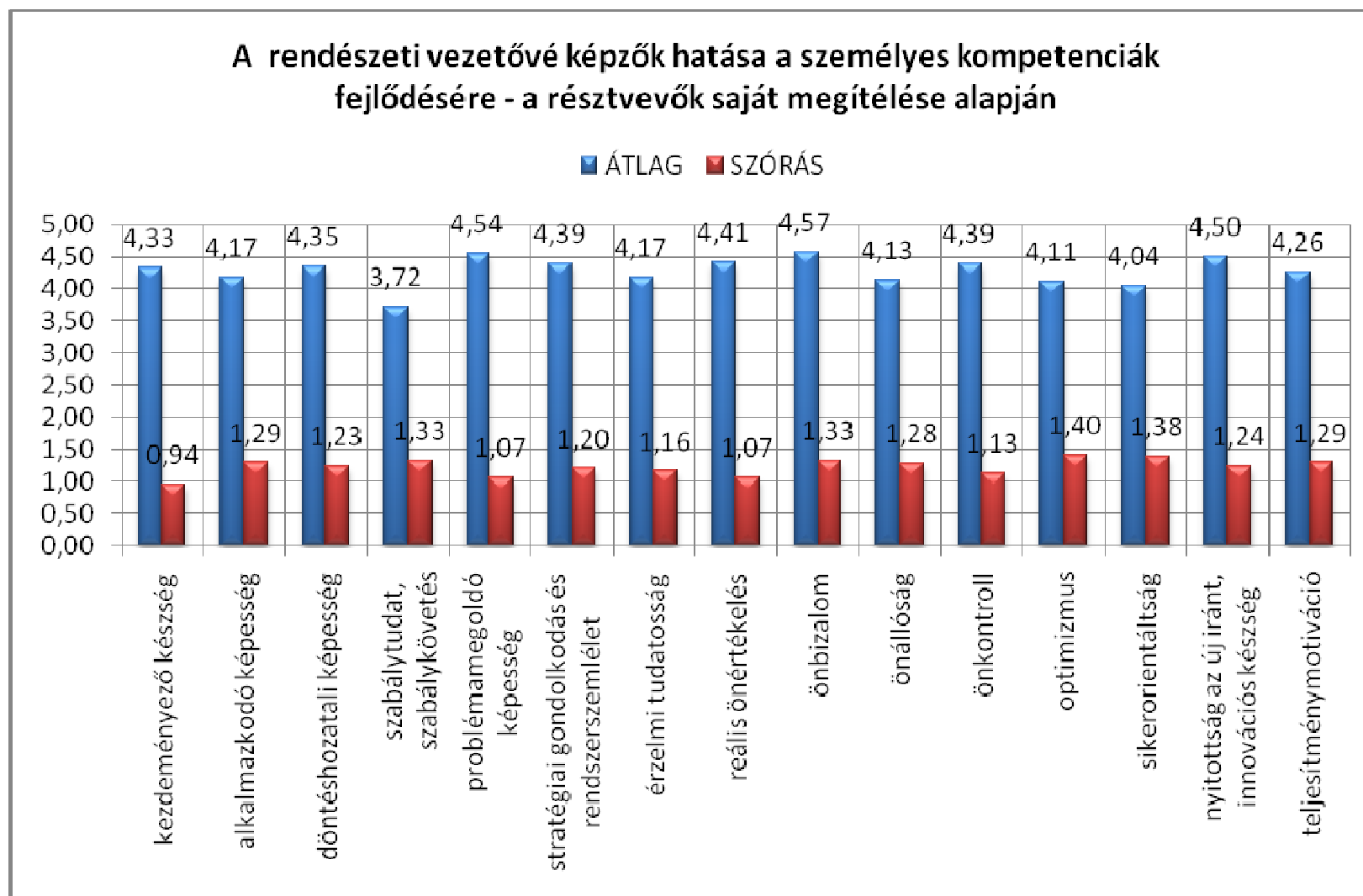
A személyes és szociális kompetenciák fejlesztésének megítélése is stabil elégedettséget tükrözött, hiszen két kivétellel mind a 30 megadott kompetenciában négy egésznél jobb eredményt kaptunk, ami annyit tesz, hogy a válaszadók szerint a kurzus „inkább hatott, mint nem” ezeknek a kompetenciáknak a fejlődésére. A személyes kompetenciák közül az önbizalmat (Átlag:4,57; SD:1,33), valamint a problémamegoldó képességet (Átlag:4,54; SD:1,07), a szociális kompetenciák közül pedig a kommunikációs készséget (Átlag:4,89; SD:1,08) és az együttműködő csoportlétkör kialakításának képességét (Átlag:4,83; SD:0,95) emelték ki a megkérdezettek, vagyis szerintük e készségekben, képességekben történt a legerősebb pozitív változás. Ugyanakkor úgy gondolták, hogy a szabálytudat és szabálykövetés (Átlag:3,72; SD:1,33), illetve a kliensközpontúság (Átlag:3,85; SD:1,19) kompetenciáira hatott legkevésbé a vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése. Ezek az adatok megtekinthetők a 33. és a 34. diagramon.

A tanfolyamokon történt kompetenciafejlesztés értékelését kiegészítik azok a vélemények, melyeket a kitöltők az egyes kompetenciák képzésen belüli hangsúlyával kapcsolatban fogalmaztak meg. Összességében azt mondhatjuk, hogy válaszadók több, mint 50 százaléka szerint **minden kompetenciafejlesztés pont az igényeknek megfelelő jelentőséggel bírt**. A résztvevők úgy látták, hogy az alkalmazkodó képesség, a reális önértékelés, az empátia, a kliensközpontúság, az együttműködés és a szervezői képesség aránya a leginkább eltalált. Mindazonáltal a válaszadók jelentős része úgy gondolja, hogy **többet kellene foglalkozni** a problémamegoldó képességgel, az innovációs készséggel, a döntéshozatali képességgel, a konfliktus és stressz-kezelő képességgel, a vezetett egység érdekeiért való fellépés képességével, valamint mások fejlesztésének képességével. Ez látható a 35. és a 36. diagramon.

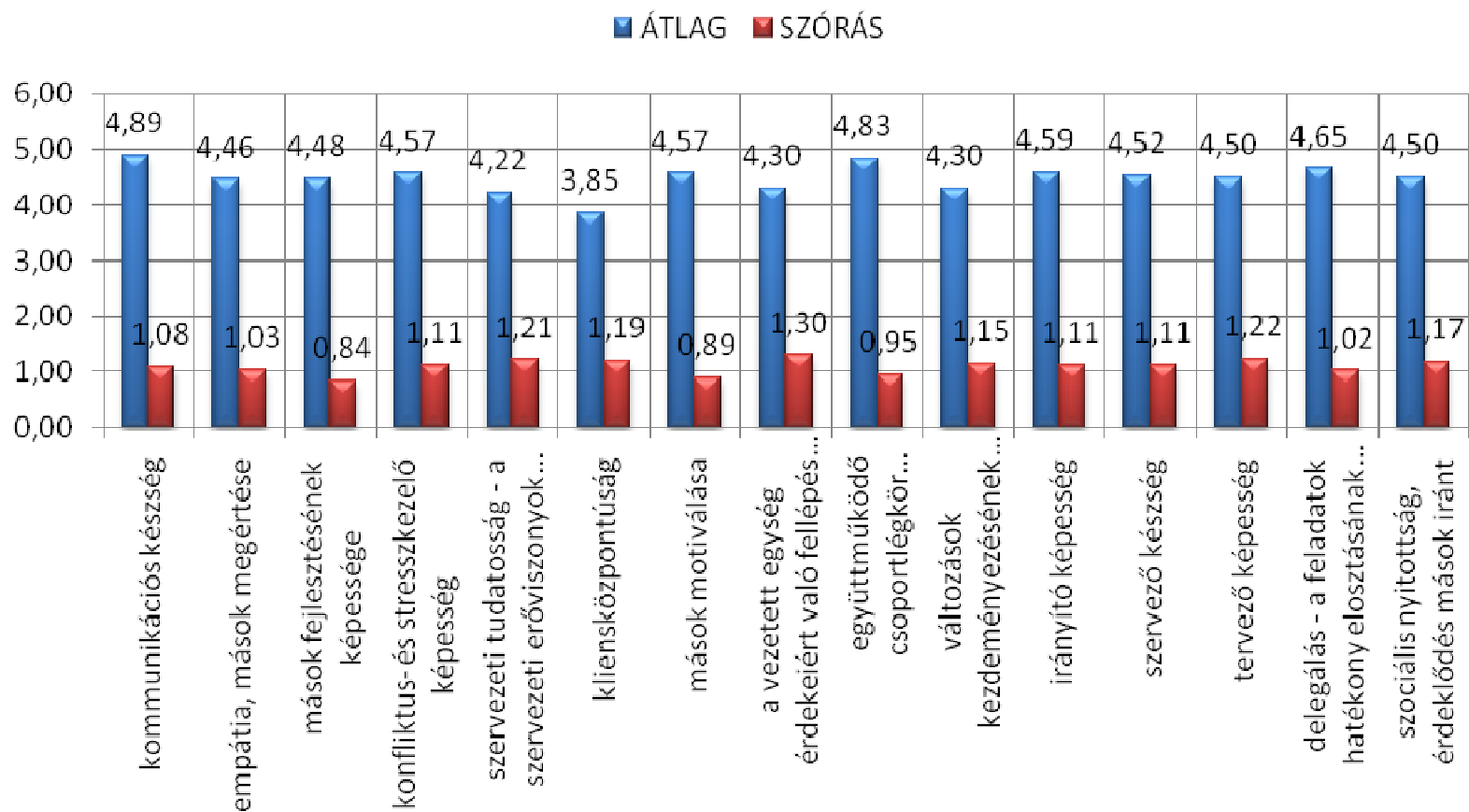
Végül ki kell térnünk a kérdőív végén megfogalmazott szöveges válaszok bemutatására is. Rendkívül pozitívnak tartjuk, hogy **szinte minden kitöltő adott önálló, verbális visszajelzést is**. Ez azt mutatja, hogy a kitöltők elkötelezettek voltak a téma iránt. A tanfolyamok „előnyeinek” összegzésénél a legtöbben **a kapcsolatépítés lehetőségét említették**, vagyis azt, hogy a tanfolyamok alatt megismertek más kollégákat, akikkel azóta is személyes baráti és szakmai viszonyt ápolnak. E mellett sokan kiemelték **az önismeret mélyülésének és a kommunikációs képesség fejlődésének** fontosságát.

A „hiányok” megfogalmazása nehezebb feladatnak bizonyult. A válaszadók nagy része úgy érezte, hogy nem maradt benne semmilyen elégedetlenség, ugyanakkor **többen említették az ismétlő, ráerősítő tréningek** szükségességét és a gyakorlatok rendszetivé formálásának igényét. Néhány kitöltő leírta, hogy az utánkövetések nélkül nagyon nehéz hosszútávon fenntartani és megvalósítani a képzésen tanultakat.

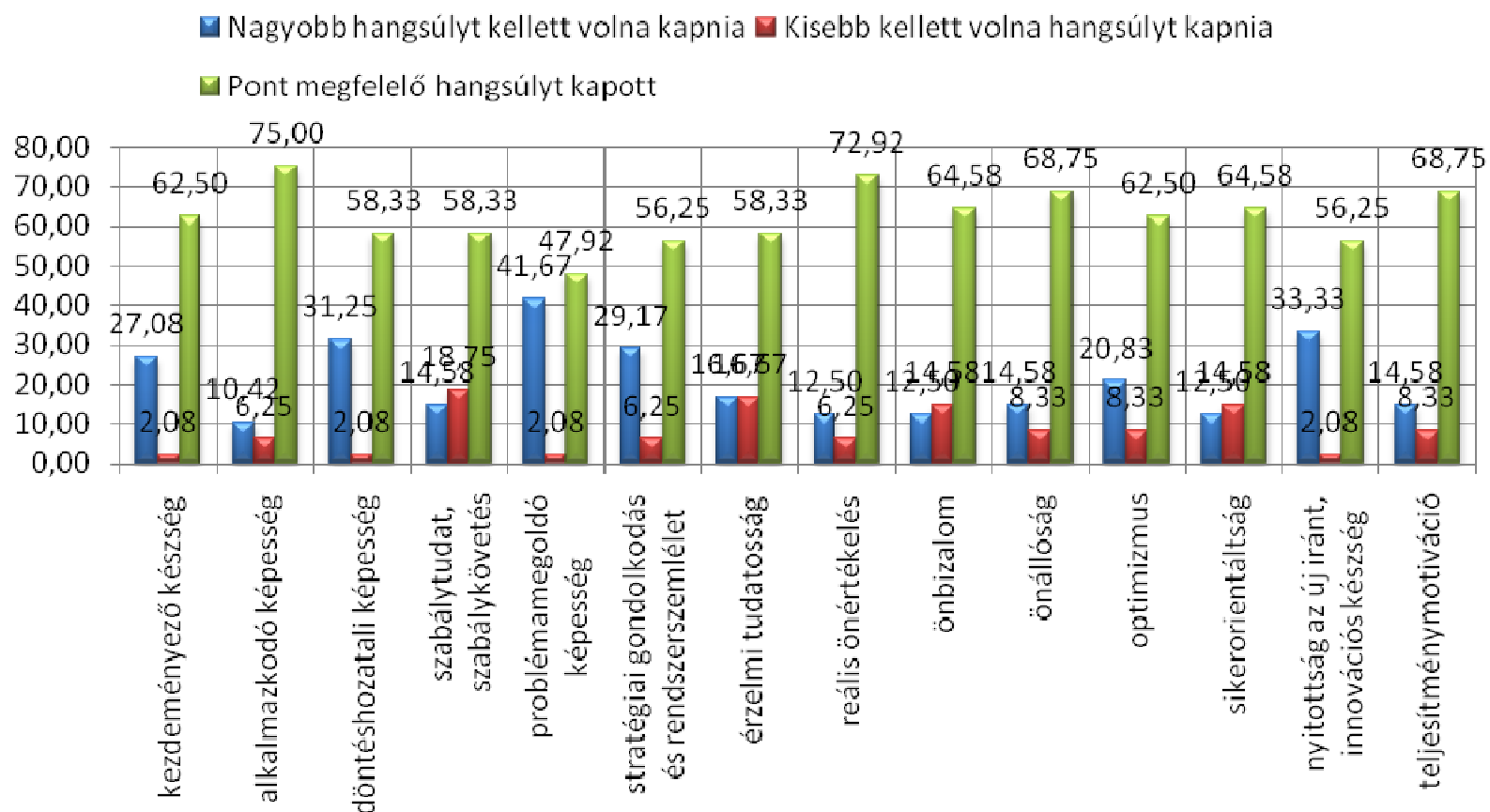
Össességében úgy tűnik, hogy ez okozza az egykori résztvevők számára a legnagyobb problémát. A leggyakrabban megfogalmazott szöveges válaszok eloszlását a 37. valamint a 38. diagram mutatja.



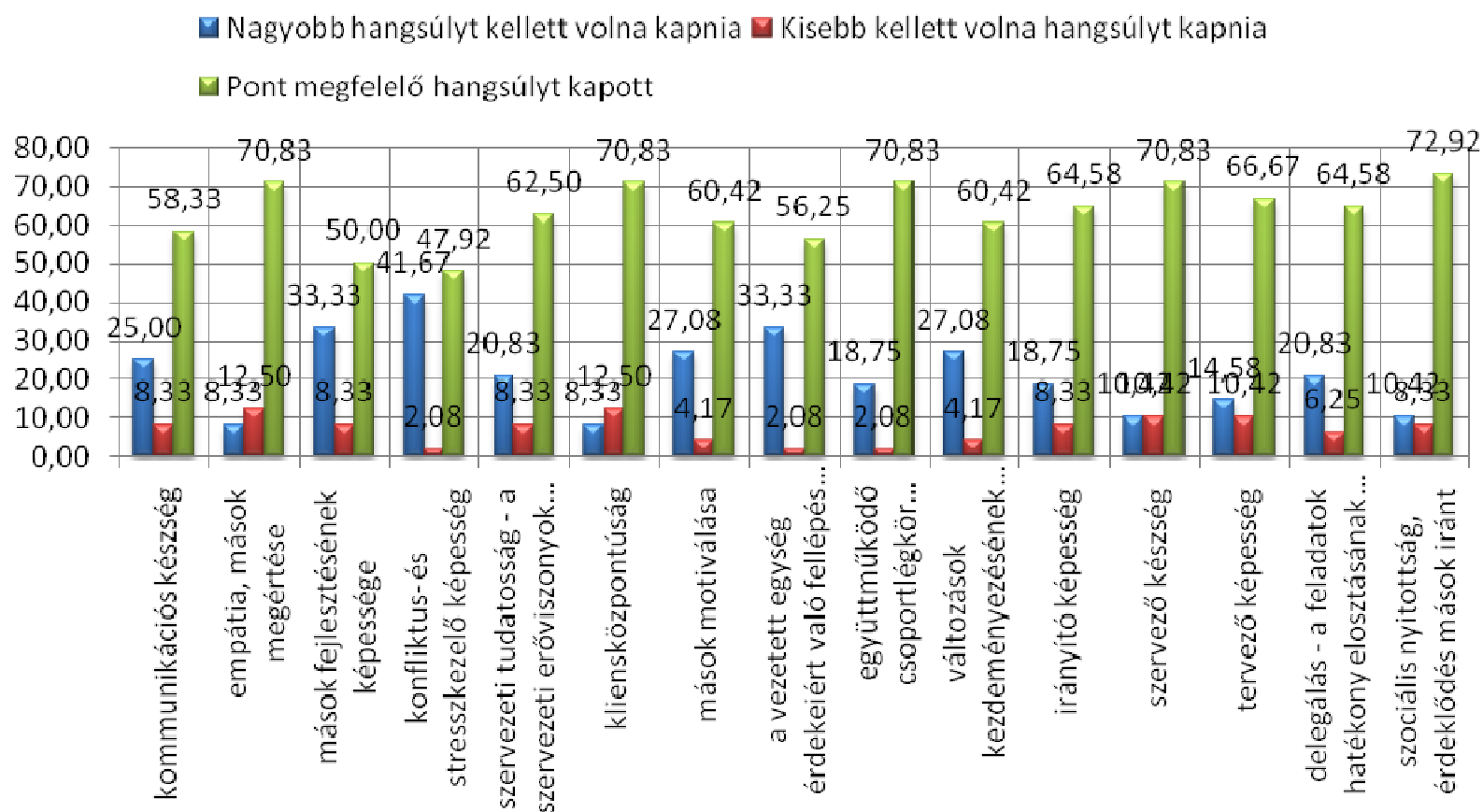
A rendészeti vezetővé képzők hatása a szociális kompetenciák fejlődésére - a résztvevők saját megítélése alapján



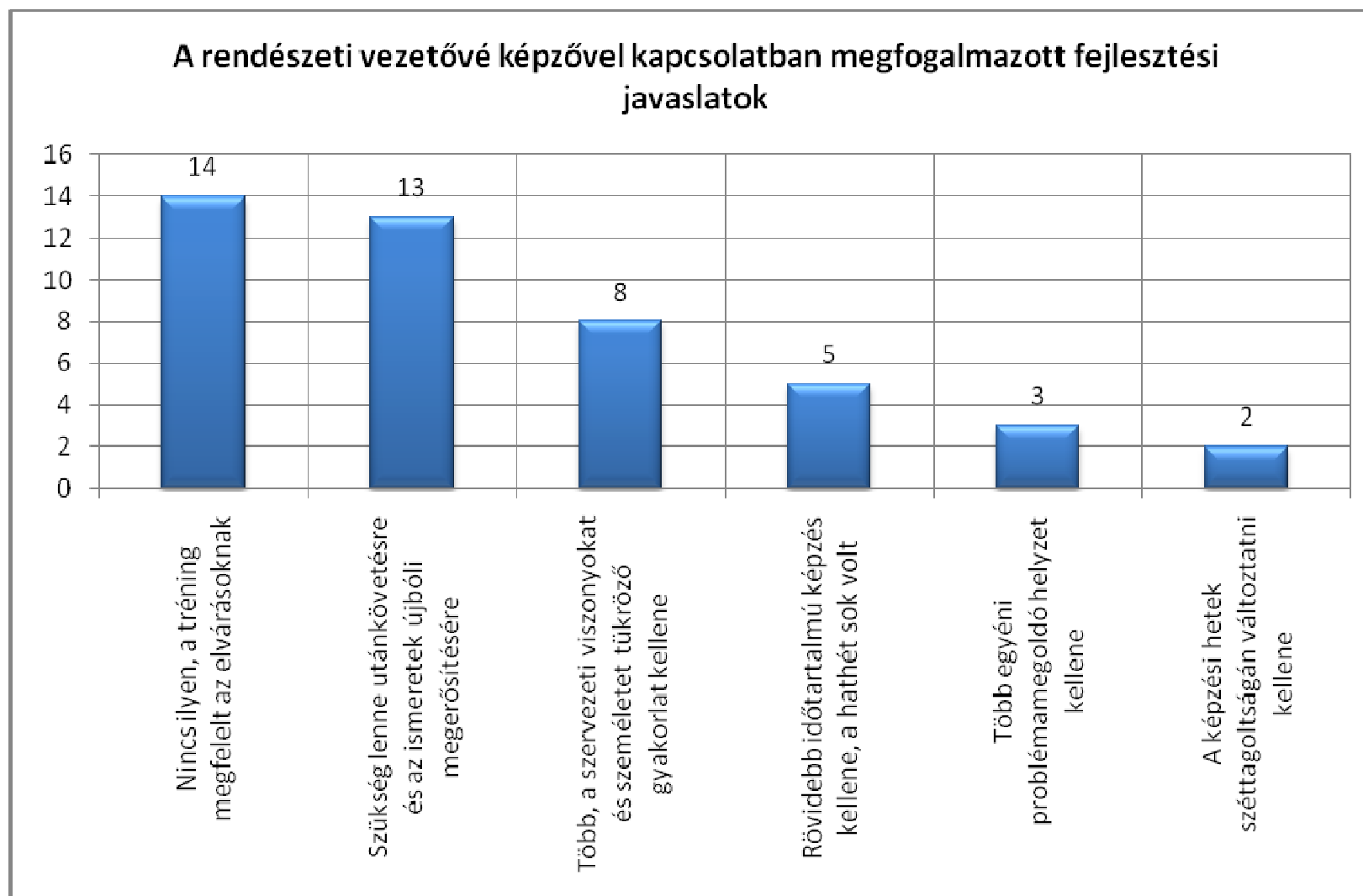
A személyes kompetenciák képzésen belüli hangsúlyával való elégedettség - a válaszok százalékos megoszlása



A szociális kompetenciák képzésen belüli hangsúlyával való elégedettség - a válaszok százalékos megoszlása







MEGVITATÁS

Az előző részben bemutatott eredmények sokrétűsége lehetővé teszi, hogy *komplex következtetéseket fogalmazzunk meg* a rendészeti vezetővé képzés múltjával és potenciális jövőjével kapcsolatban. A következőkben erre vállalkozunk. Az értelmezés áttekinthetőségének érdekében a kutatás során kapott információk megvitatását az alábbi lépésekben végezzük el:

- elsőként a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok **beválásával** kapcsolatos eredményekre reflektálunk;
- majd értelmezzük a kurzusok **hatásaira** vonatkozó adatokat;
- végül kitérünk arra, hogy a most szerzett ismeretek fényében milyen irányba lenne érdemes **fejleszteni a tanfolyamok tematikáját**.

A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok beválása

Munkánk elején azt mondtuk, hogy egy pedagógiai program akkor tekinthető beváltnak, ha a résztvevőkre kifejtett hatása illeszkedik a képzéssel kapcsolatos elvárásokhoz, vagyis ha az adott fejlesztés a valós igényeket szolgálja (lásd: Előzmények, elméleti és empirikus háttér című rész). Ennek megfelelően a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok beváltságát a képzési kínálat, valamint a hatékony rendészeti vezetőről alkotott elképzelések összhangja mutatja meg. Ezért kutatásunk első fordulójában a hatékony rendészeti vezető „ismérveit” igyekeztünk azonosítani (lásd: Módszerek című rész).

A kapott eredmények alapján *összességében a vizsgált tanfolyamokat beváltként definiálhatjuk*, hiszen általános fejlesztési céljaik szinkronba hozhatóak azokkal az elvárásokkal, melyeket a rendészetben dolgozók saját vezetőikkel szemben támasztanak. Ezt a megállítást az alábbi eredmények támasztják alá:

- A megkérdezett rendészeti felsővezetők és beosztottak úgy látták, hogy a vezetők **magasabb pozícióba jutását a szakmai felkészültség és gyakorlat után leginkább a vezető személyes és szociális kompetenciái befolyásolják**. Ezt azt jelenti, hogy a válaszadók véleménye szerint egy személy akkor válhat sikeres vezetővé, akkor léphet előre a pályáján, ha komoly elméleti tudással, szakmai tapasztalattal rendelkezik, és mindezek mellett jól használja a vezetésben fontos készségeit, képességeit. A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok pedig éppen ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztését célozzák, tehát közvetve hozzájárulnak ahhoz, hogy a résztvevők sikeresebb vezetővé váljanak.
- A kutatás résztvevői szerint **egy vezető hatékony működését leginkább az mutatja, hogy mennyire képes fellépni az általa vezetett egység érdekeiért, mennyire tud összetartó, erős közösséget kialakítani, és mennyire viselkedik rugalmasan a váratlan helyzetekben**. E tényezők mindegyikére pozitívan hathat a vizsgált tanfolyamok elvégzése, hiszen a vezetővé képzés során külön modul foglalkozik a csapatépítéssel és nagy hangsúlyt fektetnek az asszertivitás (vagyis a hatékony önérvényesítés) fejlesztésére, míg a mestervezetővé képzőn a változásmenedzsment kap kiemelt szerepet.
- A vezetői hatékonyság másodlagos faktorai közül **a feladat-végrehajtás koordinálását segítő személyes és szociális kompetenciák fontosságát értékelték a legmagasabbra** a vizsgálat résztvevői, ami szintén azt igazolja, hogy a kompetenciafejlesztés, mint képzési cél összhangban áll a szervezeti elvárásokkal.

Mindebből egyértelműen következik, hogy **a vizsgált tanfolyamok alapkonceptiója és elsődleges pedagógiai célja** – vagyis a vezetői kompetenciák fejlesztése – **megfelel a rendészeti felsővezetők és beosztotti állomány igényeinek**.

Más kérdés, hogy hogyan valósul meg a kurzusokon ez a kompetenciafejlesztés, mennyire fókuszálnak a tanfolyamok a valóban elvárt kompetenciákra, és mennyire közismert a rendészetben belül, hogy ezek a képzések milyen potenciális hatást válthatnak ki a résztvevőkből. A kutatási eredményekben **van egy látszólagos ellentmondás**, mely e kérdések megválaszolásával oldható fel. Ez az ellentmondás az, hogy bár a vezetői előmenetel és hatékonyság szempontjából **számos olyan tényezőt** (lásd: fentebb) **tartanak fontosnak** a válaszadók, **melyek fejlesztésére a vizsgált kurzusok irányulnak**, magukat **a vezetővé és**

mestervezetővé képző tanfolyamokat mégis kevésbé értékelik. Elvben logikus lenne, hogy ha úgy gondoljuk, hogy bizonyos faktorok (személyes és szociális kompetenciák, a vezetett szervezeti egység érdekképviselője, összetartása) nagyban hozzájárulnak egy vezető sikereihez, akkor azoknak a képzéseknek az elvégzése, melyek éppen a kérdéses tényezőkkel foglalkoznak, szintén kiemelt jelentősége van.

Annak, hogy ez még sincs így (lásd: 12. diagram) *három oka lehet.* Az *egyik*, hogy a *képzések nem tudnak megfelelő hatást kiváltani*, vagyis hiába irányulnak az egyébként fontos kompetenciák fejlesztésére, eredményeik nem eléggé kézzelfoghatóak ahhoz, hogy kimondhassuk: a tanfolyamok elvégzése nagyban segíti a vezetők előmenetelét. A *másik* ok, hogy *a képzések céljait, programját, eredményeit nem közvetítik, nem „reklámozzák” megfelelően*, ezért a rendészetben dolgozó munkatársak zöme nem kapcsolja össze a vezetői hatékonyság faktorait a vezetővé képzőkön való részvétellel. *Végül* elképzelhető, hogy a *tanfolyamok nem pontosan azoknak a kompetenciáknak a fejlesztésére törekednek, melyekre a rendészeti vezetésben szükség lenne.*

Az első potenciális ok megvitatására a hatásvizsgálattal kapcsolatos adatok értelmezésénél visszatérünk.

A második lehetőséget alátámasztja az a tény, hogy a tanfolyamokat már elvégzett vezetők szignifikánsan magasabbra értékelték a kurzusok fontosságát, mint azok, akik még nem jártak ilyen képzéseken. Ebből az adatból úgy tűnik, hogy a vezetői siker és hatékonyság, valamint a tanfolyamok közötti kapcsolatot azoknak egyszerűbb megtalálni, akik már voltak vezetővé képzésen, még a többieknek valószínűsíthetően nincsenek pontos információik arról, hogy milyen hatásai lehetnek ezeknek a programoknak.

Az utolsó eshetőség tárgyalásához több tényezőt is figyelembe kell vennünk. Elsőként meg kell néznünk, hogy az egyes személyes és szociális kompetenciák jelentőségére adott pontszámok mennyire állnak összhangban azokkal a kompetenciákkal, melyek fejlesztésére a képzések irányulnak. A 24. és a 21. diagramon látható eredmények azt mutatják, hogy a szervezetben dolgozók szerint a hatékony vezetésben az olyan „hard” kompetenciáknak van nagy szerepe, mint a döntéshozatali képesség, a problémamegoldó készség, az irányító képesség és a tervező készség. Tény, hogy a vizsgált kurzusok során e készségek és képességek a „soft” kompetenciáknál kisebb hangsúlyt kapnak, tehát a programok e

tekintetben nem teljesen felelnek meg az általános elvárásoknak. Ezt támasztja alá a tanfolyamot végzettek második vizsgálati fordulójában kifejtett véleménye is, mely szerint a jelenleginél nagyobb teret kellene adni a döntéshozatali képesség és a problémamegoldó képesség fejlesztésének. A „hard” tényezők erőteljesebb fejlesztésének igénye nyilvánul meg abban is, hogy az első fordulójában megkérdezettek leginkább a gyakorlati problémahelyzetek kezelésében, valamint a stratégiai gondolkodás fejlődésében várnának változásokat azoktól, akik részt vesznek a tanfolyamokon.

Összességében tehát bizonyos, hogy a konkrét kompetenciák szempontjából **a képzések beválása nem teljesen valósul meg**, vagyis **a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos igények és a programok kínálata nem fedi egészen egymást**. Ugyanakkor fontos megjegyeznünk azt is, hogy **a gyakorlatban a „hard” kompetenciák csak akkor működhetnek eredményesen, ha a vezető jártas a „soft” kompetenciákban is**. Hiába képes ugyanis valaki jól átlátni egy problémát, hiába tud megfelelő döntéseket hozni, hiába szervezi meg hatékonyan a feladatok elosztását, **ha képtelen mozgósítani másokat a végrehajtásra, márpedig ehhez éppen a „soft” kompetenciákra van szükség**. Úgy tűnik, hogy ennek az összefüggésnek a lényegét a vezetővé képzőt végzettek inkább belátták, hiszen ők több „soft” kompetenciát is szignifikánsan magasabbra értékelték, mint azok a válaszadók, akik nem voltak egyik kurzuson sem. Ezért lehet az, hogy a második fordulójában leginkább a reális önértékelés, az empátia, a szociális nyitottság, az alkalmazkodó képesség és a kliensközpontúság képzésen belüli szerepével voltak elégedettek, ami azt is mutatja, hogy nem a „soft” kompetenciákból akarnak kevesebbet kapni, hanem a „hard” készségekből, képességekből többet. Különösen igaz lehet ez a mesterveetővé képzővel kapcsolatban, hiszen már az első forduló eredményeiből kiderült, hogy ettől a tanfolyamtól alapvetően a „hard” kompetenciák fejlődését várják, míg a vezetővé képzőnél vegyesen igénylik a „soft” és a „hard” készségek, képességek pozitív irányú változását.

Mindent összevetve tehát azt mondhatjuk, hogy **a tanfolyamok általános képzési céljai megfelelnek a szervezetben belüli igényeknek, tehát a képzések beválnak tekinthetőek**. Ugyanakkor a tanfolyamok nem teljesen azoknak a kompetenciáknak a fejlesztésére fókuszálnak, melyeket a szervezetben dolgozók várnának. Ezért **a beválás még jobb lenne**, ha a kurzusok tematikájában nagyobb hangsúllyal jelennének meg a „hard” kompetenciák (pl.: döntéshozatali képesség, problémamegoldó készség, irányító képesség, tervező készség)

fejlesztése. Ez a változás hozzájárulhatna ahhoz is, hogy a végzett vezetők hatékonyabban tudják megoldani a konkrét problémahelyzeteket és fejlődjen stratégiai gondolkodásuk.

A tanfolyamok bevalásával kapcsolatos eredmények igazolták az **1. a 2. és a 3. hipotézisünket** is, hiszen kimutatható volt a kapcsolat a tanfolyamok tematikája és a hatékony rendészeti vezetővel szemben támasztott követelmények között (1. hipotézis). El tudtuk különíteni a vezetővé képzővel és a mestervezetővé képzővel szemben támasztott követelményeket (2. hipotézis). Végül egyértelmű különbség mutatkozott a vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek között mind a tanfolyamok hasznosságának, mind az egyes kompetenciák fontosságának megítélésében (3. hipotézis).

A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásai

A kutatás során kapott eredményekből arra következtethetünk, hogy a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok *hatása elsősorban a szemléletmód változásában, és kevésbé a vezetői hatékonyság faktorainak konkrét fejlődésében érhető tetten*. Ezt támasztják alá az alábbi adatok:

- Az első forduló során a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek a tanfolyamokon még nem járt személyeknél szignifikánsan fontosabbnak ítélték mind általában véve a személyes és szociális kompetenciák jelentőségét, mind azoknak a konkrét kompetenciáknak a szerepét, amelyek fejlesztésére a képzések elsősorban irányulnak. Mindez kifejezi azt, hogy *a tanfolyam egykori résztvevői a többiektől eltérően gondolkodnak a vezetői hatékonyságról*. Fontos továbbá, hogy ez az „eltérő szemlélet” nagy valószínűséggel a képzési programok hatásának tudható be, hiszen *ha más független változók* (lásd: egyéb demográfiai adatok) mentén bontottuk csoportokra a vizsgálati személyeket, *akkor nem tapasztaltunk szignifikáns véleménykülönbségeket*.
- A vezetői siker mérőfaktorainak megítélésekor *a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek szignifikánsan nagyobb jelentőséget* tulajdonítottak a projektekben való részvételnek, a vezetett szervezeti egység erős összetartásának, a vezetett szervezeti egység érdekeinek hatékony képviselésének, mint azok, akik még nem vettek részt a kurzusokon. E tényezők értékelése egyértelműen összefüggésbe hozható a

tanfolyamokkal, hiszen a mestervezetővé képző során a projektmenedzsmenttel, míg a vezetővé képzőn a csapatépítéssel és az asszertivitással foglalkoznak önálló modulként. Ráadásul más független változónak ezúttal sem volt hatása, tehát nagy valószínűséggel a megkérdezettek többsége hasonlóan gondolkodik ezekről a faktorokról.

- Az első fordulóban kapott másodlagos faktorok közül a személyiségbeli tényezőket és kompetenciákat tartották a legfontosabbanak azok a válaszadók, akik már jártak vezetővé képző tanfolyamokon. Ez az adat is azt mutatja, hogy számukra ***a vezetői hatékonyság leglényegesebb faktorává azok a tényezők léptek elő, melyek fejlesztésére a kurzusok irányulnak.*** Ugyanez nem mondható el a tanfolyamot még nem végzettekről.
- A második vizsgálati szakasz eredményei szerint a vezetővé képzőn már résztvett kutatási csoport tagjai szignifikánsan szívesebben fogadják a vezetői tréningeket és a vezetői hatékonyság szempontjából nagyobb szerepet tulajdonítanak ezek elvégzésének, mint a kontrollcsoporthoz tartozó vezetők. Ez arra utal, hogy ***tudatosan foglalkoznak a vezetői feladatok ellátását segítő tényezők fejlesztésével.***

Ezek az adatok összességében egyértelműen azt mutatják, hogy ***„valami” megváltozott a résztvevőkben a vezetővé képző hatására.*** Másként ítélik meg a vezetői sikert, tudatosabban foglalkoznak a vezetői szereppel és az ehhez szükséges kompetenciák fejlesztésével. Ugyanakkor a vezetői hatékonyság konkrét faktorainak értékelésében alig volt szignifikáns eltérés a kutatási és kontrollcsoport között, ami ***arra utalhat, hogy a tanfolyamot végzettek sem váltak feltétlenül „jobb” vezetőkké.*** Fontos azonban kihangsúlyoznunk, hogy a viszonylag kis mértékű eltérés más okokra is visszavezethető. Elképzelhető például, hogy ***nem volt kellően pontos a mérés,*** hiszen az önértékelésen alapuló kérdőíveknél mindig számolnunk kell azzal, hogy a kitöltők túlértékelik saját képességeiket. Megeshet továbbá az is, hogy a képzés a kimutatottnál erősebben hatott a résztvevőkre, ám ők ezt a hatást ***a szervezeti kultúra eltérő normarendszere miatt később nem tudták érvényesíteni,*** így az eredmények végsősoron alig különböztek a kontrollcsoportétól. Ez utóbbi lehetőséget támasztja alá az a tény, hogy a kutatási csoport tagjai úgy ítélték meg, hogy a tanfolyamok minden ***személyes és szociális kompetenciában inkább hatottak fejlődésükre, mint sem.*** Vagyis a képzés egykori résztvevői kifejezetten úgy érzik, hogy ***pozitívan befolyásolta őket a tréning,*** bár a szöveges válaszokban megfogalmazták azt is, hogy ***ez a hatás igen könnyen elmúlik, ha nem kap megfelelő megerősítést.***

Összességében tehát elképzelhető, hogy a tanfolyamok nem csak a szemléletmód változására, hanem a vezetői hatékonyságra, növekedésére is befolyással vannak, de jelen kutatásunkban ezt nem tudtuk egyértelműen igazolni.

A vizsgált képzések hatásaira vonatkozó eredmények alapján **a 4. az 5. és a 6. hipotézisünk** is helytállónak bizonyult. A 4. hipotézist a kutatási és kontrollcsoport eredményeinek összevetése igazolta, hiszen kiderült, hogy a vezetői hatékonyság szempontjából nagyon csekély, ám mégis kimutatható különbség van közöttük. Vagyis a tanfolyamot végzett résztvevők valamivel jobb vezetői kompetenciákkal rendelkeznek, ugyanakkor a jelentősebb eltérés feltérképezésére az alkalmazott mérőeszközök nem adtak lehetőséget. A vezetővé képzőn már járt válaszadók úgy ítélték meg, hogy a kurzus minden vizsgált kompetenciában pozitívan hatott fejlődésükre. Ez alátámasztja kutatásunk 5. hipotézisét. A második kérdőív utolsó itemeire adott értékelésből kitűnik, hogy mind a személyes, mind a szociális kompetenciák hangsúlyát nagyjából megfelelőnek találják a résztvevők, bár néhány készségnek és képességnek (lásd: 35. és 36. digaram) nagyobb szerepet tulajdonítottak volna. Ez az eredmény egyrészt igazolja a 6. hipotézist, másrészt kijelöli a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok továbbfejlesztésének lehetséges útját.

Javaslatok a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok fejlesztésére

Az első és a második vizsgálati forduló egyértelműen kimutatta, **hogy a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző pedagógiai céljai és programja alapvetően képes a rendészeti szervek által elvárt hatást kifejteni.** Jelen kutatásunk igazolta, hogy a személyes és szociális kompetenciák fejlesztésének fókuszpontba állítása megfelel a rendészeti vezetőkkel kapcsolatos elvárásoknak, tehát nincs szükség radikálisan más jellegű vezetővé képzés kezdeményezésére. A vizsgálatból kiderült az is, hogy **a már végzett vezetők a tanfolyamok hatására érezhető, pozitív változásokat tapasztaltak saját felkészültségükben és általánosan elégedettek voltak a kurzusokkal.** Megtudtuk továbbá, hogy nemcsak a tematika, hanem a képzéseken **alkalmazott módszerek** (lásd: sajátélményű tréning) **is megfelelnek** a résztvevők igényeinek, hiszen a tanfolyamok legfőbb pozitívumaként az „élményszerűséget” és a „tananyag feldolgozásának módját” jelölték meg a válaszadók.

Ugyanakkor a kapott adatok azt mutatják, hogy az általános beválás jobb lehetne, ***ha sikerülne a képzéseket még gyakorlatiasabbá, még inkább a rendészet szervezeti kultúrájához közelállóvá tenni.*** Fontos lenne, hogy a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzőről kikerülő résztvevők hatékonyabban oldjanak meg konkrét vezetői problémákat és képesekké váljanak a rendszerben való gondolkodásra, a rugalmas nézőpontváltásra. Ennek eléréséhez több valós vezetői helyzettel kellene találkozniuk a képzés során, és ***a „soft” kompetenciák szerepének fenntartása mellett, nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az olyan „hard” kompetenciák fejlesztésére mint, amilyen a döntéshozatali képesség, a problémamegoldó készség vagy a tervező képesség.*** Kérdés persze, hogy ***a rendelkezésre álló képzési idő mennyire teszi lehetővé*** a kompetenciafejlesztés ilyen irányú mélyítését, hiszen a szöveges válaszokból az is kiderült, hogy a hathetes vezetővé képzőt meglehetősen hosszúnak ítélik az egykori résztvevők. Elképzelhető, hogy a „hard” kompetenciák további fejlesztése célirányos, kiegészítő képzések formájában valósulhat meg.

A fejlesztés másik lényeges iránya ***a rendszeres utánkövetések bevezetése lenne.*** Felmérésünk igazolta, hogy a rendészeti szervezeti kultúrájában nem könnyű érvényesíteni a vezetővé és mestervezetővé képzőn szerzett tapasztalatokat, ráadásul a kompetenciafejlesztés hatása nagyon gyorsan múlik, így kiemelten fontos lenne a megfelelő időben kapott megerősítés. Ez az igény egyértelműen megjelent a már végzett vezetők részéről is.

Össességében jelen vizsgálat igazolta, hogy ***a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzésben dolgozók az elmúlt tíz év során a rendészet igényeinek, elvárásainak megfelelő, európai viszonylatban is egyedülállóan színvonalas pedagógiai programot hoztak létre, mely képes a vezetői szemléletmód és ezzel összefüggésben a szervezeti kultúra apró lépésekben történő átalakítására.***

Szakirodalom-jegyzék

Bakacsi, Gy. (2001). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó

Klein, B., Klein S. (2006). *A szervezet lelke*. Budapest, Edge Kiadó

Klein, S. (2001). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, SHL Kiadó

Goleman, D (2003). *Természetes vezetés*. Budapest, Vince Kiadó

Halász, G. (2010). *A pedagógiai rendszerek általános hatás- és beválás vizsgálati rendszere*. kézirat (www.halaszg.ofi.hu)

Mellékletek

1. számú mellékelt

Beválás-vizsgálat 1. szakasz - Beosztotti kérdőív

Tájékoztató: Tisztelt Kitöltő! Jelen kérdőív a "Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetőképzésben" című kutatás részét képezi, mely a BM Tudományos Tanácsának 2011-2012. évre elfogadott kutatási tervében szerepel. A beválás-vizsgálat célja a BM Rendészeti Vezetővé Képző és Kutatóintézet által lebonyolított, és immár 10 éves múlttal visszatekintő, kompetenciaalapú, moduláris vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok eredményességnek felmérése, valamint az így szerzett tapasztalatok alapján a vezetőképzés további fejlesztési irányainak meghatározása. Ennek megfelelően a kutatás során két fő kérdésre keressük a választ. Egyrészt fel akarjuk mérni, hogy a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok tanúsítványt szerzett személyek vezetői munkájuk során hogyan tudták hasznosítani a tanfolyam tapasztalatit, vagyis ezek a kurzusok mennyire járultak hozzá a vezetői hatékonyságuk növekedéséhez. Másrészt kíváncsiak vagyunk arra, hogy a rendészeti jelenleg tevékenykedő vezetők és beosztottak véleménye szerint mely területeknek van kiemelkedő jelentősége a vezetői hatékonyság megítélés szempontjából. Ez utóbbi kérdésre kapott pontos és adekvát válaszok hozzájárulnak ahhoz, hogy a jövőben még inkább a szervezetben dolgozók elképzelései, igényei, elvárásai alapján alakítsuk ki a vezetőképzés tematikáját. Ennek a kérdőívnek a kitöltésével Ön ehhez nyújt nélkülözhetetlen segítséget, így aktívan hozzájárul a rendészeti vezetőképzés innovatív fejlesztéséhez. A kérdőív anonim, és a BM Iliász rendszerén belül zajlik, így az eredményekhez csak az arra jogosultak (lásd: a kutatás vezetői) férhetnek hozzá. FIGYELEM! A kitöltést biztosító online felület, csak BM szerverről működő, zárt célú rendészeti hálóra csatlakoztatott számítógépről érhető el. Kérjük, hogy a kitöltés során ne gondolkodjon túl sokat, inkább első megérzése szerint adjon választ. A teljes kitöltés kb. 15 - 20 percet vesz igénybe. Támogatását előre is köszönjük! Kutatásvezető: Dr. Szakács Gábor C.Sc. ny. r. ezredes BM RVKI igazgató-helyettes, elérhetősége:38-732. Kutatók: Bokodi Márta ny. r. alezredes BM RVKI osztályvezető-helyettes, elérhetősége: 38-734; Szakács Édua BM RVKI tréner, elérhetősége: 38-763

	Kérdések	Válaszlehetőségek	Kérdéstípus	Kitöltés				
1.	Nem		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		férfi						
		nő						
2.	Életkor		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		20 évnél fiatalabb						
		20 - 30 év						
		31 - 40 év						
		41 - 50 év						
		51 - 60 év						
		60 évnél idősebb						
3.	Legmagasabb iskolai végzettsége		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		középiskola						
		OKJ szakközépiskolai szakképzés						
		főiskola (BA)						
		egyetem (MA)						
		tudományos fokozat						
4.	Kérjük, adja meg jelenlegi besorolását!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		tiszthelyettes						
		zászlós						
		tiszt						
		főtiszt						
5.	Kérjük, adja meg, hogy jelenlegi milyen szakmai területen dolgozik!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		bűnügyi						
		közrendvédelmi						

		közlekedésrendészeti						
		igazgatásrendészeti						
		határrendészeti						
		ügyeleti						
		hivatali						
		személyügyi						
		anyagi-technikai, gazdasági ellátó terület						
		egyéb, mégpedig:						
6.	Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ezek mennyire járulhatnak hozzá ahhoz, hogy Ön a jövőben vezetővé váljon!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen hozzájárulhatna	erősen hozzájárulhatna	az átlagnál jobban hozzájárulhatna	átlagosan járulhatna hozzá	kevésbé járulhatna hozzá	egyáltalán nem járulhatna hozzá
		elméleti vezetői felkészültsége						
		alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlata						
		elért szakmai eredményei						
		vezetői elismerő véleménye Önről						
		munkatársai elismerő véleménye Önről						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye Önről						
		személyiségbeli tulajdonságai (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaraterő, határozottság stb.)						
		személyes készségei és képességei(pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményezőképeség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		szociális/társas készségei és képességei (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a folyamatos tanulás és az önfelkészítés						
		a magasabb beosztások elérésére való motiváltsága						
		intelligenciája						
		a vezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése						
		a szervezeten belül kialakított jó kapcsolata						

7.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezők is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy Ön vezetővé váljon, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
8.	Képzeld el, hogy Ön kiválaszthatja új felettesét. Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ebben a szituációban ezek mennyire határoznák meg választását!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen meghatározó	erősen meghatározó	az átlagnál jobban meghatározó	átlagosan határozó	kevésbé határozó	egyáltalán nem határozó
		a jövőbeli felettes elméleti szakmai felkészültsége						
		a jövőbeli felettes szakmai gyakorlata						
		a jövőbeli felettes elméleti vezetői felkészültsége						
		jövőbeli felettes vezetői gyakorlata						
		a jövőbeli felettes eredményei (szakmai és vezetői)						
		a jövőbeli felettes vezetőinek elismerő véleménye						
		a jövőbeli felettes beosztottainak, munkatársainak elismerő véleménye						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye a jövőbeli felettesről						
		a jövőbeli felettes személyiségbeli tulajdonságai (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaratosság, határozottság stb.)						
		a jövőbeli felettes személyes készségei és képességei (pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményező-képesség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		a jövőbeli felettes szociális/társas készségei és képességei (pl.: jó kommunikációs képesség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a jövőbeli felettes sokoldalú iskolázottsága, folyamatos tanulni vágyása						
		a jövőbeli felettes motiváltsága a vezetői munka iránt						
		a jövőbeli felettes intelligenciája						
		az, hogy a jövőbeli felettes elvégezte a vezetővé képző tanfolyamot						

		az, hogy a jövőbeli felettes elvégezte a mestervezetővé képző tanfolyamot						
		az, hogy a jövőbeli felettes egyéb vezetéshez kapcsolódó tréninget, tanfolyamot végzett						
		a jövőbeli felettes szervezeten belüli jó kapcsolatai						
9.	Ha a fentiekén kívül más tényezőket is figyelembe venne, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
10.	Ön szerint az alábbi tényezők mennyire segíthetnek egy rendészeti vezető abban, hogy magasabb beosztást kapjon?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen	erősen	az átalagnál erősebben	átlagosan	kevésbé	egyáltalán nem
		elméleti szakmai felkészültség						
		szakmai gyakorlat						
		elméleti vezetői felkészültség						
		alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlat						
		elért eredmények (szakmai és vezetői)						
		a vezetők elismerő véleménye						
		a beosztottak elismerő véleménye						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye						
		személyiségbeli tulajdonságok (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaraterő, határozottság stb.)						
		személyes készségek és képességek(pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményezőképeség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		szociális/társas készségek és képességek (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a folyamatos tanulás és az önfejlesztés						
		a magasabb beosztások elérésére való motiváltság						
		intelligencia						
		vezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése						

		a szervezeten belül kialakított jó kapcsolatok						
11.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezőket is hozzájárulnak ahhoz, hogy egy rendészeti vezető magasabb beosztást kapjon, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
12.	Ön szerint az alábbi tényezők mennyire alkalmasak a vezetői munka hatékonyságának megítélésére?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon alkalmas	meglehetősen alkalmas	eléggyé alkalmas	átlagosan alkalmas	kevésbé alkalmas	egyáltalán nem alkalmas
		a vezetett egység számszerű, szakmai eredményei (pl.: statisztikai adatok, feldolgozott ügyiratszám stb.)						
		a vezető személyes előléptetéseinek, kitüntetéseinek száma						
		a beosztottai előléptetéseinek és kitüntetéseinek száma						
		a felettesek elismerő véleménye						
		a beosztottak elismerő véleménye						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye						
		projektekben való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése						
		stratégiai tervek készítésében, kivitelezésében való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése						
		az előírások maradéktalan betartása és betartatása						
		a váratlan helyzetekben mutatott rugalmassága						
		az általa vezetett szervezeti egység erős összetartása						
		az általa vezetett egység érdekeinek hatékony képviselete						
		az általa vezetett egység eredményeinek hatékony képviselete						
		az átlagnál jobb feltételek megteremtése az általa vezetett szervezeti egység számára						
		az elvégzett iskolák, továbbképzések száma, és ezek eredménye						
		a munkaerő megtartása, alacsony fluktuáció						
13.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezőket is alkalmasak a vezetői munka sikerének megítélésére,		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				

	akkor kérjük, sorolja fel ezeket!							
14.	Az Ön megítélés szerint az alábbi személyiségbeli tulajdonságok mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?	válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező					
		nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá	
	elhivatottság							
	lojalitás							
	határozottság							
	kreativitás							
	intelligencia							
	felelősségvállalás							
	szorgalom							
	tolerancia							
	fegyelmezettség							
	megbízhatóság							
	rugalmasság							
	barátságosság							
	pontosság							
	kiegyensúlyozottság							
	akaraterő							
15.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más személyiségbeli tulajdonságok is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!	önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező					
16.	Az Ön megítélés szerint az alábbi személyes készségek és képességek mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?	válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező					
		nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá	
	kezdemenyező készség							
	alkalmazkodó képesség							
	döntéshozatali képesség							

		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet						
		érzelmi tudatosság						
		reális önértékelés						
		önbizalom						
		önállóság						
		önkontroll						
		optimizmus						
		sikerorientáltság						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
17.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más személyes készségek és képességek is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
18.	Az Ön megítélés szerint az alábbi szociális készségek és képességek mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá
		kommunikációs készség						
		empátia, mások megértése						
		mások fejlesztésének képessége						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége						
		kliensközpotúság						
		mások motiválása						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége						
		változások kezdeményezésének képessége						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						

		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
19.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más szociális készségek és képességek is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
20.	Kérjük, jelölje, hogy Ön szerint az alábbi tulajdonságok, készségek és képességek közül, melyek szükségesek inkább a középvezetői, és melyek szükségesek inkább a felsővezetői szinten!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			középvezetői szint	felsővezetői szint				
		elhivatottság						
		lojalitás						
		határozottság						
		kreativitás						
		intelligencia						
		felelősségvállalás						
		szorgalom						
		tolerancia						
		fegyelméletesség						
		megbízhatóság						
		rugalmasság						
		barátságosság						
		pontosság						
		kiegyensúlyozottság						
		akaraterő						
		kezdeményszerő készség						
		alkalmazkodó képesség						
		döntéshozatali képesség						
		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet						
		érzelmi tudatosság						
		reális önértékelés						
		önbizalom						
		önállóság						
		önkontroll						

		optimizmus						
		sikerorientáltság						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
		kommunikációs készség						
		empátia, mások megértése						
		mások fejlesztésének képessége						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége						
		kliensközpotúság						
		mások motiválása						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége						
		változások kezdeményezésének képessége						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						
		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
21.	Az Ön megítélése szerint mely területen lenne a leginkább szüksége fejlődésre a rendészeti vezetőknek? Kérjük, hogy sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
22.	Ön milyen változásokat várna attól a felettesétől, aki elvégzi a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon nagy változást várnék	nagy változást várnék	az átlagnál nagyobb változást várnék	átlagos változást várnék	enyhe változást várnék	nem várnék változást
		személyiségbeli tulajdonságokban bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az elhivatottságban, a szorgalomban, az akaraterejében, a határozottságban stb.)						
		személyes készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az alkalmazkodó képességben, a reális önértékelésben, a kezdeményező-képességben, problémamegoldó képességben)						

		stb.)						
		szociális/társas készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások a kommunikációs készségben, a konfliktuskezelő képességben, az együttműködésre való nyitottságban stb.)						
		az elméleti vezetői felkészültség erősödése						
		a gyakorlati vezetői felkészültség erősödése						
		a vezetői munka iránti motiváció növekedése						
		a szakmai felkészültség növekedése						
		problémás helyzetek kezelésében szerzett nagyobb tapasztalat						
		pozitív változások stratégiai gondolkodásban és a rendszerszemléletben						
		önállóság növekedése						
23.	Ön milyen változásokat várna attól a felettesétől, aki elvégzi a rendezési mestervezetővé képző tanfolyamot?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon nagy változást várnék	nagy változást várnék	az átlagnál nagyobb változást várnék	átlagos változást várnék	enyhe változást várnék	nem várnék változást
		személyiségbeli tulajdonságokban bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az elhivatottságban, a szorgalomban, az akaraterőben, a határozottságban stb.)						
		személyes készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az alkalmazkodó képességben, a reális önértékelésben, a kezdeményező-készségben, problémamegoldó képességben stb.)						
		szociális/társas készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások a kommunikációs készségben, a konfliktuskezelő képességben, az együttműködésre való nyitottságban stb.)						
		az elméleti vezetői felkészültség erősödése						
		a gyakorlati vezetői felkészültség erősödése						
		a vezetői munka iránti motiváció növekedése						
		a szakmai felkészültség növekedése						

	problémás helyzetek kezelésében szerzett nagyobb tapasztalat						
	pozitív változások stratégiai gondolkodásban és a rendszerszemléletben						
	önállóság növekedése						

2. számú melléklet

Beválás-vizsgálat 1. szakasz - Felsővezetői kérdőív

Tájékoztató: Tisztelt Kötöltő! Jelen kérdőív a "Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetőképzésben" című kutatás részét képezi, mely a BM Tudományos Tanácsának 2011-2012. évre elfogadott kutatási tervében szerepel. A beválás-vizsgálat célja a BM Rendészeti Vezetővé Képző és Kutatóintézet által lebonyolított, és immár 10 éves múltra visszatekintő, kompetenciaalapú, moduláris vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok eredményességnek felmérése, valamint az így szerzett tapasztalatok alapján a vezetőképzés további fejlesztési irányainak meghatározása. Ennek megfelelően a kutatás során két fő kérdésre keressük a választ. Egyrészt fel akarjuk mérni, hogy a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanúsítványt szerzett személyek vezetői munkájuk során hogyan tudták hasznosítani a tanfolyam tapasztalatit, vagyis ezek a kurzusok mennyire járultak hozzá a vezetői hatékonyságuk növekedéséhez. Másrészt kíváncsiak vagyunk arra, hogy a rendészetben jelenleg tevékenykedő vezetők és beosztottak véleménye szerint mely területeknek van kiemelkedő jelentősége a vezetői hatékonyság megítélés szempontjából. Ez utóbbi kérdésre kapott pontos és adekvát válaszok hozzájárulnak ahhoz, hogy a jövőben még inkább a szervezetben dolgozók elképzelései, igényei, elvárásai alapján alakítsuk ki a vezetőképzés tematikáját. Ennek a kérdőívnek a kitöltésével Ön ehhez nyújt nélkülözhetetlen segítséget, így aktívan hozzájárul a rendészeti vezetőképzés innovatív fejlesztéséhez. A kérdőív anonim, és a BM Iliász rendszerén belül zajlik, így az eredményekhez csak az arra jogosultak (lásd: a kutatás vezetői) férhetnek hozzá. **FIGYELEM!** A kitöltést biztosító online felület, csak BM szerverről működő, zárt célú rendészeti hálóra csatlakoztatott számítógépről érhető el. Kérjük, hogy a kitöltés során ne gondolkodjon túl sokat, inkább első megérzése szerint adjon választ. A teljes kitöltés kb. 15 - 20 percet vesz igénybe. Támogatását előre is köszönjük! Kutatásvezető: Dr. Szakács Gábor C.Sc. ny. r. ezredes BM RVKI igazgató-helyettes, elérhetősége: 38-732. Kutatók: Bokodi Márta ny. r. alezredes BM RVKI osztályvezető-helyettes, elérhetősége: 38-734; Szakács Édua BM RVKI tréner, elérhetősége: 38-763

	Kérdések	Válaszlehetőségek	Kérdéstípus	Kitöltés				
1.	Neme		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		férfi						
		nő						
2.	Életkora		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		20 évnél fiatalabb						
		20 - 30 év						
		31 - 40 év						
		41 - 50 év						
		51 - 60 év						
		60 évnél idősebb						
3.	Legmagasabb iskolai végzettsége		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		középiskola						
		OKJ szakközépiskolai szakképzés						
		főiskola (BA)						
		egyetem (MA)						
		tudományos fokozat						
4.	Kérjük, adja meg jelenlegi beosztását!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		főkapitány						
		főkapitány-helyettes						
		főosztályvezető						
		kapitányságvezető						
		főigazgató						
		főigazgató-helyettes						

		igazgató						
		igazgató-helyettes						
		szolgálatvezető						
		parancsnok						
5.	Kérjük, adja meg, hogy jelenlegi milyen szakmai területen dolgozik!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		bűnügyi						
		közrendvédelmi						
		közlekedésrendészeti						
		igazgatásrendészeti						
		határrendészeti						
		ügyeleti						
		hivatali						
		személyügyi						
		anyag-technikai, gazdasági ellátó terület						
		több területért felelős vezető (pl.: kapitány, főkapitány)						
		egyéb, mégpedig:						
6.	Végzett-e rendészeti vezetővé vagy mestervezetővé képző tanfolyamot?		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		mindkettőt						
		csak vezetővé képző tanfolyamot						
		csak mestervezetővé képző tanfolyamot						
		egyiket sem						
7.	Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ezek mennyire járultak hozzá az Ön vezetői pályafutásának sikerességéhez!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen járult hozzá	erősen járult hozzá	az átlagnál jobban járult hozzá	átlagosan járult hozzá	kevésbé járult hozzá	egyáltalán nem járult hozzá
		elméleti szakmai felkészültsége						
		szakmai gyakorlata						
		elméleti vezetői felkészültsége						
		alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlata						
		elért eredményei (szakmai és vezetői)						
		vezetői elismerő véleménye Önről						
		beosztottai, munkatársai elismerő véleménye Önről						

		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye Önről						
		személyiségbeli tulajdonságai (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaraterő, határozottság stb.)						
		személyes készségei és képességei(pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményezőkézség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		szociális/társas készségei és képességei (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a folyamatos tanulás és az önfejlesztés						
		a magasabb beosztások elérésére való motiváltsága						
		intelligenciája						
		a vezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése						
		a szervezeten belül kialakított jó kapcsolatai						
8.	Ha a fentiekén kívül más tényezők is hozzájárulnak ahhoz, hogy Ön vezetői pályafutásának sikerességéhez, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
9.	Képzelve el, hogy Ön új helyettest keres. Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy ebben a szituációban ezek mennyire határoznák meg választását!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen meghatározna	erősen meghatározna	az átlagnál jobban meghatározna	átlagosan határozna meg	kevésbé határozna meg	egyáltalán nem határozna meg
		a jelölt elméleti szakmai felkészültsége						
		a jelölt szakmai gyakorlata						
		a jelölt elméleti vezetői felkészültsége						
		a jelölt vezetői gyakorlata						
		a jelölt eredményei (szakmai és vezetői)						
		a jelölt vezetőinek elismerő véleménye						
		a jelölt beosztottainak, munkatársainak elismerő						

		véleménye						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye a jelöltről						
		a jelölt személyiségbeli tulajdonságai (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaratosság, határozottság stb.)						
		a jelölt személyes készségei és képességei (pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményező-készség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		a jelölt szociális/társas készségei és képességei (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a jelölt sokoldalú iskolázottsága, folyamatos tanulni vágyása						
		a jelölt motiváltsága a vezetői munka iránt						
		a jelölt intelligenciája						
		az, hogy a jelölt elvégezte a vezetővé képző tanfolyamot						
		az, hogy a jelölt elvégezte a mesterveetővé képző tanfolyamot						
		az, hogy a jelölt egyéb vezetéshez kapcsolódó tréninget, tanfolyamot végzett						
		a jelölt szervezetben belüli jó kapcsolatai						
10.	Ha a fentiekén kívül más tényezőket is figyelembe venne, akkor kérem, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
11.	Ön szerint az alábbi tényezők mennyire segíthetnek egy rendszert vezető abban, hogy magasabb beosztást kapjon?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen	erősen	az átalagnál erősebben	átlagosan	kevésbé	egyáltalán nem
		elméleti szakmai felkészültség						
		szakmai gyakorlat						
		elméleti vezetői felkészültség						
		alacsonyabb beosztásokban szerzett vezetői és/vagy parancsnoki gyakorlat						
		elért eredmények (szakmai és vezetői)						
		a vezetők elismerő véleménye						
		a beosztottak elismerő véleménye						

		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye						
		személyiségbeli tulajdonságok (pl.: elhivatottság, szorgalom, akaraterő, határozottság stb.)						
		személyes készségek és képességek(pl.: alkalmazkodó képesség, reális önértékelés, kezdeményezőkézség, problémamegoldó képesség, lényeglátó képesség stb.)						
		szociális/társas készségek és képességek (pl.: jó kommunikációs készség, konfliktuskezelő képesség, együttműködésre való nyitottság stb.)						
		a folyamatos tanulás és az önfejlesztés						
		a magasabb beosztások elérésére való motiváltság						
		intelligencia						
		vezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése						
		egyéb vezetéshez kapcsolódó tréning, tanfolyam elvégzése						
		a szervezeten belül kialakított jó kapcsolatok						
12.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezőket is hozzájárulnak ahhoz, hogy egy rendészeti vezető magasabb beosztást kapjon, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
13.	Ön szerint az alábbi tényezők mennyire alkalmasak a vezetői munka hatékonyságának megítélésére?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon alkalmas	meglehetősen alkalmas	eléggyé alkalmas	átlagosan alkalmas	kevésbé alkalmas	egyáltalán nem alkalmas
		a vezetett egység számszerű, szakmai eredményei (pl.: statisztikai adatok, feldolgozott ügyiratszám stb.)						
		a vezető személyes előléptetéseinek, kitüntetései száma						
		a beosztottai előléptetéseinek és kitüntetései száma						
		a felettesek elismerő véleménye						
		a beosztottak elismerő véleménye						
		az állampolgárok és/vagy más külső szervezetek elismerő véleménye						
		projekteken való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése						

		stratégiai tervek készítésében, kivitelezésében való részvétel és/vagy ezek kezdeményezése						
		az előírások maradéktalan betartása és betartatása						
		a váratlan helyzetekben mutatott rugalmassága						
		az általa vezetett szervezeti egység erős összetartása						
		az általa vezetett egység érdekeinek hatékony képviselete						
		az általa vezetett egység eredményeinek hatékony képviselete						
		az átlagnál jobb feltételek megteremtése az általa vezetett szervezeti egység számára						
		az elvégzett iskolák, továbbképzések száma, és ezek eredménye						
		a munkaerő megtartása, alacsony fluktuáció						
14.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más tényezőket is alkalmasak a vezető munka sikerének megítélésére, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
15.	Az Ön megítélés szerint az alábbi személyiségbeli tulajdonságok mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá
		elhivatottság						
		lojalitás						
		határozottság						
		kreativitás						
		intelligencia						
		felelősségvállalás						
		szorgalom						
		tolerancia						
		fegyelmezetttség						
		megbízhatóság						
		rugalmasság (EQ)						
		barátságosság						
		pontosság						
		kiegyensúlyozottság						
		akaraterő						

16.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más személyiségbeli tulajdonságok is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
17.	Az Ön megítélés szerint az alábbi személyes készségek és képességek mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá
		kezdeményező készség (EQ)						
		alkalmazkodó képesség						
		döntéshozatali képesség						
		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet						
		érzelmi tudatosság (EQ)						
		reális önértékelés (EQ)						
		önbizalom (EQ)						
		önállóság						
		önkontroll (EQ)						
		optimizmus (EQ)						
		sikerorientáltság (EQ)						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
18.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más személyes készségek és képességek is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
19.	Az Ön megítélés szerint az alábbi szociális készségek és képességek mennyire járulnak hozzá a hatékony vezetői munkához?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon erősen hozzájárul	erősen hozzájárul	az átlagnál erősebben járul hozzá	átlagosan járul hozzá	az átlagnál kevésbé járul hozzá	egyáltalán nem járul hozzá
		kommunikációs készség (EQ)						

		empátia, mások megértése (EQ)						
		mások fejlesztésének képessége (EQ)						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség (EQ)						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége (EQ)						
		kliensközpotúság (EQ)						
		mások motiválása (EQ)						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége (EQ)						
		változások kezdeményezésének képessége (EQ)						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						
		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
20.	Ha Ön szerint a fentiekén kívül más szociális készségek és képességek is hozzájárulnak a hatékony vezetői munkához, akkor kérjük, sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				
21.	Kérjük, jelölje, hogy Ön szerint az alábbi tulajdonságok, készségek és képességek közül, melyek szükségesek inkább a középvezetői, és melyek szükségesek inkább a felsővezetői szinten!		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			középvezetői szint	felsővezetői szint				
		elhivatottság						
		lojalitás						
		határozottság						
		kreativitás						
		intelligencia						
		felelősségvállalás						
		szorgalom						
		tolerancia						
		fegyelmettség						
		megbízhatóság						

		rugalmasság						
		barátságosság						
		pontosság						
		kiegyensúlyozottság						
		akaraterő						
		kezdeményező készség						
		alkalmazkodó képesség						
		döntéshozatali képesség						
		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet						
		érzelmi tudatosság						
		reális önértékelés						
		önbizalom						
		önállóság						
		önkontroll						
		optimizmus						
		sikerorientáltság						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
		kommunikációs készség						
		empátia, mások megértése						
		mások fejlesztésének képessége						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége						
		kliensközpotúság						
		mások motiválása						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége						
		változások kezdeményezésének képessége						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						
		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
22.	Az Ön megítélése szerint mely területen lenne a leginkább szüksége fejlődésre a rendészeti vezetőknek? Kérjük, hogy sorolja fel ezeket!		önálló válaszadás	kitöltése NEM kötelező				

23.	Ön milyen változásokat várna attól a beosztottjától, aki elvégzi a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon nagy változást várnék	nagy változást várnék	az átlagnál nagyobb változást várnék	átlagos változást várnék	enyhe változást várnék	nem várnék változást
		személyiségbeli tulajdonságokban bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az elhivatottságban, a szorgalomban, az akaratereőben, a határozottságban stb.)						
		személyes készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az alkalmazkodó képességben, a reális önértékelésben, a kezdeményező-készségben, problémamegoldó képességben stb.)						
		szociális/társas készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások a kommunikációs készségben, a konfliktuskezelő képességben, az együttműködésre való nyitottságban stb.)						
		az elméleti vezetői felkészültség erősödése						
		a gyakorlati vezetői felkészültség erősödése						
		a vezetői munka iránti motiváció növekedése						
		a szakmai felkészültség növekedése						
		problémás helyzetek kezelésében szerzett nagyobb tapasztalat						
		pozitív változások stratégiai gondolkodásban és a rendszerszemléletben						
		önállóság növekedése						
24.	Ön milyen változásokat várna attól a beosztottjától, aki elvégzi a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot?		válaszmátrix	minden mező kitöltése kötelező				
			nagyon nagy változást várnék	nagy változást várnék	az átlagnál nagyobb változást várnék	átlagos változást várnék	enyhe változást várnék	nem várnék változást
		személyiségbeli tulajdonságokban bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az elhivatottságban, a szorgalomban, az akaratereőben, a						

		határozottságban stb.)						
		személyes készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások az alkalmazkodó képességben, a reális önértékelésben, a kezdeményező-képességben, problémamegoldó képességben stb.)						
		szociális/társas készségekben és képességekben bekövetkező pozitív változások (pl.: változások a kommunikációs képességben, a konfliktuskezelő képességben, az együttműködésre való nyitottságban stb.)						
		az elméleti vezetői felkészültség erősödése						
		a gyakorlati vezetői felkészültség erősödése						
		a vezetői munka iránti motiváció növekedése						
		a szakmai felkészültség növekedése						
		problémás helyzetek kezelésében szerzett nagyobb tapasztalat						
		pozitív változások stratégiai gondolkodásban és a rendszerszemléletben						
		önállóság növekedése						

3. számú melléklet

Beválás-vizsgálat 2. szakasz – Vezetői kérdőív a vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt nem végzettek számára							
<p>Tájékoztató: Tisztelt Kitöltő! Ez a kérdőív a "Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetőképzésben" című kutatás részét képezi, mely a BM Tudományos Tanácsának 2011-2012. évre elfogadott kutatási tervében szerepel. A beválás-vizsgálat célja a BM Rendészeti Vezetővé Képző és Kutatóintézet által lebonyolított, és immár 10 éves múltra visszatekintő, kompetenciaalapú, moduláris vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok eredményességnek felmérése, valamint az így szerzett tapasztalatok alapján a vezetőképzés további fejlesztési irányainak meghatározása. A beválás vizsgálat első - immár lezárult szakaszában - a vezetői hatékonyság megítélésének kritériumait kerestük a rendészeti felső vezetés valamint a beosztotti állomány körében végzett kérdőíves felméréssel. A vizsgálat jelenlegi fázisában pedig arra a kérdésre keressük a választ, hogy a vezetővé képző illetve a mestervezetővé képző tanfolyamok elvégzése mennyiben járulhat hozzá a vezetői hatékonyság növekedéséhez. Jelen kérdőív kitöltésével Ön ennek a kérdésnek a megválaszolásához nyújthat hatékony és nélkülözhetetlen segítséget, és így aktívan hozzájárul a rendészeti vezetőképzés innovatív fejlesztéséhez. A kérdőív anonim, és a BM Iliász rendszerén belül zajlik, így az eredményekhez csak az arra jogosultak (lásd: a kutatás vezetői) férhetnek hozzá. FIGYELEM! A kitöltést biztosító online felület, csak BM szerverről működő, zárt célú rendészeti hálóra csatlakoztatott számítógépről érhető el. Kérjük, hogy a kitöltés során ne gondolkodjon túl sokat, inkább első megérzése szerint adjon választ. A teljes kitöltés kb. 15 - 20 percet vesz igénybe. Támogatását előre is köszönjük! Kutatásvezető: Dr. Szakács Gábor C.Sc. ny. r. ezredes BM RVKI igazgató-helyettes, elérhetősége:38-732. Kutatók: Bokodi Márta ny. r. alezredes BM RVKI osztályvezető-helyettes, elérhetősége: 38-734; Szakács Édua BM RVKI tréner, elérhetősége: 38-763</p>							
	Kérdések	Válaszlehetőségek	Kérdéstípus	Kitöltés			
1.	Neme		személyes adatok	kötelező kitöltés			
		férfi					
		nő					
2.	Életkora		személyes adatok	kötelező kitöltés			
		20 évnél fiatalabb					
		20 - 30 év					
		31 - 40 év					

		41 - 50 év						
		51 - 60 év						
		60 évnél idősebb						
3.	Legmagasabb iskolai végzettsége		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		középiskola						
		OKJ szakközépiskolai szakképzés						
		főiskola (BA)						
		egyetem (MA)						
		tudományos fokozat						
4.	Kérjük, adja meg jelenlegi beosztását!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		főkapitány						
		főkapitány-helyettes						
		főosztályvezető						
		kapitányságvezető						
		főigazgató						
		főigazgató-helyettes						
		igazgató						
		igazgató-helyettes						
		osztályvezető						
		szolgálatvezető						
		parancsnok						
5.	Kérjük, adja meg, hogy jelenlegi milyen szakmai területen dolgozik!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		bűnügyi						
		közrendvédelmi						
		közlekedésrendészeti						
		igazgatásrendészeti						
		határrendészeti						
		ügyeleti						
		hivatali						
		személyügyi						
		anyagi-technikai, gazdasági ellátó terület						
		több területért felelős vezető (pl.: kapitány, főkapitány)						
		egyéb, mégpedig:						
6.	Végzett-e rendészeti vezetővé vagy mesterveetővé képző tanfolyamot?		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		mindkettőt						
		csak vezetővé képző tanfolyamot						

		csak mestervezetővé képző tanfolyamot						
		egyiket sem						
7.	Mennyire jellemzik Önt, mint vezetőt az alábbi állítások? Kérjük, értékelje ezeket hatfokozatú skálán!		Válaszmátrix	kötelező kitöltés				
			egyáltalán nem jellemez	kevésbé jellemez	inkább nem jellemez, mint igen	inkább jellemez, mint nem	egyértelműen jellemez	teljes mértékben jellemez
		Saját szakterületemen elméleti ismereteim naprakészek és pontosak.						
		Munkatársaim, beosztottaim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről.						
		Úgy gondolom, hogy a vezetői sikerességhez semmi köze nincs annak, hogy végeztem-e valamilyen vezetéssel kapcsolatos tréninget vagy tanfolyamot.						
		Váratlan helyzetekben rugalmasan módosítom előzetes elképzeléseimet, gyorsan felülbírálok korábbi döntéseimet.						
		Vezetőként többször vettem már részt különböző projektek lebonyolításában.						
		A rendelkezésére álló statisztikai adatok és mérőszámok alapján az általam vezetett egység kiváló eredményekkel büszkélkedhet.						
		Elképzeléseim, törekvéseim megvalósításában rendkívül eltökélt vagyok.						
		A legkülönbözőbb emberekhez képes vagyok alkalmazkodni.						
		Nehezen viselem a kötöttségeket.						
		Legtöbb vezetői döntésem utólag helyesnek bizonyult.						
		Fontos számomra, hogy kiemelkedő teljesítményt érjek el.						
		Önmagamról kialakított véleményem általában egyezik azzal, amit mások mondanak rólam.						
		Ha csoportban dolgozom, szinte mindig én irányítom a közös munkát.						
		Mindig el tudom elsimítani a környezetemben keletkező vitákat, nézet eltéréseket.						

		Nem szeretem a változásokat.						
		Tudatosan formálok a szervezeten belüli kapcsolati hálózatot.						
		Számomra fontos, hogy jó munkahelyi légkört teremtsék.						
		Mindig megtalálom a feladathoz a megfelelő embert.						
		Mindig tisztában vagyok saját érzéseimmel.						
		Csak annyit teszek, amennyit mások is.						
		Mindig pontosan tudom, hogy hosszútávon milyen következményekkel járnak döntéseim.						
		Munkámat a szó legnemesebb értelmében élethivatásnak tartom.						
		Sokszor nehezen tudok másokkal kapcsolatot teremteni.						
		Tetteim következményeit minden esetben vállalom.						
		Az általam vezetett egység számszerű eredményei messze elmaradnak az elvárásoktól.						
		Vezetőként gyakran bekapcsolódom stratégiatervek készítésébe.						
		Szervezetünkben jóval többen ismerik az általam vezetett egység eredményeit, mint más szervezeti egységekét.						
		Úgy gondolom, jobb vezetővé válhat az, aki elvégzi a vezetővé és vagy mestervezetővé képző tanfolyamokat.						
		Szinte soha, senkitől nem kapok a vezetői munkámra vonatkozó pozitív visszajelzéseket.						
		Jól ismerem a vezetélmélet különböző modelljeit és ezek gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit.						
		Nem tűröm az ellentmondást.						
		Szakmai kérdések megítélésében sokszor bizonytalan vagyok.						
		Beosztottaimmal közvetlen, kifejezetten barátságos vagyok.						
		Előljáróim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről.						
		Sokszor van olyan újszerű, meglepő ötletem, melynek köszönhetően jobb eredményeket tudok elérni, mint mások.						

		Vezetőim nagyon gyakran adnak elismerő, dicsérő visszajelzéseket az általam vezetett egység munkájáról.						
		Rendészeti vezetőként nincs szükségem arra, hogy stratégiai tervezéssel vagy projektmenedzsmenttel foglalkozzam.						
		Általában elértem, hogy beosztottaim a szervezetben megszokottnál lényegesen jobb körülmények között dolgozhassanak.						
		A különböző vezetéssel kapcsolatos tréningek, tanfolyamok mindig felkeltik érdeklődésemet.						
		Általában szükségem van mások segítségére ahhoz, hogy meg tudjam oldani a felmerülő problémákat és helyes döntéseket hozzak.						
		Szinte mindig képes vagyok megfelelően uralkodni érzelmeimen.						
		Fokozottan figyelek mások szükségleteire.						
		A legoptimálisabban tudom a rendelkezésemre álló anyagi és emberi erőforrásokat kiaknázni.						
		Sokszor úgy érzem, hogy menten "felrobbanok".						
		Nem ismerem azt a szót, hogy "NEM".						
		A bonyolult, összetett problémák megoldása sem okoz gondot számomra.						
		Saját szakterületemen kifejezetten nagy szakmai gyakorlattal rendelkezem.						
		Azok a szervezeten kívüli személyek (pl.: állampolgárok, polgárőrök, önkormányzati dolgozók stb.), akikkel munkakapcsolatban állok dicsérően szoktak tevékenységemről beszélni.						
		Képes vagyok munkatársaimat jobb teljesítmény elérésére sarkallni.						
		Fontosnak tartom, hogy különböző vezetéssel foglalkozó tanfolyamokon, tréningeken részt vegyek.						
		Munkahelyemen fontosabbnak tartom a feladatok végrehajtását, mint a jó hangulatot.						

		Igazán összetartó egységet vezetek, melynek tagjai személyes, jó viszonyt ápolnak egymással.						
		Sokszor úgy érzem, hogy elveszek a részletekben.						
		Vezetőként többször kezdeményeztem különböző projektek életre hívását.						
		Derülátó vagyok a jövőt illetően.						
		Vezetői pályafutásom során sokszor jutalmazták munkámat előléptetéssel vagy különböző kitüntetésekkel.						
		Szeretem a merész kihívásokat.						
		Nem tartom fontosnak, hogy az "első" legyek.						
		Teljes mértékben el tudom fogadni, ha valaki gondolkozásában vagy viselkedésében eltér a megszokott normáktól.						
		Nehezen viselem a rendetlenséget és a fejtelenséget.						
		Vezetői munkám során arra ösztönzöm beosztottaimat, hogy megtalálják saját erősségüket.						
		Képes vagyok az együttműködés kialakítására és hosszú távú fenntartására.						
		Nincs olyan "sűrű" program, amit ne tudnék fennakadások nélkül levezényelni.						
		Az ember értékét a sikerei adják.						
		Képes vagyok rendszerben gondolkodni.						
		Mindig pontosan érkezem a megbeszélte találkozókra.						
		Természetes intelligenciám segít abban, hogy kitűnő teljesítményt érjek el.						
		Beosztottaimat a megszokottnál jóval gyakrabban léptetik elő és/vagy jóval többször kapnak különböző kitüntetések, jutalmakat.						
		Fontosnak tartom, hogy vezetőként aktívan foglalkozzam stratégiai tervek készítésével.						
		Kifejezetten magas szervezeti egységemnél a munkaerő- elvándorlás.						
		A vezetővé és/vagy mesterveetővé képző tanfolyam elvégzése minden rendészeti vezető számára alapvetően fontos lenne.						

		Munkahelyemen nagyon sok szóbeli elismerést, dicséretet kapok.						
		Kifejezetten nagy vezetői gyakorlattal rendelkezem.						
		Hatékonyan tudok fellépni beosztottaim érdekében.						
		Szinte nincs olyan ember aki igazán ki tudna hozni a sodromból.						

4. számú melléklet

Beválás-vizsgálat 2. szakasz – Vezetői kérdőív a vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek számára								
<p>Tájékoztató: Tisztelt Kitöltő! Ez a kérdőív a "Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetőképzésben" című kutatás részét képezi, mely a BM Tudományos Tanácsának 2011-2012. évre elfogadott kutatási tervében szerepel. A beválás-vizsgálat célja a BM Rendészeti Vezetővé Képző és Kutatóintézet által lebonyolított, és immár 10 éves múlttal visszatekintő, kompetenciaalapú, moduláris vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok eredményességnek felmérése, valamint az így szerzett tapasztalatok alapján a vezetőképzés további fejlesztési irányainak meghatározása. A beválás vizsgálat első - immár lezárult szakaszában - a vezetői hatékonyság megítélésének kritériumait kerestük a rendészeti felső vezetés valamint a beosztotti állomány körében végzett kérdőíves felméréssel. A vizsgálat jelenlegi fázisában pedig arra a kérdésre keressük a választ, hogy a vezetővé képző illetve a mestervezetővé képző tanfolyamok elvégzése mennyiben járulhat hozzá a vezetői hatékonyság növekedéséhez. Jelen kérdőív kitöltésével Ön ennek a kérdésnek a megválaszolásához nyújthat hatékony és nélkülözhetetlen segítséget, és így aktívan hozzájárul a rendészeti vezetőképzés innovatív fejlesztéséhez. A kérdőív anonim, és a BM Iliász rendszerén belül zajlik, így az eredményekhez csak az arra jogosultak (lásd: a kutatás vezetői) férhetnek hozzá. FIGYELEM! A kitöltést biztosító online felület, csak BM szerverről működő, zárt célú rendészeti hálóra csatlakoztatott számítógépről érhető el. Kérjük, hogy a kitöltés során ne gondolkodjon túl sokat, inkább első megérzése szerint adjon választ. A teljes kitöltés kb. 15 - 20 percet vesz igénybe. Támogatását előre is köszönjük! Kutatásvezető: Dr. Szakács Gábor C.Sc. ny. r. ezredes BM RVKI igazgató-helyettes, elérhetősége:38-732. Kutatók: Bokodi Márta ny. r. alezredes BM RVKI osztályvezető-helyettes, elérhetősége: 38-734; Szakács Édua BM RVKI tréner, elérhetősége: 38-763</p>								
	Kérdések	Válaszlehetőségek	Kérdéstípus	Kitöltés				
1.	Neme		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		férfi						
		nő						
2.	Életkora		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		20 évnél fiatalabb						
		20 - 30 év						
		31 - 40 év						
		41 - 50 év						
		51 - 60 év						
		60 évnél idősebb						
3.	Legmagasabb iskolai végzettsége		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		középiskola						
		OKJ szakközépiskolai szakképzés						
		főiskola (BA)						
		egyetem (MA)						
		tudományos fokozat						
4.	Kérjük, adja meg jelenlegi beosztását!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		főkapitány						
		főkapitány-helyettes						
		főosztályvezető						
		kapitányságvezető						

		főigazgató						
		főigazgató-helyettes						
		igazgató						
		igazgató-helyettes						
		osztályvezető						
		szolgálatvezető						
		parancsnok						
5.	Kérjük, adja meg, hogy jelenlegi milyen szakmai területen dolgozik!		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		bűnügyi						
		közrendvédelmi						
		közlekedésrendészeti						
		igazgatásrendészeti						
		határrendészeti						
		ügyeleti						
		hivatali						
		személyügyi						
		anyag-technikai, gazdasági ellátó terület						
		több területért felelős vezető (pl.: kapitány, főkapitány)						
		egyéb, mégpedig:						
6.	Végzett-e rendészeti vezetővé vagy mestervezetővé képző tanfolyamot?		személyes adatok	kötelező kitöltés				
		mindkettőt						
		csak vezetővé képző tanfolyamot						
		csak mestervezetővé képző tanfolyamot						
		egyiket sem						
7.	Mennyire jellemzik Önt, mint vezetőt az alábbi állítások? Kérjük, értékelje ezeket hatfokozatú skálán!		Válaszmátrix	kötelező kitöltés				
			egyáltalán nem jellemez	kevésbé jellemez	inkább nem jellemez, mint igen	inkább jellemez, mint nem	egyértelműen jellemez	teljes mértékben jellemez
		Saját szakterületemen elméleti ismereteim naprakészek és pontosak.						
		Munkatársaim, beosztottaim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről.						
		Úgy gondolom, hogy a vezetői sikerességhez semmi köze nincs annak, hogy végeztem-e valamilyen vezetéssel kapcsolatos tréninget vagy						

		tanfolyamot.						
		Váratlan helyzetekben rugalmasan módosítom előzetes elképzeléseimet, gyorsan felülbírálok korábbi döntéseimet.						
		Vezetőként többször vettem már részt különböző projektek lebonyolításában.						
		A rendelkezésére álló statisztikai adatok és mérőszámok alapján az általam vezetett egység kiváló eredményekkel büszkélkedhet.						
		Elképzeléseim, törekvéseim megvalósításában rendkívül eltökélt vagyok.						
		A legkülönbözőbb emberekhez képes vagyok alkalmazkodni.						
		Nehezen viselem a kööttségeket.						
		Legtöbb vezetői döntésem utólag helyesnek bizonyult.						
		Fontos számomra, hogy kiemelkedő teljesítményt érjek el.						
		Önmagamról kialakított véleményem általában egyezik azzal, amit mások mondanak rólam.						
		Ha csoportban dolgozom, szinte mindig én irányítom a közös munkát.						
		Mindig el tudom elsimítani a környezetemben keletkező vitákat, nézet eltéréseket.						
		Nem szeretem a változásokat.						
		Tudatosan formálok a szervezeten belüli kapcsolati hálózatot.						
		Számomra fontos, hogy jó munkahelyi légkört teremtsék.						
		Mindig megtalálom a feladathoz a megfelelő embert.						
		Mindig tisztában vagyok saját érzéseimmel.						
		Csak annyit teszek, amennyit mások is.						
		Mindig pontosan tudom, hogy hosszútávon milyen következményekkel járnak döntéseim.						
		Munkámat a szó legnemesebb értelmében élethivatásnak tartom.						
		Sokszor nehezen tudok másokkal kapcsolatot teremteni.						
		Tetteim következményeit minden esetben vállalom.						
		Az általam vezetett egység számszerű eredményei messze elmaradnak az elvárásoktól.						
		Vezetőként gyakran bekapcsolódom stratégiatervek készítésébe.						

	Szervezetünkben jóval többen ismerik az általam vezetett egység eredményeit, mint más szervezeti egységekét.						
	Úgy gondolom, jobb vezetővé válhat az, aki elvégzi a vezetővé és vagy mesterveetővé képző tanfolyamokat.						
	Szinte soha, senkitől nem kapok a vezetői munkámra vonatkozó pozitív visszajelzéseket.						
	Jól ismerem a vezetéselmélet különböző modelljeit és ezek gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit.						
	Nem tűröm az ellentmondást.						
	Szakmai kérdések megítélésében sokszor bizonytalan vagyok.						
	Beosztottaimmal közvetlen, kifejezetten barátságos vagyok.						
	Előljáróim gyakran adnak pozitív visszajelzéseket vezetői tevékenységemről.						
	Sokszor van olyan újszerű, meglepő ötletem, melynek köszönhetően jobb eredményeket tudok elérni, mint mások.						
	Vezetőim nagyon gyakran adnak elismerő, dicsérő visszajelzéseket az általam vezetett egység munkájáról.						
	Rendészeti vezetőként nincs szükségem arra, hogy stratégiai tervezéssel vagy projektmenedzsmenttel foglalkozzam.						
	Általában elértem, hogy beosztottaim a szervezetben megszokottnál lényegesen jobb körülmények között dolgozhassanak.						
	A különböző vezetéssel kapcsolatos tréningek, tanfolyamok mindig felkeltik érdeklődésemet.						
	Általában szükségem van mások segítségére ahhoz, hogy meg tudjam oldani a felmerülő problémákat és helyes döntéseket hozzak.						
	Szinte mindig képes vagyok megfelelően uralkodni érzelmeimen.						
	Fokozottan figyelek mások szükségleteire.						
	A legoptimálisabban tudom a rendelkezésemre álló anyagi és emberi erőforrásokat kiaknázni.						
	Sokszor úgy érzem, hogy menten "felrobbanok".						
	Nem ismerem azt a szót, hogy "NEM".						
	A bonyolult, összetett problémák megoldása sem okoz gondot számomra.						
	Saját szakterületemen kifejezetten nagy szakmai						

		gyakorlattal rendelkezem.					
		Azok a szervezeten kívüli személyek (pl.: állampolgárok, polgárőrök, önkormányzati dolgozók stb.), akikkel munkakapcsolatban állok dicsérően szoktak tevékenységemről beszélni.					
		Képes vagyok munkatársaimat jobb teljesítmény elérésére sarkallni.					
		Fontosnak tartom, hogy különböző vezetéssel foglalkozó tanfolyamokon, tréningeken részt vegyek.					
		Munkahelyemen fontosabbnak tartom a feladatok-végrehajtását, mint a jó hangulatot.					
		Igazán összetartó egységet vezetek, melynek tagjai személyes, jó viszonyt ápolnak egymással.					
		Sokszor úgy érzem, hogy elveszek a részletekben.					
		Vezetőként többször kezdeményeztem különböző projektek életre hívását.					
		Derülátó vagyok a jövőt illetően.					
		Vezetői pályafutásom során sokszor jutalmazták munkámat előléptetéssel vagy különböző kitüntetésekkel.					
		Szeretem a merész kihívásokat.					
		Nem tartom fontosnak, hogy az "első" legyek.					
		Teljes mértékben el tudom fogadni, ha valaki gondolkozásában vagy viselkedésében eltér a megszokott normáktól.					
		Nehezen viselem a rendetlenséget és a fejetlenséget.					
		Vezetői munkám során arra ösztönzöm beosztottaimat, hogy megtalálják saját erősségüket.					
		Képes vagyok az együttműködés kialakítására és hosszú távú fenntartására.					
		Nincs olyan "sűrű" program, amit ne tudnék fennakadások nélkül levezényelni.					
		Az ember értékét a sikerei adják.					
		Képes vagyok rendszerben gondolkodni.					
		Mindig pontosan érkezem a megbeszélt találkozókra.					
		Természetes intelligenciám segít abban, hogy kitűnő teljesítményt érjek el.					
		Beosztottaimat a megszokottnál jóval gyakrabban léptetik elő és/vagy jóval többször kapnak különböző kitüntetések,					

		jutalmakat.						
		Fontosnak tartom, hogy vezetőként aktívan foglalkozzam stratégiai tervek készítésével.						
		Kifejezetten magas szervezeti egységemnél a munkaerő-elvándorlás.						
		A vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése minden rendészeti vezető számára alapvetően fontos lenne.						
		Munkahelyemen nagyon sok szóbeli elismerést, dicsőretet kapok.						
		Kifejezetten nagy vezetői gyakorlattal rendelkezem.						
		Hatékonyan tudok fellépni beosztottaim érdekében.						
		Szinte nincs olyan ember aki igazán ki tudna hozni a sodromból.						
8.	Mennyire volt elégedett a vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokkal? Kérjük, értékelje az alábbi szempontokat hatfokozatú skálán!		Válaszmátrix	kötelező kitöltés				
			egyáltalán nem voltam elégedett	kevésbé voltam elégedett	átlagnál kevésbé voltam elégedett	átlagosan voltam elégedett	elégedett voltam	teljes mértékben elégedett voltam
		Vezetéssel kapcsolatos elméleti felkészítés minőségével						
		A kapott ismeretek gyakorlati alkalmazhatóságával						
		A kapott ismeretek újszerűségével						
		Az ismeretanyag feldolgozásának módjával						
		A tanfolyam(ok) élményszerűségével						
		A vezetői munkában nyújtott segítséggel						
9.	Kérjük ítélje meg, hogy az alábbi vezetői kompetenciákban való fejlődésére mennyire hatott a vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése?		Válaszmátrix	kötelező kitöltés				
			egyáltalán nem hatott rá	kevésbé hatott rá	inkább nem hatott rá, mint igen	inkább hatott rá, mint nem	érezhetően hatott rá	teljes mértékben hatott rá
		kezdemenyező készség						
		alkalmazkodó képesség						

		döntéshozatali képesség						
		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet						
		érzelmi tudatosság						
		reális önértékelés						
		önbizalom						
		önállóság						
		önkontroll						
		optimizmus						
		sikerorientáltság						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
		kommunikációs készség						
		empátia, mások megértése						
		mások fejlesztésének képessége						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége						
		kliensközpotúság						
		mások motiválása						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége						
		változások kezdeményezésének képessége						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						
		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
10.	Ön szerint mekkora hangsúlyt kellett volna kapnia az alábbi vezetői kompetenciák fejlesztésének a vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamok során?		Válaszmátrix	kötelező kitöltés				
			Nagyobb hangsúlyt kellett volna kapnia	Kisebb kellett volna hangsúlyt kapnia	Pont megfelelő hangsúlyt kapott			
		kezdeményező készség						
		alkalmazkodó képesség						
		döntéshozatali képesség						

		szabálytudat, szabálykövetés						
		problémamegoldó képesség						
		stratégiai gondolkodás és rendszer szemlélet						
		érzelmi tudatosság						
		reális önértékelés						
		önbizalom						
		önállóság						
		önkontroll						
		optimizmus						
		sikerorientáltság						
		nyitottság az új iránt, innovációs készség						
		teljesítménymotiváció						
		kommunikációs készség						
		empátia, mások megértése						
		mások fejlesztésének képessége						
		konfliktus- és stresszkezelő képesség						
		szervezeti tudatosság - a szervezeti erőviszonyok észlelésének képessége						
		kliensközpotúság						
		mások motiválása						
		a vezetett egység érdekeiért való fellépés képessége						
		együttműködő csoportlétkör kialakításának képessége						
		változások kezdeményezésének képessége						
		irányító képesség						
		szervező készség						
		tervező képesség						
		delegálás - a feladatok hatékony elosztásának képessége						
		szociális nyitottság, érdeklődés mások iránt						
11.	Milyen egyéb kompetenciák fejlesztésével kellett volna még Ön szerint foglalkozni a vezetővé képző és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokon? Kérjük sorolja fel ezeket!		Önálló válasz					
12.	Mit tartott a vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamok legfontosabb hasznának? Kérjük sorolja fel azokat a pozitívumokat,		Önálló válasz					

	melyekre szívesen emlékszik a tanfolyamokkal kapcsolatban!							
13.	<p>Ön mit hiányolt a vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokból? Kérjük, sorolja fel azokat a negatívumokat, melyeket Ön szerint változtatni kéne a tanfolyamok lebonyolítása során!</p>		Önálló válasz					