

Bokodi Márta - Jankóné Lindmayer Anna - Kopornyik Zoltán -  
Krepelka Ágnes - Sárosi Béla - Stréhli-Klotz Georgina

Záró tanulmány  
a  
rendvédelmi vezetővé/mestervezetővé képzés eszköz és  
módszertanának gyakorlati alkalmazhatósága

2015.

**Köszönetet mondunk minden kedves vezető kollégának, aki  
interjúval, a kérdőívek kitöltésével segítette munkánkat és  
hozzájárult a kutatás eredményeihez!**

## Tartalomjegyzék

I.	Bevezető rész .....	4
1.	Rendészeti vezetőképzési rendszer kialakulása és fejlődése .....	4
2.	A kutatás apropója, hipotézis .....	7
3.	A vezető kiválasztás és fejlesztés fontossága haszna .....	7
4.	A beválás fogalmi meghatározása .....	10
II.	A rendészeti vezetőképzés helye szerepe és fejlődése .....	10
1.	A rendészeti vezetőképzés fejlődése és módszertana .....	10
2.	Kitekintés a világtrendek irányába.....	13
3.	A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzés felépítése, rendszere.....	15
a)	A rendészeti vezetővé képzés .....	15
b)	Rendészeti mestervezetővé képzés .....	16
XII.	Kutatási módszertan bemutatása .....	18
1.	A kutatás célja.....	18
2.	A módszertan kialakítása .....	19
XIII.	A kutatás eredményei.....	22
1.	Minőségbiztosítási eredmények feldolgozása.....	22
1.1.	A vezetővé képzés minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése.....	24
b.)	Záró kérdőívek.....	28
1.2.	A mestervezetővé képzés minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése .....	31
b.)	Záró kérdőívek.....	35
1.3.	A tehetséggondozási program minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése.....	37
1.4.	Minőségbiztosítás eredményeinek összegzése.....	39
2.	Vezetői interjúk.....	41
2.1.	A felsővezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai .....	42
a.	A vezetőkkel szembeni elvárások .....	42
b.	A rendészeti vezetővé képzés megítélése .....	43
c.	A mestervezetővé képzés megítélése.....	44
2.2.	A személyzeti vezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai .....	44
a.	A vezetőkkel szembeni elvárások .....	45
b.	A rendészeti vezetővé képzés megítélése .....	45
c.	A mestervezetővé képzés megítélése.....	46
2.3.	A középvezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai.....	46
a.	A vezetőkkel szembeni elvárások .....	47
b.	A rendészeti vezetővé képzés megítélése .....	47
c.	A tehetséggondozási program megítélése .....	48

2.4 Az interjúk alapján levonható következtetések .....	48
3. A kérdőívek feldolgozása .....	49
4. Kérdőíves feldolgozás összegzése .....	102
a. Vezetői kompetenciák fejlődése a képzés hatására .....	102
b. A teljesítménnyel kapcsolatos attitűdök .....	102
c. A vezető hatása a szervezetre és a fluktuáció összefüggése .....	103
d. Vezetői készségek fontosságának megítélése .....	103
e. Vezetői készségek használatának megítélése.....	103
V. Összegzés és javaslatok .....	104
1. Vezetővé és mestervezetővé képzés .....	104
2. Tananyag-fejlesztés .....	106
3. Tehetséggondozási programok.....	107
4. Trénerfejlesztés .....	108
5. Szervezési kérdések .....	109
VI. Felhasznált irodalom.....	110
VII. Ábrajegyzék.....	111
VIII. Mellékletek .....	114
4. SZ. MELLÉKLET.....	135
<b>A rendészeti vezetőképzésben alkalmazott tréningmódszertan sajátosságai .....</b>	<b>135</b>
<b>Rendészeti vezetővé képzésen és mestervezetővé képzésen fejlesztett kompetenciák.....</b>	<b>138</b>
Mestervezetővé képzés.....	141
<b>Tervezőkészség .....</b>	<b>144</b>

## I. Bevezető rész

A BM Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság (továbbiakban KSZF) 2000-óta működik jelenlegi filozófiája és célrendszere mentén – jóllehet az intézmény neve többször változott. Fennállásának 15 éve alatt 3533 fő vezetőt képeztünk ki és fejlesztettünk. A képzettek arányát tekintve 19 % nő és 81 % férfi résztvevője volt a kurzusainknak. Mestervezető képző tanfolyamokon 8 % női és 92 % férfi résztvevőt számláltunk, rendészeti vezetővé képző tanfolyamainknak pedig 17 % nő, 83 % férfi résztvevője volt. A tehetség gondozási programon emelkedő tendenciát mutatott a női résztvevői arány, 21 % nő és 79 % végezte el a programot.

Több kutatás is összegyűjtötte és elemezte a szervezeti beválás tapasztalatait, és tette közzé annak eredményeket. Az eredmények nemcsak a rendészet, de az egész közszolgálat számára tanulságokat hordozhatnak. Részben ennek köszönhető, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezetőképző Intézete hasonló vezetőképzési rendszer kialakításán dolgozik.

### 1. Rendészeti vezetőképzési rendszer kialakulása és fejlődése

A Belügyminisztérium Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóságán a jelenlegi vezetőképzési struktúrát az elmúlt 15 év alatt folyamatosan fejlesztettük, és ennek eredményeként alakult ki az a jelenleg működő *két szintű kooperatív-szituatív vezetési stílust középpontba helyező, kompetencia alapú, egymásra épülő moduláris, gyakorlat-orientált, tréning jellegű vezetőképzés*, amely a középvezetők *rendészeti vezetővé* képzését és a felsővezetők *rendészeti mestervezetővé* képzését magában foglalja. A vezetőképzési paletta 2011-óta kiegészült a fiatal tehetségek fejlesztésére létrehozott *rendészeti tehetséggondozási* programmal.

Évente átlagosan 200-250 fő közép és felsővezetőt képeztünk. Életpályájuk, sikereik, szervezeti beválásuk részbeni nyomon követése, és a beiskolázó szervezetek elvárásainak megismerésére vállalkoztunk a kutatásnak keretében. A létszámarány a 2011-2014 közötti időben dinamikusan megemelkedett. Az összes kiképzett arányait tekintve 67 %-a (1988 fő) képzése erre az időszakra tehető. Ennek egyik oka, hogy a 2010-től bővült a rendészeti szervezetek száma, és így a vezetői létszám is. Ennek a képzési létszámnövekedésnek nem csak a szervezetbővülés, hanem a fluktuáció is oka volt.

Jelentős előrelépés a rendészeti vezetői karrier tervezésében a tudatos rendészeti vezető kiválasztás, amely a 2/2013. BM rendelet eredménye.

Táblázat a 2000 óta kiképzettekről

Képzés neve	Csoport szám	létszám	nő	férfi
<b>Rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam</b>	45	625	56	569
<b>Rendészeti vezetővé képző tanfolyam</b>	197	2814	498	2316
<b>Tehetséggondozási Program</b>	3	71	15	56
<b>Kapitányságvezetői tanfolyam</b>	1	23		23
<b>Összesen:</b>	246	3533	569	2964

A társadalmi-gazdasági környezet jelentős változáson ment keresztül az utóbbi 15 évben. Magyarország helyzete a globalizáció, az európai uniós csatlakozás, a gazdasági válság következtében megváltozott. Ennek hatása a belügyi szervezetekkel szemben támasztott korábban érvényes társadalmi elvárásokat is módosította.

A 2000-es évek elején kialakított, és alapjaiban azóta nem módosított vezetőképzés jóllehet többszörösen bizonyította, hogy az képzésben részt vett szakemberek megállják helyüket a rendészeti szervezetek irányításában, mégsem szabad azt gondolnunk, hogy nem lehetnek olyan területek, amelyek akár hangsúlyában, akár tartalmában fejlesztést igényelnek a jövő vezetőképzésben.

A rendészet a magyar közszolgálat szerves része, vezetői a közszolgálat vezetői karának tagjai.

A vezetés és a vezetőképzés nem önálló elszigetelt tevékenység, sokkal inkább a tudatosan működtetett *integrált rendészeti humánerő-forrásgazdálkodás stratégiai jelentőségű* egysége. Így vitathatatlan kapcsolódási pontjai vannak a humánerőforrás menedzsment valamennyi kulcsfontosságú szegmensével. Az életpályán történő előrehaladás és fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment) humán folyamatához tartozó humán funkció. Nem véletlen, hogy ezen a szakterületen mutatható ki a legtöbb innováció, a proaktív fellépésre

utaló jel (pl. utánpótlási és vezetői adatbankok létesítése, tehetséggondozási programok folytatása, továbbképzési pontrendszer bevezetése, vezetővé képzések).<sup>1</sup>

A 2010 óta irányadó *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programja* zászlóra tűzött munkakör alapú integrált humánerőforrás gazdálkodási rendszer kialakítása során olyan vezetőket feltételez, akik képesek a szervezeti kultúraváltásra, ismerik és alkalmazzák a modern emberi erőforrás gazdálkodás eszköztárát, és megfelelő jogi felhatalmazással bírnak. A közszolgálat és különösen a rendészet fejlettségét, változásokhoz igazodó gyors reagáló képességét méri a vezető személyiségének és a vezetési módszerek milyenségének mutatói.

Dr. Hazafi Zoltán a 2013-ban folytatott „Közszolgálati Humántükör” c. kutatás egyik részkutatási eredményének, az „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya” bemutatásán legkisebb közös többszörösként a *jogi szabályozás, emberi erőforrás gazdálkodás és kultúraváltás* hármasság egymásra gyakorolt hatását, közös metszéspontként értelmezte a fejlődés és a változás szempontjából.



1. ábra: Dr. Hazafi: „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya” kutatás

Ugyanezek a mutatók a Magyary Program célkitűzéseiben és a Belügyminisztériumi fejlesztésekben is kiemelt szerepet kapnak a rendészeti szervezetek hatékonyságára gyakorolt hatásuk miatt.

A vezető kiválasztási kompetenciák kialakítása, kutatása, és mérése a vezetőképzést megelőzően 1999-ben kezdődött, és az elmúlt két évben újra kiemelten fajsúlyos szerepet kapott. Belügyi rendelet szabályozza – elsősorban a HSZT<sup>2</sup> hatálya alá tartozó hivatásos vezetőkre vonatkozóban - a vezetők *kiválasztásának és képzésének feltételrendszerét*<sup>3</sup>, és ennek támogatására az ÁROP 2.2.17 „Közszolgálati életpálya” kiemelt projekt keretében külön kiválasztási módszertani fejlesztések is indultak.

<sup>1</sup> Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány)

<sup>2</sup> 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

<sup>3</sup> 2/2013. (I. 30.) BM rendelet: a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

2013-tól a vezetőképzési rendszer a Belügyminisztérium tudatos humánpolitikai fejlesztésének köszönhetően kiegészül egy új vezető-kiválasztási és utánpótlási és vezetőképzési adatbanki megoldással.

A rendészet területén a felső és közép vezetői pozíciók betöltése a csak a *megfelelő beválást prognosztizáló kiválasztási* eljáráson elért „megfelelő” eredmény után lehetséges. Ez a *tudatos karriertervezés* első lépése, amely a *vezetői adatbankok kiépítésével* és működtetésével jött létre.

A *vezető-kiválasztási és adatbanki* rendszer kialakítása a rendészeti vezetői szakma specifikumai mentén történt. Erre garancia, a több egymást kiegészítő, egyedi fejlesztésű *kiválasztási módszertár* (személyiség és képességtesztek, strukturált interjú és Assessment Center) kombinációja. Az *utánpótlási és vezetői adatbankok* a középvezetői, és a felsővezetői pozíciók várományosait gyűjti össze, tartja nyilván, és ajánl potenciális jelölteket a döntéshozók számára. Egyben lehetőséget biztosít, hogy ne a már kinevezett vezetők képzésére helyezzük a hangsúlyt, akik sok esetben a vezetői pozíció betöltése után több évvel szerezhették meg azokat az alapkompenciákat, amelyek a közép-, vagy felsővezetői munkakörök betöltésénél alapkövetelmény, hanem előre még a pozíció betöltése előtt proaktív módon fejleszthessék képességeiket.

## 2. A kutatás apropója, hipotézis

Ezek a tények még inkább alátámasztják, hogy a vezető-kiválasztás és vezető-képzés folyamatos vizsgálat és fejlesztés tárgya legyen.

Olyan létszámadatok is ráirányítják a területre a figyelmet, amelyek a rendészeti vezetői állomány körében nagy fluktuációt mutatnak az utóbbi években.

A fluktuáció részben önkéntes távozás, részben vezetői felmentés eredménye, amely mögött nem megfelelő vezetői teljesítmény is állhat. Ez a mutató az elvárások és az eredmények közötti olló növekedését feltételezi, exponenciális mértékére figyelemmel.

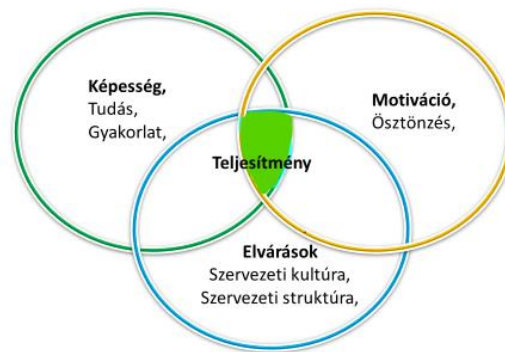
A rendészeti vezetőképzőben az elmúlt négy évben végzett rendőri, katasztrófavédelmi, büntetés-végrehajtási vezetők beválásának vizsgálatára szűkítettük az eredeti kutatási elképzeléseinket.

Itt kapcsolódott be a képzésben a büntetés-végrehajtás, és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság. Ebben az időszakban megsokszorozódott a képzettek száma az előző 10 évhez képest. Ebben az időszakban indult a tehetséggondozási program, és a vezető kiválasztás-vezetőképzés kompetencia összhangjának megteremtése is a kiválasztási kompetenciák vizsgálata is ebben az időszakban történt, ezért itt található a leginkább összehasonlítható minta.

## 3. A vezető kiválasztás és fejlesztés fontossága haszna

A rendészeti teljesítmény, és a vezetői teljesítmény összetevői között szerepelnek mindazok a kompetenciák, amelyek a *tudás*, a *tapasztalat*, a *motivációs* és *ösztönzés*, valamint a

szervezeti elvárások (szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra) metszéspontjából következnek.



2. ábra: A teljesítmény összetevői

### Kompetenciák szerepe a kiválasztásban és a képzésben

A Belügyi Tudományos Tanács és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (BM KSZF elődintézménye) a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának vezetésével 2013-ban egy kutatócsoportot hozott létre a *rendészeti vezetői kulcskompetenciák* feltérképezésére. Az eredmények széles körű vezetői konszenzussal jöttek létre, és tudományosan megalapozottak.<sup>4</sup>

Biztonságot a szerzők a vezető-kiválasztási rendszer biztonsági kockázatait bemutató munkájukban analóg módon használják a *szervezet biztonságos működésére és a kiválasztási rendszer működésére*: „csak olyan szervezet képes szolgáltatni, aminek a belső működése maga is biztonságos, azaz egyértelmű, világos, kiszámítható és meghatározott rend által vezérelt. Mindehhez pedig elengedhetetlen magának a szervezetek működését irányító és egyben meghatározó vezetésnek a biztonságos volta, mely szintén magában foglalja a kiszámíthatóságot, az átláthatóságot, a világos értékrendet és a meghatározott rend által való vezéreltséget.”<sup>5</sup>

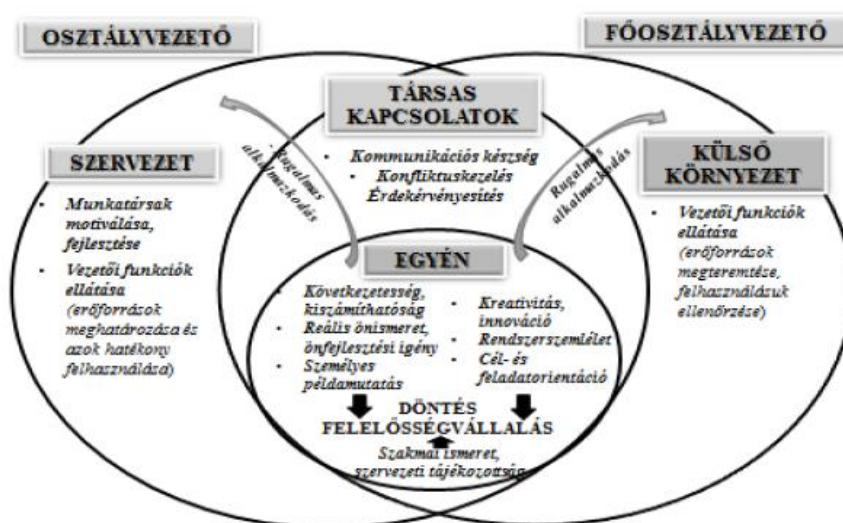
A kutatással támogatni kívánjuk azt a folyamatot, amely a jól bevált és elégedett vezetők kimagasló munkája révén elégedett munkatársakat és kedvező társadalmi megítélést eredményez és növeli a társadalom bizalmát a rendészeti szervek iránt.

A társadalmi *hitelességet, a közbizalmat, az információ biztonságot, a szigorú hierarchikus függelmi rendet*, emelik a ma rendészeti vezetőinek fő értékei, és személyiségjegyeinek vizsgálati körébe. (3. sz. melléklet Vezető kiválasztás 13 Kulcskompetenciája és definíciói)

<sup>4</sup> Horváth Ferenc - Malét-Szabó Erika: A vezető-kiválasztási rendszer biztonsági kockázatai in: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XV. Tanulmányok a „Biztonsági kockázatok – rendészeti válaszok” című tudományos konferenciáról; Pécs, 2014.

<sup>5</sup> i. m. 325. oldal





3. ábra:13 vezetői kulcskompetencia ÁROP.2.2.17. Kiválasztási alprojekt

### A fenti kompetenciák közép-, és felsővezetői szinten

a társas kompetenciák között

- a kommunikációs készséget
- konfliktuskezelési készséget
- érdekvényesítést,

egyéni kompetenciák között

- a következetességet, kiszámíthatóságot,
- reális önismeretet,
- önfejlesztési igényt,
- meghatározott rugalmas alkalmazkodást és
- kreativitás
- rendszerszemléletet,
- cél-, és feladatorientációt helyezi a középpontba,
- kiemelve a **döntésképeséget, és felelősségvállalás** kompetenciáit.

**Rugalmas alkalmazkodást** kér

a belsőkönyezethez a középvezetői szinten:

- munkatársak fejlesztése
- a vezetői funkciók (erőforrásokkal való gazdálkodás) terén

és külső környezethez a felső vezetői szinten:

- a vezetői funkciók ellátása (erőforrások megteremtése és felhasználásuk ellenőrzése) terén.

A rendészeti vezetőképzés kompetenciái részben megegyeznek, részben eltérnek a kiválasztási kompetenciák körétől. A jelenlegi képzési modulokban a fejlesztés fókuszában levő kompetenciákat – amelyek természetesen nem csupán egyszer, hanem folyamatosan is megjelennek a modulok során külön kigyűjtöttük. (6. sz. melléklet)

#### 4. A beválás fogalmi meghatározása

Beválnak Csirszka János munkapszichológus szerint a munka világában azt tekintjük, aki *hosszabb időn keresztül képes életpályáján munkatevékenységét eredményesen és harmonikusan végezni.*<sup>6</sup>

Szervezeti oldalról a beváláshoz hozzátartozik az is, hogy a vezető

- megfelelő szakmai tudással rendelkezzen,
- ismereteit a gyakorlatban képes legyen alkalmazni, (helyi sajátosságok, változások naprakész követésével),
- a munkavégzés színvonala hosszú időn keresztül magas és problémamentes legyen,
- a képzések résztvevőinek képzési eredményei, a szervezeti működési elvárásai között megjelenjen az összhang (tanulmányi eredmények, tréneri vélemények, vezetői vélemények összhangja).

## II. A rendészeti vezetőképzés helye szerepe és fejlődése

### 1. A rendészeti vezetőképzés fejlődése<sup>7</sup> és módszertana

A Rendészeti Vezetőképző, Továbbképző és Kutatóintézetben a vezetőképzés 2000-es év februárjában alakult új szervezatként.

Egyik célja az volt, hogy a megismertesse a Belügyminisztérium dolgozóit a tréning, a csoportozás műfajával. A továbbképzési rendszer kertében sokaknak lehetősége nyílt arra, hogy egy-egy tréning segítségével hatékonyabbá és eredményesebbé válhassanak. 1996-2000 között voltak már szervezetfejlesztések elsősorban külföldi támogatással, de az üzleti világhoz hasonló a tapasztalati tanulást középpontba állító kompetencia fejlesztések még nem hiányoztak.

A T-csoportok<sup>8</sup> analógiájára létrehozott felnőttképzési kompetencia módszer valamennyi válfaja mindegyike megegyezik abban, hogy alapvetően mentálhigiénés és személyiségfejlesztő funkciót tölt be, s mindezt az önismeret és a csoportdinamika

<sup>6</sup> Csirszka János: Munka- és pályaalkalmasság pszichológiája. 4. kiad. Budapest, Tankönyvkiadó, 1989.

<sup>7</sup> Sárosi Béla: Rendőr-szervező szakképzés (zárdolgozat) Budapest, 2001.

<sup>8</sup> T-csoport: angol: training-group kifejezésből származik. Szociális érzékenységet, önismeretet, empátiát fejlesztő eljárás, amelyet eredetileg Kurt Lewin dolgozott ki. Elsősorban a vezetőképzésben alkalmazzák, a vezetés, irányítás különböző szintjein. Közös munkaterületen dolgozók 10 - 12 főből álló, nagyjából körvonalazott témakörben kötetlenül beszélgető csoportja, amelyet egy viszonylag passzív módon viselkedő kiképzett vezető irányít. A csoportban a társas kapcsolatokhoz szükséges alapkészségek gyakorlása folyik. Az összejövetelek során a csoport mintegy tükröt tart az egyén elé, amelyben megláthatja önmagát, megismerheti viselkedésének ellentmondásait.

eszközeivel éri el. Szinte minden személyiségfejlesztő módszer közös hatása, és a hatékonyságuk általános mércéje, hogy milyen mértékben adja vissza az embernek saját sorsa feletti hatalmát, felelősségét – végső soron egyéni szabadságát. Ezzel együtt, hogy minél ritkábban szoruljon arra, hogy állandó jelleggel csak magasabb szintekre mutogasson, és ezzel felmentse önmagát a változtatás kényszere alól. Minden ember személyes gondja, hogy életének fontos kérdéseiben és döntéseiben megtalálja a számára érvényes megoldásokat. Egyre többen akadnak olyanok, akik önmaguk és fontos kapcsolataik sorsát tudatosan, életük további szakaszaiban jobban szeretnék alakítani, mint korábban. Egyre több ember számára világos, hogy a személyiségfejlesztő csoportok, önismereti tréningek sokat segíthetnek abban, hogy hatékonyabban alakíthassák életüket, eredményesebbek legyenek a munkahelyen.

A továbbképzéssel együtt indultak a vezetőképzési csoportok, azonos, vagy hasonló analógiára. Elsődleges szempont volt a vezetők személyiségének, vagy még inkább önismeretének a fejlesztése, az, hogy képesek legyenek szakmai csapatokat létrehozni, működtetni, ismerjék a csoportműködésre ellenható tényezőket, tudjanak ők maguk, és másokat is együttműködésre ösztönözni. Fókuszba került a munkahelyi, elsősorban a vezető-munkatársak közötti konfliktusok felismerésének és kezelésének lehetőségei, illetve a stressz hatásának csökkentése a vezetői munkában. (4. sz. melléklet A rendészeti vezetőképzésben alkalmazott tréningmódszertan sajátosságai)

Sok dilemmát okoz az a folyamatosan aktuális kérdés a rendészeti szervezetfejlesztés és vezetőképzés témakörében, hogy a parancsnoki, vagy a fejlesztő vezetői attitűdöt erősítsük? Míg a körülöttünk levő szervezetek – legyenek ezek külföldi, vagy hazai multinacionális vállalatok, vagy közigazgatási intézmények egyre inkább a leteszik voksukat a fejlesztés, a tanulószervezet ideája mellé – hogyan tud a hazai intézményrendszer, megőrizve a történeti és szervezeti kultúrájának specifikumait felzárkóztatni az egyre inkább eltérő generációs igényként is megfogalmazódó kooperatív vezetői attitűd, és vezetési módszerek mellé felzárkóztatni.

A fluktuáció és a vezetés kérdésének keresztmetszetében áll, hogy a rendészeti területen megjelenő munkaerőt hogyan lehet az egyéni célkitűzéseinek teljesítéséhez a lehető legjobban hozzásegíteni a vezetés részéről, egy erősen parancsuralmi rendszerben úgy, hogy hosszú távon motivált és elkötelezett legyen, értse és munkájával támogassa a rendészeti szervezetek törvényben meghatározott feladatainak elvégzését és a hosszú távú stratégiai célok megvalósítását.

Látnunk kell, hogy a vezetőképzés egyik fő fókuszja, amely a rendészeti oldalról megfogalmazódik, a szervezeti és az egyéni célok kapcsolatrendszerének megteremtése, és a mindennapi működtetése.

A napjainkban az új generációk megjelenése a rendészet munkaerőpiacán olyan paradigmaváltást sürget, amely nem hagyhatja figyelmen kívül az egyének **elismertségének, önmegvalósításra törekednek** igényét.

Ez a paradoxonokra épülő vezetés<sup>9</sup> csak egyetlen módon lehetséges, ha képesek vagyunk megragadni bennük rejlő lehetőségeket. Ez meglehetősen nehéz, hiszen a ki akarunk lépni akkor az „ösztoneinken látszólag ellenmondó” válaszreakciókat kell produkálnunk, ahogy ezt Quinn<sup>10</sup> is megfogalmazta.

A paradoxonok kezelése nem a feszültségek elnyomását, hanem feltárásukat célozza. Boursin<sup>11</sup> szerint a paradoxonok kitartó vizsgálatával lehetővé válik az egymással ellentétes erők kapcsolatának felszínre hozása, és hozzáférhető lesz a látszólagos ellentmondás mögött húzódó jelenéstartalom azonosítása.

*Elsőként* el kell fogadni a paradoxont, ahelyett, hogy meg akarnánk oldani, meg kell együtt élni vele. A paradoxonra adható *második reakció* az analitikus hozzáállás, például az elemzés két szinte a különböző időperiódusok, vagy helyzetek közötti különbségtétel. Ehhez a megoldáshoz természetesen nagyon szenzitíven szabad csak közelíteni, nehogy ellentétek szítása, konfrontáció, vagy két frontra szakadás jöjjön létre a vezetésben, az antagonisztikusnak ítélt paradoxon miatt. Harmadik megoldás a helyzet egyszerű nyelvi átfogalmazásából adódó módszer lehet. Amikor a paradoxon két végletes, nem minősített pontja helyett - pld. erős hierarchikus rendszer – együttműködő vezetés paradoxonja – átfogalmazásra kerül a benne rejlő lehetőségek és veszélyek szerint és megkeressük azt a pontot, amikor érvényes lehet egyszerre mind a két megközelítés ugyanakkor a megoldási módok a helyzethez igazodnak, és feloldódnak. Ebben az átfogalmazás magában foglalja a „felolvasztás” mozzanatát: az adott helyzet újszerű értelmezését.

A szakirodalom szerint a paradoxonok kiaknázása azt is jelenti, hogy a jelenségek átfogalmazásából kreatív megoldások előnyével. A kreativitás Bartunek<sup>12</sup> szerint ciklikus folyamat, amely a próba, a hiba és a visszacsatolás módszerére épül. A modell egyik fontos tanulsága lehet, hogy a vezetés is szemlélhető egyfajta értelemalkotó folyamatként.

Azt már régóta tudják a pszichológusok, hogy az egyén viselkedést alapvetően befolyásolja értékrendje és az elsajátított viselkedési normák. Azzal viszont kevesebbet foglalkozunk, hogy a szervezetekben - a csak rájuk jellemző - szervezeti kultúra, normák, szokások, hiedelmek egyedi rendszere hogyan hat a vezetők és rajtuk keresztül a szervezeti teljesítményre. Figyelemmel arra, hogy „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, amelyet a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.”<sup>13</sup> felmerül a kérdés, hogy eleget foglalkozunk-e a vezetőképés során ezzel a kérdéskörrel.

---

<sup>9</sup> John Storey-Craema Salaman: Vezetői dilemmák, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.

<sup>10</sup> Cameron, K. S. és Quinn, R. E.: Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison Wesley, San Francisco, 1999

<sup>11</sup> Jean-Louis Boursin: Les Paradoxes du Vote, In: Sciences Humaines, ISBN: 2738113796, 2004

<sup>12</sup> Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., & Humphries, M. 1999. Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. In J. Wagner (Ed.), Advances in Qualitative Organizational Research, vol. 2, pp. 37-71. Greenwich: JAI Press.

<sup>13</sup> Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1999. 223. oldal

## 2. Kitekintés a világtrendek irányába<sup>14</sup>

*Szervezési stratégiánk és szervezői környezet fényében a következő öt vezetői kompetenciát tekintik a profitorientált szférában az utóbbi 10 évben a legfontosabb kulcskompetenciának:*

- *a szervezeti eredmény növelése,*
- *változások irányítása,*
- *elkötelezettség megteremtése,*
- *a tehetségek kiteljesítése,*
- *ügyfélközpontúság.*

*Vezetők „megszerzése” két úton történik, kinevelés /felvétel (Make/Buy) mix útján. A saját nevelésű, valamint külsős vezetők arányát 70:30 arányban határozzák meg, ami lehetőséget teremt arra, hogy a belső képzés mellett új ötletek és gondolkodásmódok színesítsék kultúránkat.*

*Tervszerű utódlástervezési folyamat lesz a kizárólagos módja egy vezető kinevezésének a szervezeteknél. A jelöltek kompetenciáját a folyamat során azonosítják és fejlettségüknek tudásuknak, egyéni és társas kompetenciáiknak megfelelő lehetőségeket biztosítanak számukra, összevetve a munkaköri kompetenciákkal elért eredményeiket.*

*Fontos kérdés lesz a vezetők integrálása. Az új (akár belső, akár a szervezeten kívülről érkező) vezetők megtartásához és sikeréhez jelentős mértékben hozzájárul egy támogató és coaching folyamat, mely mind a személyes teljesítményt, mind a kapcsolatteremtést erősíti.*

*Vezetői illeszkedés kulcsfogalmai a teljesítménymenedzsment, a vezetőképzés és a vezetők ösztönzési rendszerének kialakítása.*

*Teljesítménymenedzsment. Merész célokat és terveket tűznek ki vezetőink számára, egyúttal biztosítva a szervezeti teljesítmény és az egyéni viselkedés kiegyensúlyozott értékelését.*

*A vezetőink elkötelezettségét éves felmérések segítségével intenzíven nyomon követik, melyben a HR-vezetők és az felsővezetők egyaránt felelősséget vállalnak az elmaradások felfedezéséért és kijavításáért.*

*A kiválasztott vezetők számára „executive coaching”<sup>15</sup> biztosítása stratégiák egyik kulcsfontosságú eleme.*

---

<sup>14</sup> Marc Efron – Robert Gandossy – Mike Goldsmith: HR a 21. században HVG Kiadó, Budapest, 2004. 259. oldal

<sup>15</sup> **executive coaching: felső vezetői coaching**, amiben felső vezetők a résztvevők. A szemlélet hasonló a vezetői coachingéhoz. A felső vezetői coachingnál a megbízás azonban ritkábban vonatkozik pl. a vezetői kompetenciák fejlesztésére vagy a beilleszkedés támogatására. A megbízók inkább olyan jellegű szolgáltatásokat igényelnek, melyek segítik a felsővezetők alternatívákban való gondolkodását és jobb választásait, a változások hatékony

A **vezetőképzés** legfőbb iránya a *projektmegbízás alapú képzés*. A vezetőképzés legfontosabb alappillére a projekt- és feladatmegbízások rendszere. A vezetőknek a fejlesztési megbízásaik során belső trénernek nyújtanak támogatást. A képzés a szolgálati feladatokba épül, a tréner megy a vezetőhöz.

*Potenciális vezetők képzése*. Az ígéretes jövő előtt álló tehetséges vezetőinknek jelentősen nagyobb szelet jut képzési erőforrásokból. Számukra csoportos foglalkozásokat indítunk, közelebbi kapcsolatba hozzuk őket a felső vezetőkkel, valamint félévente értékeli teljesítményüket.

*Felsővezető-képzés*. Csoportos képzés keretében fejlesztik vezetők készségeit az ügyfelek kiszolgálásával, a jövőkép kommunikálásával, valamint a pénzügyekkel kapcsolatosan.

Kiemelten fontos szerepet kap a *vezetők juttatási rendszere*

*Alapbér*. Az alapfizetés szintjét a piaci középértéken, 50 %-on határozzák meg, az utódlástervezés folyamatában kiválasztott ígéretes tehetségek számára pedig 60 %-nál.

*Éves ösztönzők*: 75 %-os teljesítményszintű célt bónuszra számíthatnak, mely szint jelentősen eltérhet a közepszerű és a tehetséges vezetők esetében.

*Hosszú távú ösztönzők esetében a hagyományos és teljesítményfüggő juttatási opciók kombinációját ajánlják fel vezetőink számára, ugyanúgy 75 %-os szintet tűzve ki célul, és ugyanúgy élesen elkülönítve a különböző teljesítményű alkalmazottak javadalmazását.*

*A szervezeti kultúra forrásai*

A szervezeti kultúra kialakulását eredményező tényezőket három csoportra oszthatjuk.

- i. *Külső hatások*: befolyásolják a tagok értékválasztását, hiedelmeit, de a szervezetnek nincs e hatásokat befolyásolni (pl. természeti környezet, történelmi események, társadalmi-kulturális feltételek)
- ii. *Szervezet-specifikus tényezők*:
  - a szervezetre jellemző domináns *technológia*
  - a szervezet *történelme*

iii. *Társadalmi értékrend*: azokat a domináns értékeket és hiedelmeket foglalja magában, amelyeket az adott társadalomtagjai széles körben osztanak (pl. egyéni szabadság fontossága, jóra-rosszra vonatkozó erkölcsi felfogás)

Már egy 2006-ban elkészült összefoglaló <sup>16</sup> az alábbi kulcsszavakat említi a vezetőképzéssel kapcsolatban:

„rendészeti vezetőképzés” – „készségfejlesztő tréningek” – „attitűdváltoztatás”

---

bevezetését, kritikus témák megbeszélését, interperszonális helyzetek eredményesebb kezelését, a nagyon látványos, kulcsfontosságú vagy kockázatos feladatokra való felkészülést.

<sup>16</sup> Bánságiné Bakonyi Beáta – Monostori Brigitta – Sárosi Béla: Összefoglaló a Belügyminisztérium Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet vezetőképzési tevékenységéről (kézirat), Budapest, 2006.

A vezetőképzés feladata a rendvédelmi állomány (rendőr, határőr, katasztrófavédelmi tisztii állomány) tervszerű vezetővé képzése.

### 3. A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzés felépítése, rendszere

Vezetőképzéseink általános jellemzői:

- kompetencia alapúak;
- fejlesztésközpontúak;
- gyakorlatra orientáltak;
- tréning módszertanra épülnek;
- Integráltak, a különböző rendészeti szervektől beiskolázott vezetők együtt képződnek.

A *rendészeti vezetővé képzés* célja a kooperativitásra épülő vezetési stílus megismertetése. A képzés modulos formában háromhéten át zajlik, csoportos formában.

A résztvevők vezető kiválasztási eljárás után kezdenek meg tanulmányaikat.

A *rendészeti mestervezetővé képzés* célja a kooperativitásra épülő vezetési stílus megerősítése. A képzés modulos formában zajlik, három héten át, csoportos formában.

#### a) A rendészeti vezetővé képzés

##### Módszertan

- gyakorlatorientált, a tréning-módszertan elemeit használó képzési program, amely a kompetenciák folyamatos fejlesztését teszi lehetővé, ahol az elmélet-gyakorlat aránya 20-80%
- moduláris, egymásra épülő rendszer,
- az egyes modulok három napos (24 órás) időkeretben valósulnak meg, hetente ismétlődő formában.

##### A tananyag súlypontjai

- Egyéni és szervezeti értékek azonosítása és tudatos összehangolása
- A csoportos együttműködés és csoportos döntéshozatali módszerek
- A személyközi és szervezeti kommunikáció, a hatékony tárgyalási és prezentációs technikák elsajátításával
- Konfliktuskezelési stratégiák
- Vezetési stílusok gyakorlatközpontú megismerése, mely legnagyobb hangsúlyt a helyzetorientált vezetésre helyezi. **(4. sz. ábra)**

Képzés moduljai	Tananyag	Óra	Célja
I.modul Vezetői önismeret	1. Hogyan látjuk a világot? 2. Én és a szervezet	24	Önismeret fontosságának tudatosítása, önismeret mélyítése, szervezeti értékek

	3. Változások Kommunikálása 4. Visszacsatolás 5. Vezetői ars poetica		összehasonlítása
II.modul Csapatépítés, együttműködés	1. A csoporton belüli együttműködés megteremtése 2. Csoportszerepek, csoportdinamika 3. Vezetői kapcsolattartás a csoporttagokkal 4. Motiváció megteremtése, fenntartása 5. Kiválasztás, beillesztés 6. Csoportos döntéshozatali módszerek	24	Együttműködés, csoportmunka gyakorlati oldala, motiváció, csoportnormák szerepe, motiváció új munkatársak esetében
III. modul Kommunikáció	1. Nyitott kommunikáció a vezetői munkában 2. Információ-áramlás 3. Asszertív kommunikáció (önérvényesítés, én-üzenetek) 4. Partneri kommunikáció vezetői csoportban (vezetői értekezlet)	24	A kommunikáció ereje, gyakorlati megvalósulása, a hatékony személyközi kommunikáció eszközei, értekezlet levezetésének kommunikációs feladatai
IV. modul Konfliktus- és stressz kezelés	1. A konfliktus fogalma, a konfliktus okai és kialakulása 2. Konfliktuskezelési stratégiák 3. A stressz fogalma és stressz kezelési módszerek	24	A tipikus munkahelyi konfliktus- és stresszhelyzetek okainak, jellemzőinek bemutatása, hatékony technikák elsajátítása
V. modul Vezetői stílus és technikák	1. Kooperatív-feladatorientált vezetés 2. Blanchard-modell értelmezése 3. Időgazdálkodás 4. Delegálás	24	A különböző vezetési stílusok gyakorlatközpontú megismertetése, a hatékony időgazdálkodás és a delegálás

4. ábra A vezetővé képzés modul céljainak bemutatása óraszámokkal

#### b) Rendészeti mestervezetővé képzés

##### Módszertan:

- gyakorlatorientált, a tréning-módszertan elemeit használó képzési program, amely a kompetenciák folyamatos fejlesztését teszi lehetővé
- az elmélet-gyakorlat aránya 20-80%
- moduláris, egymásra épülő rendszer,
- az egyes modulok háromnapos (24 órás) időkeretben valósulnak meg, hetente ismétlődő formában.

##### A tananyag súlypontjai:



- a legkorszerűbbnek számító menedzsment technikák, módszerek megismertetése és begyakoroltatása (így elsősorban a stratégiai tervezés, projektmenedzsment, változásmenedzsment, humánerőforrás menedzsment,)
- a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció, médiakommunikáció: a sajtóval történő professzionális kommunikációra történő felkészítés, kommunikációs stratégiaalkotás, és a vezető, mint coach – azaz fejlesztő vezető szerepe. **(5. sz. ábra)**

Képzés moduljai	Tananyag	Óra	Célja
VI. modul Stratégiai gondolkodás	1. A vezetés megközelítése 2. Természetes vezetés (érzelmi intelligencia modell) 3. Egyéni és szervezeti szintű ellenállás kezelése	24	A stratégiai személet fontosságának tudatosítása a vezetői munkában; a saját vezetői stílus azonosítása és szükség szerint módosítása;
VII. modul Stratégiai eszköztár	1. A stratégiai menedzsment bemutatása, környezeti és szervezeti tényezők elemzése 2. A szervezet működésének vizsgálata a változás-stabilitás rendszerében 3. 7S modell, PEST analízis, SWOT modell 4. Célkitűzés, PDCA elv, 5.	24	A változásmenedzsment eszközrendszerének megismerése. A stratégiai menedzsment kiemelt szerepének tudatosítása több minőségmodellek gyakorlati szemléltetése;
VIII. modul Projekt menedzsment	1. Projekt menedzsment eszközei 2. projekttervezés 3. Projekt jellemzői 4. Stakeholder menedzsment 5. Sikeres projekt csapat tervezés, építés 6. Minta projekt	24	A projektek kezdeményezésének ösztönzése segítségnyújtás az eredményes projekttervezéshez és a projektcsoportok vezetéséhez és gyakorlati problémáinak megoldásához
IX. modul Gazdálkodás	1. Stratégiai humánerőforrás menedzsment 2. Felsővezető gazdálkodási funkciói 3.		Itt kerül sor a stratégiai emberi erőforrás menedzsment, és gazdálkodás-menedzsment alapelveinek gyakorlati bemutatására
X.modul Nyilvános kommunikáció	4. Hatásos prezentáció 5. Médiakommunikáció 6. Szervezeti média-stratégia készítése 7. A stratégia üzenetei, eszközei, értékelése 8. Közlemény, Nyilatkozattétel, Sajtótájékoztató,	24	A szóbeli és írásbeli kommunikáció területén készségfejlesztés a kríziskommunikáció szabályainak megismerése, krízismenedzsment ismeretek kommunikációs stratégiakészítési ismeretek
XI. modul Fejlesztő vezető	1. Meggyőzés, a „fejlesztő” vezető 2. Coach szemlélet a vezetésben	24	Fejlesztés és coaching

	3. Fejlesztő – értékelő beszélgetés		
--	-------------------------------------	--	--

5. ábra A rendészeti mestervezető képzés céljának bemutatása óraszámmal

## XII. Kutatási módszertan bemutatása

### 1. A kutatás célja

**Célunk volt, hogy komplexitásában vizsgáljuk, a vezető kiválasztás és vezetőképzés folyamatát és eredményeit integrálni tudjuk a képzések fejlesztésébe.**

Vizgáltuk, hogy:

- a kialakított képzési keretek, módszerek, tartalmak egyeznek-e a belügyi szervezeti elvárásokkal, támogatják-e azokat;
- probléma-érzékenyen proaktívan készítjük-e fel a rendészeti vezetőket a különböző vezetési szinteken a rájuk váró feladatokra;
- képzéseink tartalmazznak-e olyan elemeket, melyek a szervezeti kultúra fejlődését mutatják;
- az alkalmazott vezetőképzési megoldások a partner szervezetek elvárásait megfelelően értelmezi-e,
- képesek vagyunk-e a változások ütemében, gyorsan reagálni az elvárásokra és beépíteni azt képzési programjainkba.
- segítsük elvégezni a vezetői kompetenciák további konkretizálását készségfejlesztés minőségi javulás érdekében;
- segítséget nyújtunk a toborzási és kiválasztási folyamatokat megtervezésében,
- segítséget nyújtunk a kiválasztási módszereket finomításában,
- visszacsatolást adjunk a képzés és a szervezeti kultúra elvárásai közötti megfelelésről,
- segítsünk a beiskolázást végző szervezetek hosszú távú humánerőforrás gazdálkodási rendszereinek korszerűsítésében, a tervszerű szervezet átalakítások, munkaközelemzések, toborzási teljesítmény és karrier rendszereinek kialakításában.
- járulékosan segítsünk a rendészeti és közigazgatási életpálya modell korszerűsítésében, valamint az egyéni karrier utak tervezésében,

Képzési dokumentumok vizsgálatával, személyes strukturált interjúkkal, kérdőívekkel, és a korábbi minőségbiztosítási eredményeken keresztül vizsgálatuk a **belügyi, rendőrségi, katasztrófavédelmi, büntetés-végrehajtási** tehetség menedzsment programot,

vezetőképzőt és mester vezetővé képzőt végzetek és vezetőik, személyzeti vezetők képzéssel kapcsolatos véleményét és attitűdjét.

## 2. A módszertan kialakítása

A módszertan kidolgozásánál figyelembe vettük, hogy

- Milyen adatok állnak BM KSZF rendelkezésére az elmúlt időszakban folytatott képzések tartalmáról, eredményeiről? Pl. rendelkezésre álló dokumentumok, létszámok, szervezetek közötti eloszlásuk, állományban lévők létszáma?
- Milyen adatokkal rendelkezünk és tudunk beszerezni a végzetek köréről, elérhetőségéről és azok jelenlegi státuszairól az érintett szervezetektől?
- Milyen merítéssel készüljön a kutatás?
- Milyen tartalmú és nagyságú legyen a kérdőív?
- Milyen kérdések szerepeljenek a strukturált interjú kérdései között? Melyek teremtik meg a koherenciát a kérdőíves felméréssel?

A módszertan kialakításánál fontos figyelembe venni, hogy adatgyűjtés során szükséges *annak vizsgálata és megállapítása, hogy milyen szempontok alapján tartanak a beiskolázó szervezetek és a képző szervezet beválnak egy közép, illetve felső vezetőt?*

Ezért azokat a kompetenciákat (tudást, készségeket, attitűdöket, stb.) melyek különböző közép és felső vezetői munkakörök standardjainak kialakításában és folyamatos fejlesztésében nélkülözhetetlenek és a korábbi vizsgálatok

- **Beválás-vizsgálat és után követés a vezetővé képzés rendszerében – 2012.**
- **A rendőri vezetők tevékenységének vizsgálata a Magyar Rendőrségnél – 2012.**
- **Vezetői kompetenciák behatárolása – 2013.**

valamelyike már feltérképezte lehetőségek szerint ne mérjük újra, de ha lehet, hasonlítsuk össze annak eredményeit.

A vizsgálatban olyan kérdésekre kerestük a választ, mint:

- Megfelelő-e a mennyiségi képzés?
- Megfelelő tartalmú-e és minőségű-e a képzés?
- Megfelelő módszerekkel történik-e a képzés?
- A megfelelő kompetenciákat fejlesztjük-e?
- Milyen további kompetenciák fejlesztésére van igény?
- Melyek a jelenlegi vezetői munka fő fókuszai a rendészeti szervezeteknél?
- Kit tekintenek az egyes szervezetek bevált jó vezetőnek?
- A végzetek közül hányan vannak ma is vezető beosztásokban?

- Hányan jutottak magasabb beosztásokba, és ez milyen kapcsolatban van az elsajátított tudással és fejlesztett készségeikkel?
- Hányan hagyták el a pályát, és minek köszönhető a fluktuációjuk, más beosztásba kerülésük?
- Vannak-e egyenes arányban kimutatható ok-okozati összefüggések a képzés és a karrierpályák között?
- Mennyire szükséges munkavégzés közbeni képzési programokkal támogatni a vezetői készségek fejlesztését? (Vezetői tanácsadás, akciótanulás, coaching.)

A kutatásban egy fő kutatásvezető és 5 fő kutató vett részt, akik az elmúlt években a vezetőképzés kialakításában, és mint trénerek, a képzések megtartásában folyamatosan részt vettek. Rengeteg saját tapasztalattal rendelkeznek, következtetéseik a nagy mennyiségű vezető kiképzése során letisztult, és személyes élményeik során is több oldalról igazolást nyert.

Vizsgáltuk a

- a. Minőségbiztosítási kérdőíveket, amelyek a képzések során a résztvevők töltöttek ki,
- b. Interjút készítettünk a szervezetek meghatározó vezetőivel, és a képzésben részt vett vezetőkkel, valamint személyzeti vezetőkkel,
- c. Saját kérdőívet készítettünk a tapasztalatok alapján.

A kutatást 2014 őszén indítottuk el, a személyes interjúk kérdéssorának összeállításával. A kutatási területet lehatároltuk a rendőrség, katasztrófavédelem és a büntetés végrehajtás szervezeteire, és elsősorban a 2011-2014 közötti képzésben részt vettekre és képzési tartalmakra.

A kutatás során nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy a vizsgálatban résztvevők kiegyenlítetten szerepeljenek a rendőrség, a katasztrófavédelem, illetve a büntetés-végrehajtási intézet vezetői közül, hogy átfogóbb és pontosabb képet kapjunk az általunk biztosított vezetővé képzők hatásairól, illetve eredményeiről.

A személyes interjúkat is úgy készítették munkatársaink, hogy figyelembe vették, milyen szintű képzésen vettek részt a megkérdezettek – vezetővé képző, illetve mester vezetővé képző, valamint valamennyi szervezet képviselőjével készült beválási interjú.

Az interjú során a jelenlegi pozícióra vonatkozó bevezető kérdést követően elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezettek hogyan látják vezetői szerepüket, képesek-e az emberek menedzselésére, irányítására, stratégiai gondolkodásra, az erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodásra, illetve a munkatársak fejlesztésére. Természetesen arra is szeretnénk volna választ kapni a vezetővé képzéssel kapcsolatban, hogy milyen elvárásaik voltak, illetve ezek mennyiben teljesültek, valamint hogy a képzés mely elemeit tartják a

leghatékonyabban alkalmazhatónak mindennapi munkájuk során. Mivel a képzésen számos vezető munkatársuk is részt vett, ezért arra vonatkozóan is tettünk fel kérdéseket, hogy milyen fejlődést, illetve változást tapasztaltak másoknál a képzés elvégzését követően.

A kutatás során összesen 39 személyes interjút készítettünk. Ebből a rendőrség állományában 21 db a katasztrófavédelemnél 10 db, büntetés végrehajtásnál 8 db. Arányait tekintve 18 db rendészeti középvezetővel, 13 db felsővezetővel, és 8 db. személyzeti vezetővel készült interjú.

A személyes interjúk készítésével párhuzamosan munkatársaink összeállítottak egy kérdőívet is, melynek használatát első sorban a vezetővé képzésen is megjelenő rendészeti tartalmak specialitásai tették szükségessé. Az elsősorban zárt végű kérdéseket tartalmazó kérdőívet elektronikus formában jutattuk el a résztvevőkhöz. A kitöltés önkéntes volt.

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 dolgozó vezetőkkel 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 KSZF vezetőképzés szervező munkatársainak segítségével célirányosan hozzájuk juttattuk el mérőeszközként szolgáló kérdőíveket. Az online kitöltés során nem gyűjtöttünk konkrét személyes adatokat a résztvevőkről,

A megkérdezetteknek kizárólag az elvégzett képzés fajtájára (vezetővé képzés, mester vezetővé képzés), időpontjára, illetve a beosztásra vonatkozó adatokat kellett megadniuk. Ezzel biztosítottuk az anonimitást. Valószínűleg az anonimitásnak is köszönhető, hogy nagyszámú értékelhető kérdőív érkezett vissza. Pontosán 238 értékelhető kérdőívről van szó.

A 90 kérdést tartalmazó kérdőív első részében a megkérdezettek pozíciójára, munkáltatójára (Rendőrség, Katasztrófavédelem, BV), a szervezeti szintre (helyi, területi, központi szervezet), demográfiai adatokra (életkor, nem), valamint a szervezetben eltöltött évek számára és az esetleges korábbi munkahelyekre vonatkozóan tettünk fel kérdéseket, míg a kérdőív további kérdései a kutatás tárgyára irányultak.

A kérdőív megbízhatósága szempontjából igyekeztünk olyan kérdéseket feltenni a megkérdezetteknek, amellyel kiegyenlített mintát hozhatunk létre, és amely jól reprezentálja a vezetővé képzővel kapcsolatos tapasztalatokat valamennyi rendészeti szervezet vonatkozásában.

A válaszadáshoz szükséges linket e-mail segítségével közel 1200 rendészeti közép és felsővezetőhöz juttattuk el. Az e-mailben visszaigazolást kértünk annak érdekében, hogy

biztosítani tudjuk a mintára vonatkozó érvényességet. A felvételeket 2014. december 01-e és 2014. december 20-a között végeztük.

A kérdőívet a megjelölt határidőig 238 fő töltötte ki, online formában. Értékelhető volt 238 kérdőív. A kitöltők szolgálati idejének megoszlása a következő: 21-25 év, 66 fő; 16-20 év, 62 fő, 26-30 év, 36 fő, több mint 30 év, 17 fő. A kitöltők közül 153 fő a rendőrségnél; 41 fő az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságnál; 32 fő valamely Büntetés Végrehajtási Intézetben és 12 fő egyéb rendvédelmi szervezetnél dolgozik. A megkérdezettek közül 164 fő vezetővé képzőt; 62 fő mester vezetővé képzőt végzett. Ezekre a kérdésekre a kérdőív első 10 kérdése megválaszolásával kaptunk válaszokat. **(1. sz. kérdés)**

A vizsgálat során független változóként definiáltuk a kitöltők beosztását (szakmai vezető, HR vezető stb.). Az érvényességet fokozza, hogy valamennyi érintett rendészeti szervezet központi, területi és helyi szervezetéhez is eljuttattuk a kérdőívet, valamint a kor és a nem megjelölését is kértük a kitöltőktől.

A kérdőív megbízhatósága szempontjából igyekeztünk olyan kiegyenlített mintát létrehozni, amely jól reprezentálja a rendészet különböző területein dolgozó vezetők tapasztalatait. Célunk volt az is, hogy a megkérdezett személyek választ adjanak arra, hogy a képzés mennyiben segítette elő a szervezeti kultúrába történő beilleszkedésüket, illetve az ehhez kapcsolódó vezetői szerepük hatékonyabb elvégzését.

A kérdőív lehetőséget ad a válaszadók beosztása (közép vezető – felső vezető) szerinti elemzésekre is. Ezt is végig vezettük a vizsgálat során.

## XIII. A kutatás eredményei

### 1. Minőségbiztosítási eredmények feldolgozása

A résztvevők által anonim módon kitöltött minőségbiztosítási kérdőívek feldolgozásával célunk, hogy képzéseinkről visszajelzéseket szerezzünk, melyeket a képzési programok tökéletesítésére, a hiányosságok pótlására, a hibák korrigálására szeretnénk felhasználni. Intézményünk a visszajelzések konstruktív, korrektív célú felhasználásával igyekszik biztosítani a képzés egyenletesen magas színvonalát. Ebből következően a minőségbiztosítási kérdőíveknek egyes részei kiválóan illeszkednek a kutatás fő irányába. A kérdések egy része a képzések környezetére, technikai eszközeire, háttéranyagaira vonatkoznak, ezek a területek a jelenlegi kutatásnak nem tárgyai, ezért ezekkel nem foglalkoztunk. A kérdések közül azokat emeltük ki, amelyek a tréningek tartalmi hátterére, összefüggéseire, valamint az egyes témák gyakorlati felhasználhatóságára kérdeztek rá, akár a résztvevők szakmai, akár a vezetői munkájában.

A minőségbiztosítási kérdőíveket a 2011. és 2014 közötti időszakban vettük górcső alá. A vizsgált intervallumban a kérdőívek egy része hiányos volt, ezért értelemszerűen

feldolgozottságuk sem lehetett teljes, ebből fakadóan az adatok egy része is hiányzik. Ez főleg a mestervezetővé képzés minőségbiztosítási kérdőíveinél jelent meg.

A főigazgatóság mindhárom képzési szintjénél (tehetséggondozási-program, vezetővé képzés, mestervezetővé képzés) alapvetően kétféle minőségbiztosítási kérdőívet alkalmaztunk. Egyrészt minden képzési egység, modul végén modulértékelő kérdőívet töltöttek ki a résztvevők, másrészt a teljes képzés végén egy záró kérdőív segítségével fogalmazhatták meg véleményüket. (Ezt egészítette ki egy nyitó kérdőív, ez azonban jelen kutatás szempontjából nem tartalmaz releváns információkat.)

A belső tréningek a főigazgatóság és jogelődjei által, saját, főállású tréneri közreműködésével, saját helyszínen megtartott képzéseket jelöli. 2012-ig csak belső tréningeket tartottunk. A megnövekedett képzési igény hívta életre a külső tréningeket, ezeket az intézet által képzett, a partner szervezetek (Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás, Országos Rendőr-főkapitányság, Alkotmányvédelmi Hivatal, Nemzetvédelmi Szolgálat, stb.) által foglalkoztatott tréner tartották, külső helyszíneken. A külső képzéseket a főigazgatóság mind tartalmi-szakmai, mind adminisztratív szempontból felügyelte.

A vezetőképzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai:

2011.	2012.	2013.	2014.
Csoportok száma: 12 Létszám: 159 fő	Csoportok száma: 12 Létszám: 141 fő	Csoportok száma: 29 (ebből külső: 17) Létszám: 325 fő (ebből külső: 183 fő)	Csoportok száma: 30 (ebből külső: 16) Létszám: 358 fő (ebből külső: 192 fő)

6. ábra: A vezetőképzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai

A mestervezetővé képzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai:

2011.	2012.	2013.	2014.
Csoportok száma: 2 Létszám: 22 fő	Csoportok száma: 2 Létszám: 24 fő	Csoportok száma: 1 Létszám: 15 fő	Csoportok száma: 3 Létszám: 31 fő

7. ábra: A mestervezetővé képzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai

A tehetséggondozási program során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai:

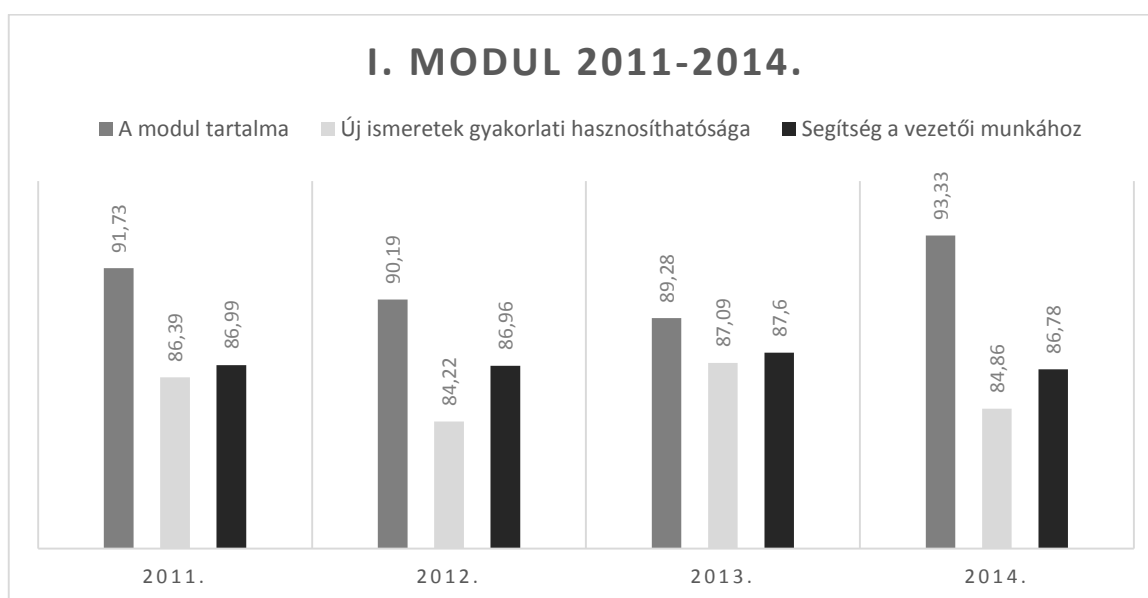
2011.	2012.	2013.	2014.
Csoportok száma: 2 Létszám: 30 fő	Csoportok száma: 2 Létszám: 32 fő	Csoportok száma: 2 Létszám: 26 fő	-

8. ábra: A tehetséggondozási program során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai

## 1.1. A vezetővé képzés minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése

### a. Modulértékelő kérdőívek

A vezetővé képzés **I. modulja a vezető személyisége**, kifejezetten az önismeret területére koncentrál. A résztvevők több témában is önismereti visszajelzéseket kapnak saját viselkedésükről. A **9. sz. ábra** modul tartalmára vonatkozó elégedettségi adataiból látható az, hogy a csoportok tagjai ezeket a témaköröket (**személyiségtípusok, észlelés, attribúció, visszajelzés, érzelmek**, stb.), visszajelzéseket nagyon fontosnak tartották, a 2013-as évet kivéve, a modul tartalma végig a 90%-os szint felett volt. A másik két kérdés az **új ismeretek**, illetve a **visszajelzések gyakorlati hasznosíthatóságára** kérdez rá, az első általánosabban, a második a vezetői munkára konkrétizálva. Észrevehető, hogy a tréningek kezdeti szakaszában mind a tanultaknak, mind a kapott visszajelzéseknek gyakorlati hasznosíthatóságát kevésbé látják. Ez érthető is, hiszen ebben az időszakban a csoport alakulása, az új szemlélet befogadása sok energiát elvisz, valamint több olyan elem is van a képzésben, melyeknek gyakorlati haszna csak a későbbi modulok (pl.: konfliktus- és stresszkezelés) fényében értelmezhetők megfelelően. Külön is kiemelhető ezek közül a témák közül a prezentáció, melynek alapozása, felvezetése itt történik meg, alkalmazása, gyakorlása pedig a későbbiekben. A három kérdés százalékos értékei a többi modulnál közelednek is egymáshoz.



9. ábra: I. modul: A vezető személyisége

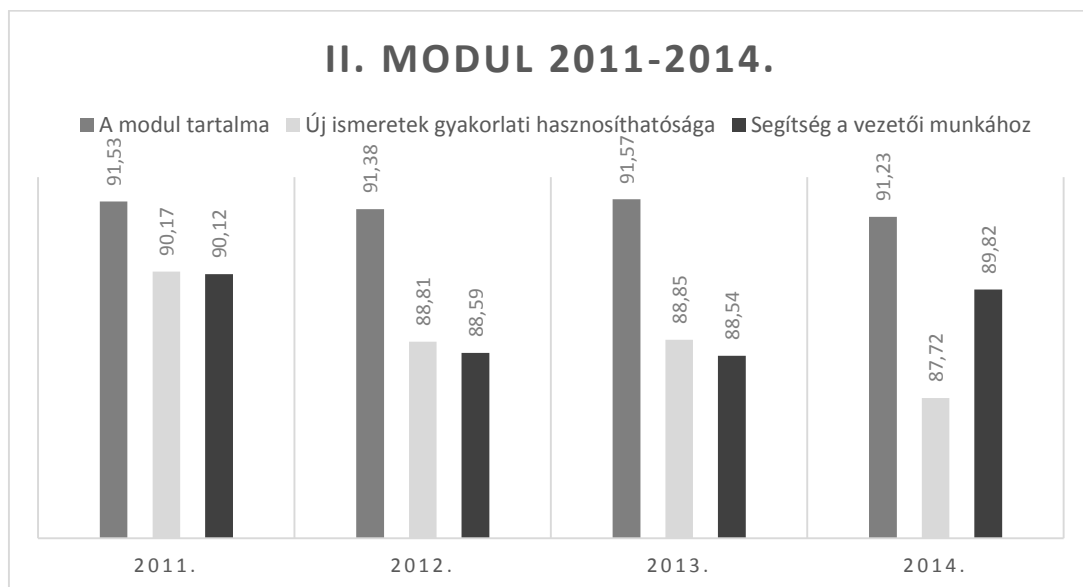
Az előző ábrán bemutatott három kérdést (a modul tartalma, az új ismeretek hasznosíthatósága és a segítség mértékének megítélése a vezetői munkában) a **belső és a külső tréningek** bontásában is megvizsgáltuk. Felfedezhető, hogy a legtöbb kérdésben, a



2013-as évben, a belső tréningek százalékos értékei magasabbak 1-2%-kal, ugyanezen mutatók 2014-es évben ellenkező irányú tendenciát mutatnak. Ennek a jelenségnek az okai jelen kutatás keretei között nem feltárhatóak. Itt is megfigyelhető az, hogy a modul tartalma, az önismeret mélyítése kiemelt fontosságot kap, ám ennek gyakorlati hasznosíthatósága csak a későbbiekben jelenik meg. (7. sz. melléklet 7/A ábra)

A vezetőképzés **II. modulja a csapatépítés, valamint az együttműködés és versengés** témáit dolgozza fel. Az **egyén és a csoport kapcsolata, a csoportalakulás fázisai, a csoportszerepek megjelenése és felismerése** a rendészeti ágazat szervezeti kultúráiban olyan kérdéskörök, melyek a tapasztalatok szerint nagy érdeklődésre tartanak számot. A hatékonyan működő, sikeres csapat felépítése minden középvezetővel kapcsolatban alapvető elvárás, ezt a résztvevők is érzik, tudják. Tisztán megjelenik ez a **10. sz. ábra** adataiban; nem volt olyan év, amikor a modul tartalmának fontossága 91% alá esett volna. A modul tartalma és a gyakorlati hasznosítás közötti különbség is csökkent; míg az I. modulnál ez egyes helyeken 8% felett van, itt már a 2-3% körüli szinthez közelít, *vagyis a résztvevők egyre nagyobb százaléka gondolta úgy, hogy a kapott ismeretek, élmények a mindennapi életben* (akár a magánéletben is) és a vezetői munkában jól alkalmazhatóak lesznek.

Az 10. sz. ábrán a három kérdés adatait (*a modul tartalma, az új ismeretek hasznosíthatósága és a segítség mértékének megítélése a vezetői munkában*) a belső és a külső tréningek bontásában is vizsgáltuk. Folytatódik az I. modulnál megfigyelt tendencia, miszerint a 2013-as év adatai a belső tréningek, míg a 2014-es évé a külső tréningek vonatkozásában magasabbak. Észrevehető az is, hogy a különbségek 1-2% körüliek, nem jelentősek. (7. sz. melléklet 8/A ábra)



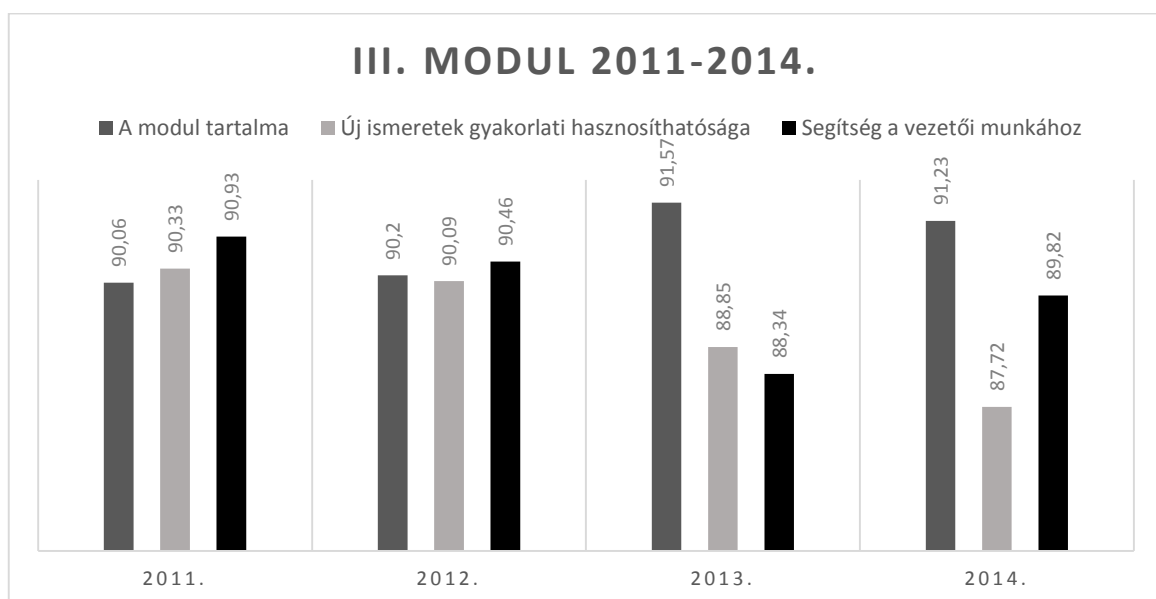
10. ábra: II. modul Csapatépítés, együttműködés

A vezetővé képzés **III. modulja a vezetői kommunikáció**. A nagy, átfogó témarendszer (mely egészében aligha tekinthető kompetenciának) lefedi a **kommunikáció alapjait, típusait,**

irányait, a verbális és non-verbális kommunikációt, az információtorzulást, a tárgyalástechnikát valamint az értekezletek megtartását (a teljesség igénye nélkül). Az 5. sz. ábra adataiból megállapítható, hogy a résztvevők ennek a témakörnek a fontosságát is szignifikánsan magasra értékelték. Úgy tűnik, a csoportok tagjai megértették és elfogadták azt, hogy a vezetői tevékenységek kommunikáció útján manifesztálódnak. Ezt támasztja alá az is, hogy a 2011-es és 2012-es évben a gyakorlati alkalmazásra vonatkozó kérdések magasabb százalékos értékeket kaptak, mint maga a modul tartalma, vagyis a résztvevők úgy gondolták, hogy az új ismereteket és visszajelzéseket nagyon nagy arányban fogják tudni hasznosítani. A 2013-as év ebből a szempontból törést jelent, ezt mutatja a **11. sz. ábra**.

A modul tartalmának fontossága még emelkedik is, ám a gyakorlati hasznosíthatóságra vonatkozó kérdések értékei visszaestek. A tendencia a 2014. évben is változatlan. A folyamat mögött ott állhat a képzési program és az ütemezés megváltoztatása. 2012-ig a tréningek ideje hat majd öt hét volt, a tréninghetek között pedig a munkahelyen töltött hetek ékelődtek be, ami lehetőséget adott a résztvevőknek egyrészt a kapott ismeretek, visszajelzések ülepítésére, másrészt gyakorlati kipróbálására. 2013-tól a képzési idő, külső nyomásra, jelentősen rövidebb lett (három hét), a köztes hetek pedig 2014-re teljesen kikerültek a rendszerből. A tréningidő rövidülése nem járt együtt a témák csökkentésével, vagyis az egyes modulokra kevesebb idő jutott. A kommunikáció (és a konfliktuskezelés) az a terület, ahol a legtöbb jelentősége van tanultak személyes kipróbálásának, a saját élmény megszerzésének. Ennek megfelelően a kommunikáció fontosságát a vezetésben a résztvevők még magasabbra is értéklik, mint addig, ám az új ismeretek, visszajelzések kipróbálására már nincs igazán lehetőségük sem a tréningen, sem otthon.

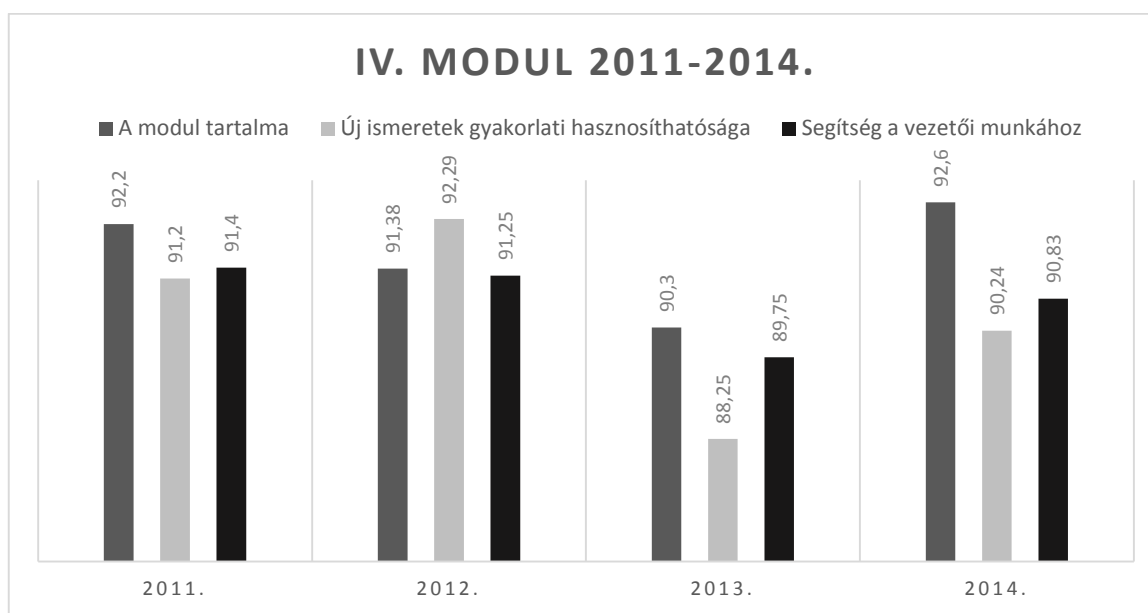
A 11. sz. ábrán a három kérdés adatait a belső és a külső tréningek bontásában látjuk. Az eddig a belső és külső tréningek kapcsán megfigyelt tendencia a 2013-as és 2014-es év értékeiről itt is folytatódott. (7. sz. melléklet 9/A ábra)



11. ábra: III. modul: Kommunikáció

A vezetővé képzés **IV. modulja a konfliktuskezelés és stresszkezelés**. Általános tréneri tapasztalat az, hogy a tréninget megelőző, vagy a tréning legelején lezajló beszélgetések során a résztvevők a kommunikációt és a konfliktus- és stresszkezelést emelik ki, mint olyan témákat, amelyektől a legtöbbet várják. A **konfliktusok okai, szintjei, fokai és a megoldási stratégiák mellett itt tárgyaljuk az asszertivitást** is. A kérdésekre való kiélezettség jól tükröződik a 10. sz. ábra számaiban. A modul tartalmának értékelése itt sem megy 90% alá, ami azt mutatja, hogy a résztvevők elégedettek voltak a kapott ismeretekkel, visszajelzésekkel, fontosnak tartották ezeket. Ha nem is annyira élesen, mint a kommunikációnál (III. modul), de azért itt is megfigyelhető a különbség a 2011-12. és a 2013-14. év adatai között. 2011-ben a kérdések között különbség nagyon kicsi (1%, vagy az alatt), 2012-ben a gyakorlati hasznosíthatóság értékei meghaladják a modul tartalmát. 2013-14-ben ez a tendencia ismét megfordul. Ennek lehetséges magyarázatát az előző modulnál már tárgyaltuk. **(12. sz. ábra)**

A három kérdés adatait a belső és a külső tréningek bontásában az eddig megfigyelt tendenciát követik. Főleg a 2014-es évnél észrevehető, hogy a külső-belső tréningek közötti különbségek nagyon kicsik van, hogy az 1%-os határt sem lépik át. (7. sz. melléklet 10/A ábra)



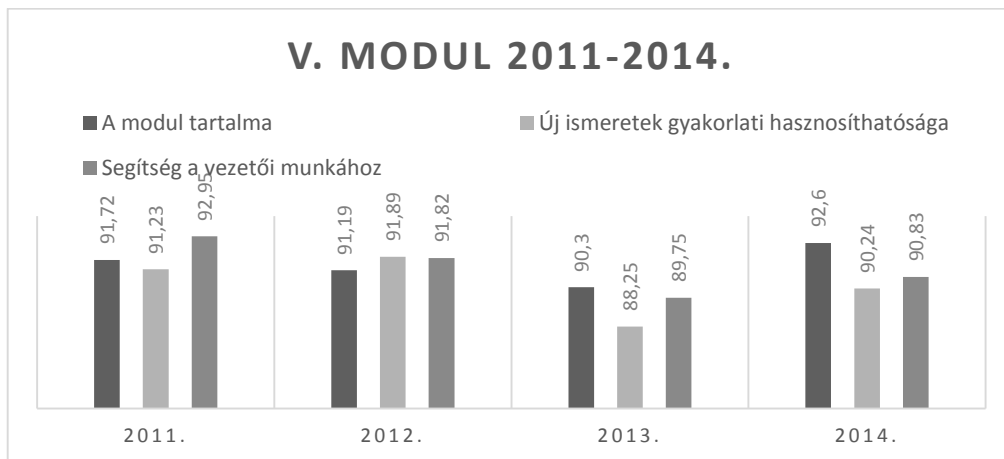
12. ábra: IV. modul: Konfliktus és stressz kezelés

A vezetővé képzés **V. modulja a személyes vezetés**. Ebbe a modulba tartoznak bele a **menedzsment funkciói, a vezetői szerep, a problémamegoldás és döntés, az időgazdálkodás, a delegálás és a motiváció** is.

A modul tartalmát tekintve összegző jellegű, ahol a helyzetorientált vezetés gyakorlásában csúcsosodnak ki az össze többi modulok témái. A személyes, egyéni vezetési stílus felismerése, tudatosítása középszinten is elengedhetetlen egy vezetőnél, ezt tükrözik a **13.**

**sz. ábra** adatai is. A modul tartalmának fontosságát minden évben 90% felett értékelték. A gyakorlati hasznosságot illetően az előző két modulnál tárgyalt tendencia a 2011-12. és a 2013-14. évek közötti különbséggel itt is megfigyelhető.

A 13. sz. ábrán a három kérdés adatait a belső és a külső tréningek bontásában látjuk. Az, hogy a résztvevők a modul témaköreit kiemelten fontosnak és hasznosíthatónak érezték, jól jelzi, hogy a 2014-es évben egyetlen adat kivételével (89,45%) minden tétel 90% felett van. (7. sz. melléklet 11/A ábra)



13. ábra: V. modul: Személyes vezetés

## b.) Záró kérdőívek

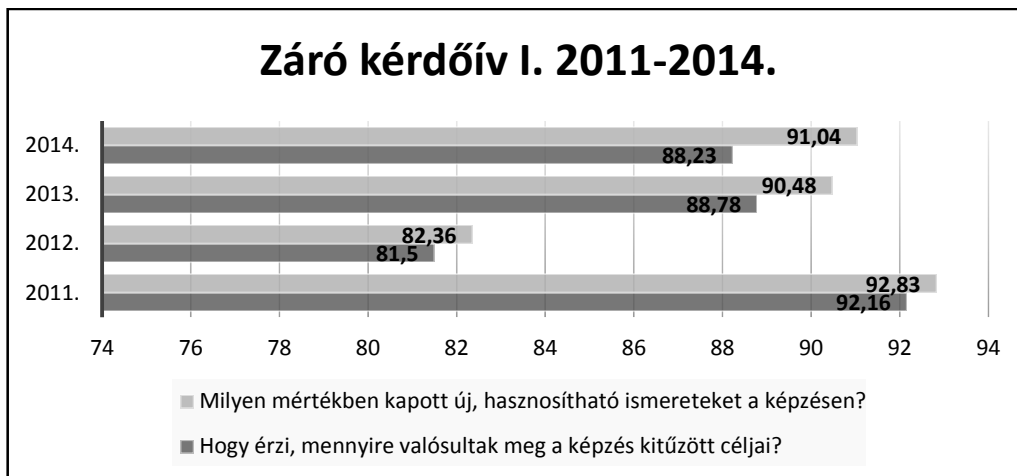
A záró kérdőíveket a csoportok tagjai a képzés végén töltik ki. A **14. sz. ábrán** éves bontásban megjelenített két kérdés:

- Milyen mértékben kapott új, hasznosítható ismereteket a képzésen?
- Hogy érzi, mennyire valósultak meg a képzés kitűzött céljai?

Az első kérdés értékeléséből látható az, hogy a résztvevők úgy érezték a tréningek során olyan tudáshoz jutottak, olyan visszajelzéseket kaptak, melyeket a mindennapi munkájukban hasznosítani is tudnak. A kérdés adatait a modulértékelő kérdőívek hasonló kérdésének értékeivel összehasonlítva látható az, hogy az általános gyakorlati hasznosíthatóság érzete a hallgatókban az első modultól kezdve folyamatosan nőtt. A kérdőívek alapján egyértelműen megfogalmazható, hogy a csoportok tagjai a vezetővé képzést hasznosnak tartották.

A második kérdés arra vonatkozik, hogy a résztvevők személyes, egyéni céljai milyen mértékben valósultak meg a képzés alatt. A számok alapján itt is elmondható, hogy a csoportok tagjai nagy százalékban (végig 80% felett) érezték úgy; a tréningen egyéni céljai (pl.: fejlődni szeretnék prezentációban, tárgyalástechnikában, stb.) teljesültek. Az első kérdéshez képest a számok viszonylagosan alacsonyabbak, ez magyarázható azzal, hogy a tréningen ugyan nagy figyelmet fordítunk az egyéni fejlesztésre, ám ez mégiscsak csoportos

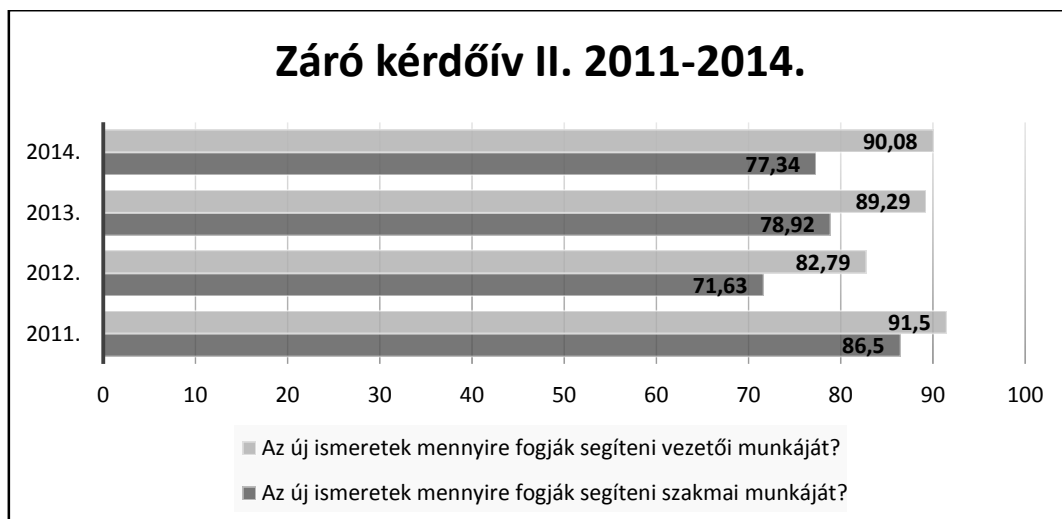
műfaj, vagyis nehéz 12-14 ember egyéni fejlesztési igényeit folyamatosan szem előtt tartani. Éppen ez a helyzet értékeli fel a vezetői coaching jelentőségét.



14. ábra: Vezetővé képzés: A képzésen kapott új ismeretekről és a kitűzött célokról

A **15. sz. ábra** adatai egyértelműen jelzik azt, hogy a résztvevők a kutatott időszakra már tisztában voltak azzal; a képzés nem a rendőrszakmai (tűzoltó, bv-s, stb.) hanem a vezetési ismereteiket, eszközeiket igyekszik bővíteni. Ennek ellenére viszonylag magas arányban (végig 70% felett) érezték úgy, hogy a kapott ismeretek, visszajelzések a szakmai tevékenységüket is segíteni fogják. Ennek az lehet az oka, hogy a témák egy részét (pl.: verbális, non-verbális kommunikáció, személyiségtípusok, stb.) ezen a területen, vagy akár a magánéletben is kamatoztatni tudják, nem korlátozódnak kizárólag a vezetői munkára.

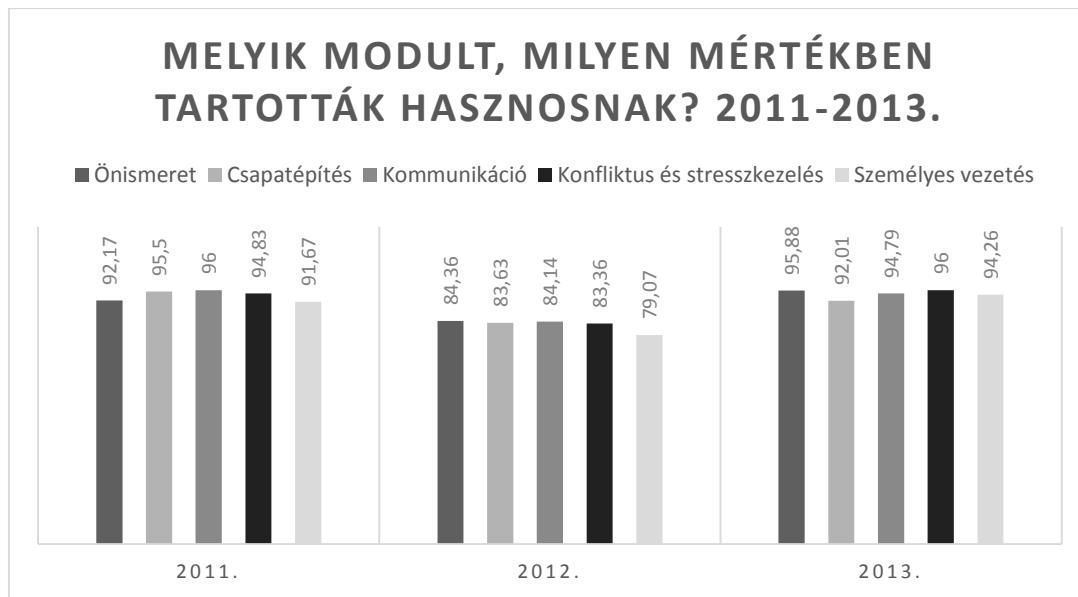
A vezetői munka támogatására vonatkozó kérdés értékei a 2012-es évet kivéve végig magasak, 90% körüli maradtak. A résztvevők ezek szerint úgy érezték, hogy az itt megszerzett tudás, és a kapott visszajelzések egyértelműen segíteni fogják napi, vezetői munkájukat. Ez a kérdés egyértelműen összekapcsolható az előző ábra (14. sz. ábra) új, hasznosítható ismeretekre vonatkozó kérdésével. A kettőt együtt, összefüggésében vizsgálva kijelenthető, hogy a vezetővé képzésen résztvevő hallgatók döntő többsége a tréninget gyakorlatilag is hasznosíthatónak tartotta, a vizsgált időszakban.



15. ábra Vezetővé képzés: A vezetői és szakmai munkához adott segítségről

A **16. sz. ábra** százalékos adatai arra vonatkoznak, hogy a képzés végén a résztvevők melyik modult tartották a legfontosabbnak, leghasznosabbnak saját maguk számára. A 2014-es évre vonatkozóan az adatok hiányoznak. A kérdés megválaszolása természetesen nagymértékben függ attól, hogy ki, milyen egyéni célokat tűzött ki maga elé a tréning előtt, avagy tűzött-e ki ilyeneket egyáltalán. Ettől függetlenül bizonyos tendenciák megfigyelhetők a számok alapján. Észrevehető, hogy a kommunikáció és a konfliktus- és stresszkezelés hasznosíthatósága enyhén kiemelkedett. Ennek oka lehet, hogy ezeken a területeken eleve magasak az elvárások is. E mellett a kommunikációba tartozó prezentációs technika az, amely a legkönnyebben fordítható át a napi gyakorlat nyelvére, a megfelelő szándék esetén a legegyszerűbben hasznosítható. Ezzel együtt a modulok hasznosíthatósága között nincsenek nagy különbségek, ami azt jelzi, hogy a résztvevők látták ezek összefüggéseit, azt hogy külön-külön egyik sem képes hatékonyan támogatni vezetői munkájukat, csak egymással összefonódva.

Ha figyelmesen megnézzük a záró kérdőívekre vonatkozó ábrákat látható, hogy a 2012-es év százalékos adatai végig jelentősen alacsonyabbak, mint a többi évé. A különbség akár 10% körüli is lehet esetenként. Valószínűleg ebben benne van a 2012-ben lezajlott vezetői továbbképzés, amelynek mérsékelt résztvevői elfogadottsága visszatükröződött a következő vezetőképzéseken.

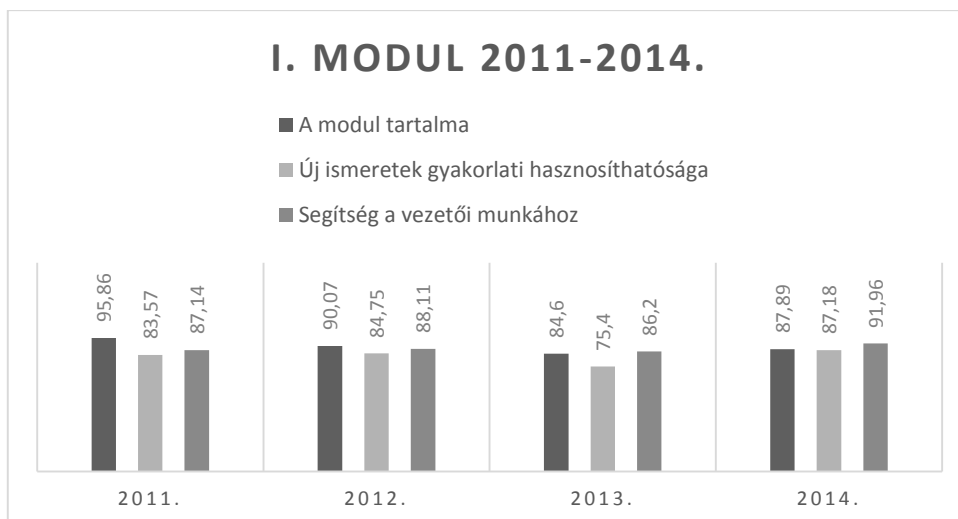


16. ábra: A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról

## 1.2. A mestervezetővé képzés minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése

### I. Modulértékelő kérdőívek

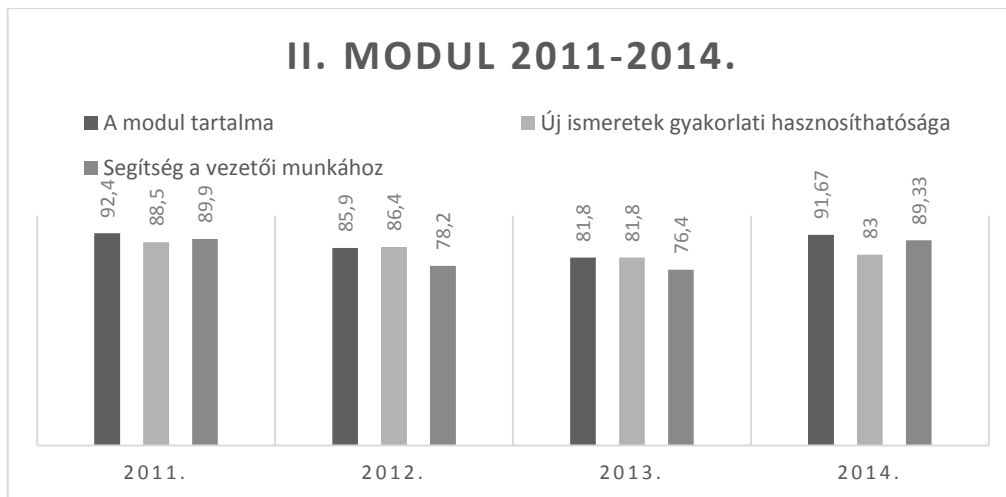
A mestervezetővé képzés **I. modulja a stratégiai gondolkodás**. Ez a modul tartalmazza a **színes személyiségtipológiát (DISC), az érzelmi intelligenciát és a hozzá kapcsolódó természetes vezetési rendszert**. A résztvevők a **17. sz. ábra** adatai alapján a témákat nagy százalékban fontosnak találták, elfogadták azt, hogy a felső vezető elsődleges szerepe egy rendszerben a szervezeti stratégia megalkotása, monitorozása. A csoportok tagjai a megszerzett új ismereteket a gyakorlatban is hasznosíthatónak találták, a modul tartalmához képest csak a 2013-as évben látható nagyobb különbség. A résztvevők megítélése szerint a tréningen kapott friss tudás nagyon jól hasznosítható a mindennapi vezetői munkában is. 2013-ban és 2014-ben ez az érték meghaladja a modul tartalmáét is. A tapasztalatok szerint főleg az érzelmi intelligencia (EQ) témája az, amelyet a mindennapok gyakorlatára közvetlenül átválthatónak érezték a csoportok tagjai.



17. ábra: I. modul: Stratégiai gondolkodás

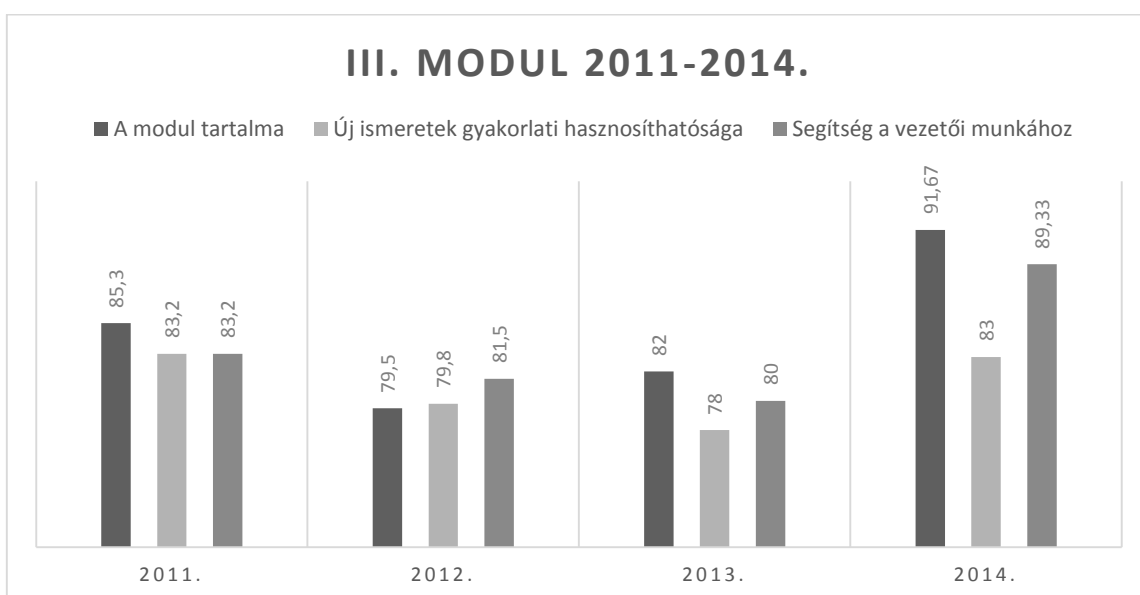
A mestervezetővé képzés **II. modulja a felső vezető stratégiai eszköztárával** foglalkozik. A szervezeti kultúra mellett, ide tartoznak azok az eszközök, amelyekkel a vezető stratégiai elképzeléseit meg tudja valósítani. Konkrétan itt tárgyaljuk a **különböző szervezeti diagnosztikai eszközöket, az asszertivitást és a tranzakcióanalízis rendszerét, a stratégiai tervezés folyamatát**. Ezeknek az eszközöknek a fontosságát a résztvevők is a helyén kezelték, ezt világosan mutatják a **18. sz. ábra** adatai. A modul tartalmát végig magasra értékelték, 80% alá egyik évben sem ment ez a szám. Észrevehető az, hogy a csoportok tagjai a gyakorlati hasznosíthatóságot, és a vezetői munkában való alkalmazhatóságot ennél a modulnál valamivel rosszabbnak ítélték. Ennek oka lehet az, hogy a modulban tárgyalt témák az előzőeknél nehezebben értelmezhetőek, elsajátításuk jóval több gyakorlást, elkötelezettséget feltételez. Az asszertivitás témája a vezetővé képzés programjában is szerepel, itt inkább ismétlés jelleggel jelenik meg. A tapasztalatok szerint azonban sokan jöttek a mestervezetővé képzésre olyanok, akiknek különböző okok miatt hiányzott a vezetővé képző szint. A csoportok tagjainak többségét ők tették ki a vizsgált időszakban. Ebből következően a tudás frissítése helyett új információként jelent meg ez a téma is, ráadásul a vezetővé képzéshez képest jóval kevesebb idő alatt. Ez a jelenség vezethetett oda, hogy a modul tartalmát nehezebben tudták befogadni, saját vezetői munkájukra értelmezni.





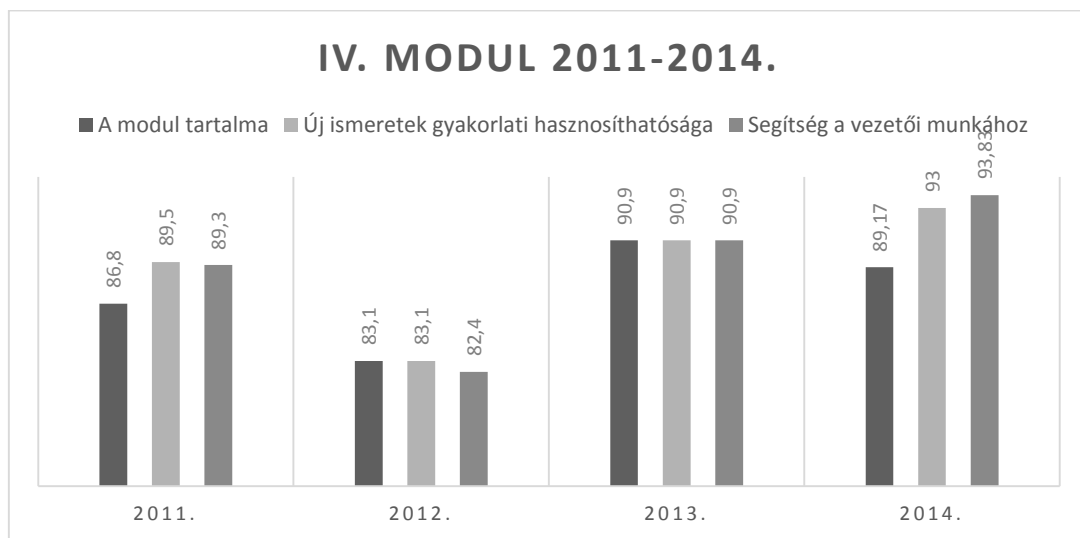
18. ábrall. modul: Stratégiai eszköztár

A mestervezetővé képzés **III. modulja a problémamegoldás és projektmenedzsment**. A modul különféle **probléma-megoldási rendszereket vizsgál**, valamint végigvezeti a résztvevőket **egy projekt életciklusán, a projekttervezés fázisain, egy projekt team működésén**. Legfontosabb célja nem az, hogy a rendészeti ágazat felső vezetőiből profi projektmenedzsment faragjon, hanem az, hogy a csoportok tagjai megismerkedjenek a projektszemlélet elemeivel és megtalálják azokat a pontokat, ahol ezt a szemléletet a gyakorlatban alkalmazni is tudják. A **19. sz. ábra** adatai azt mutatják, hogy ezen a folyamaton még lehet alakítani. A modulok közül ez az a téma, amellyel a számok alapján, legnehezebben tudnak mit kezdeni a résztvevők. Az utolsó vizsgált év (2014) már azt mutatja, hogy a hallgatók egyre fontosabbnak tartották a témát. A tapasztalatok alapján a leginkább a büntetés-végrehajtás területéről érkező felső vezetők tudják a gyakorlatban, közvetlenül is kamatoztatni a konkrét projekttervezést, mivel önállóan gazdálkodnak, a többieknek inkább a szemléletre kell helyezni a hangsúlyt.



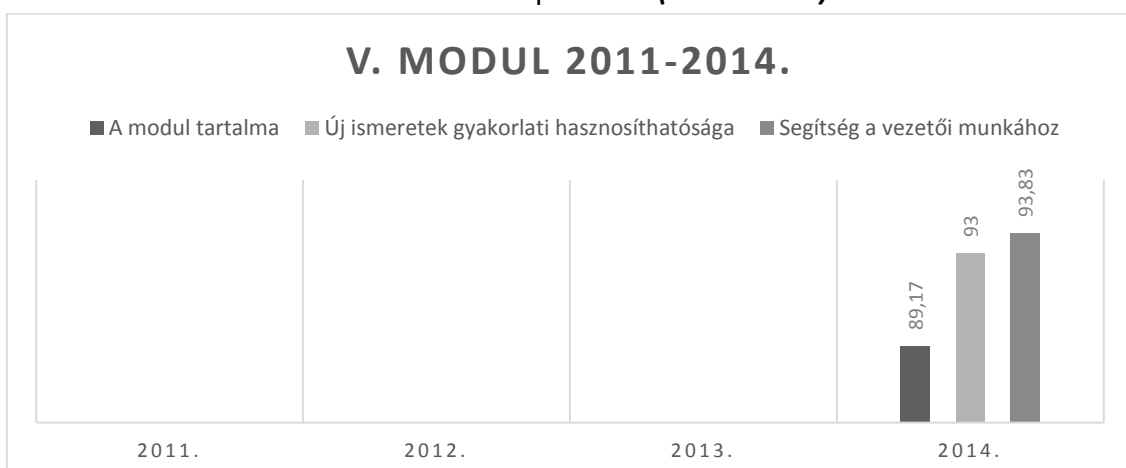
19. ábra\_ III. modul: Problémamegoldás és projektmenedzsment

A mestervezetővé képzés **IV. modulja a változásmenedzsment**. A modul során azt dolgozzuk fel, hogy a felső vezetők milyen módon kell viszonyulnia a változásokhoz, **hogyan kell elindítania, kezelnie, kommunikálnia a szervezetben szükséges változásokat**. Azokban a szervezetekben, ahonnan a felső vezetők a képzésre érkeztek az utóbbi években radikális (TEK, NVSZ, OKF) és inkrementális (ORFK) változások is lezajlottak. Ezek a folyamatok azt eredményezték, hogy a vezetők érdeklődése, nyitottsága a téma iránt egyre inkább megnőtt. Ezt mutatják a **20. sz. ábra** adatai is. A modul tartalmának egyre növekvő értékelésével párhuzamosan nőtt a gyakorlati alkalmazhatóság és a vezetői munkában való hasznosság értékelése is. A résztvevők egyre inkább azt érezték, hogy a tréningen megszerezett tudás jól érvényesíthető a hétköznapi munkában.



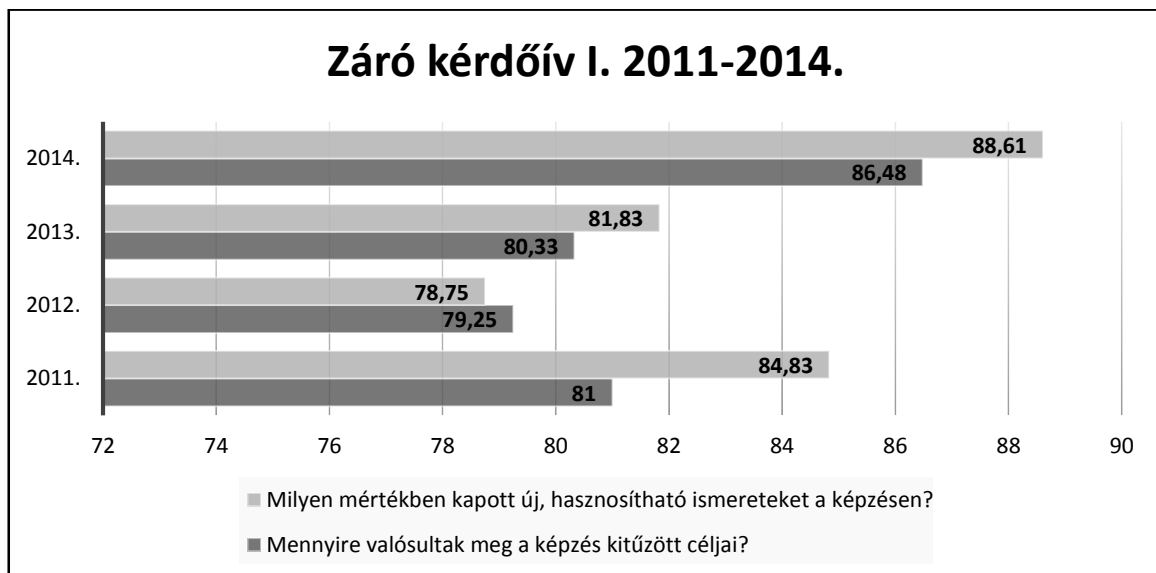
20. ábra: IV. modul: Változásmenedzsment

A mestervezetővé képzés **V. modulja a médiakommunikáció és a protokoll**. A modul különböző formában szerepelt a képzési programban, esetenként külső előadók is szerepet vállaltak benne. 2011-2013 között nem áll a témáról adat a rendelkezésünkre, mert hiányosak a modulértékelő kérdőívek, mivel a korábbi években nem jelent meg a médiakommunikáció önálló modulként a képzésben. (**21. sz. ábra**)



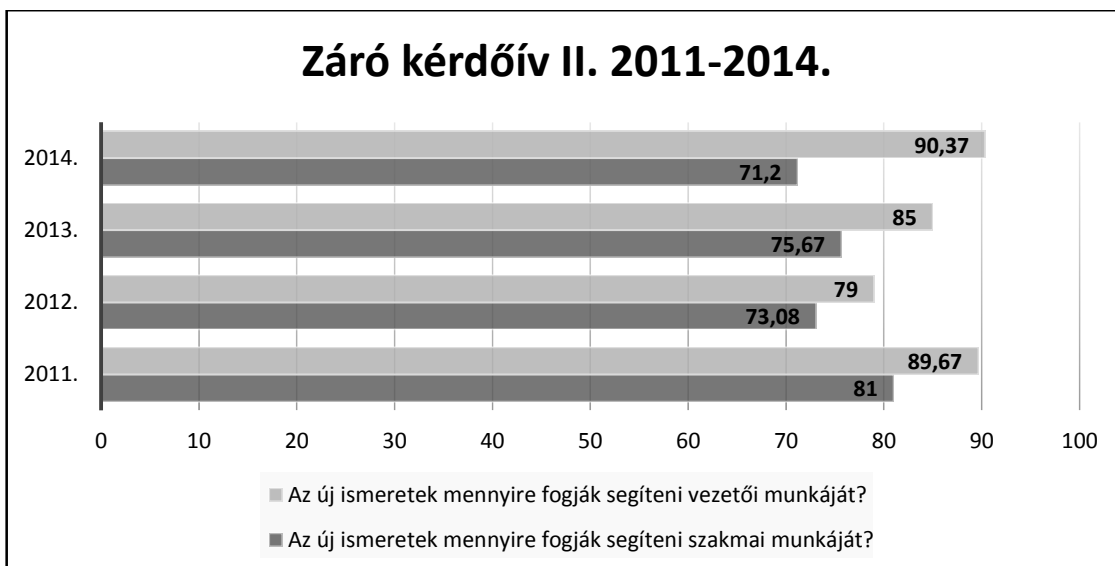
b.) Záró kérdőívek

A záró kérdőíveket a csoportok tagjai a képzés végén töltik ki. A **22. sz. ábrán** éves bontásban megjelenített adatok azt jelzik, hogy a vezetővé képzéshez képest a mestervezetői tréningeket nem érezték annyira sikeresnek a résztvevők. Döntően továbbra is elégedettek voltak azzal a tudással, amit a mestervezetővé képzésen elsajátítottak, ám a viszonylagosan alacsonyabb értékek jelzik azt, hogy maradt bennük hiányérzet. Ezt támasztja alá az egyéni célok teljesülésére vonatkozó kérdés is. Itt is ugyanaz a jelenség figyelhető meg, mint a középvezetői képzések ugyanezen kérdéseinél (lásd: 15. sz. ábra A képzésen kapott új ismeretekről és a kitűzött célokról), vagyis a csoportos műfaj nem feltétlenül teszi lehetővé a személyes célok maradéktalan elérését. A felső vezetők esetében a képzést követő egyéni coachingra még fokozottabban szükség lenne, mint a középvezetői szinten.



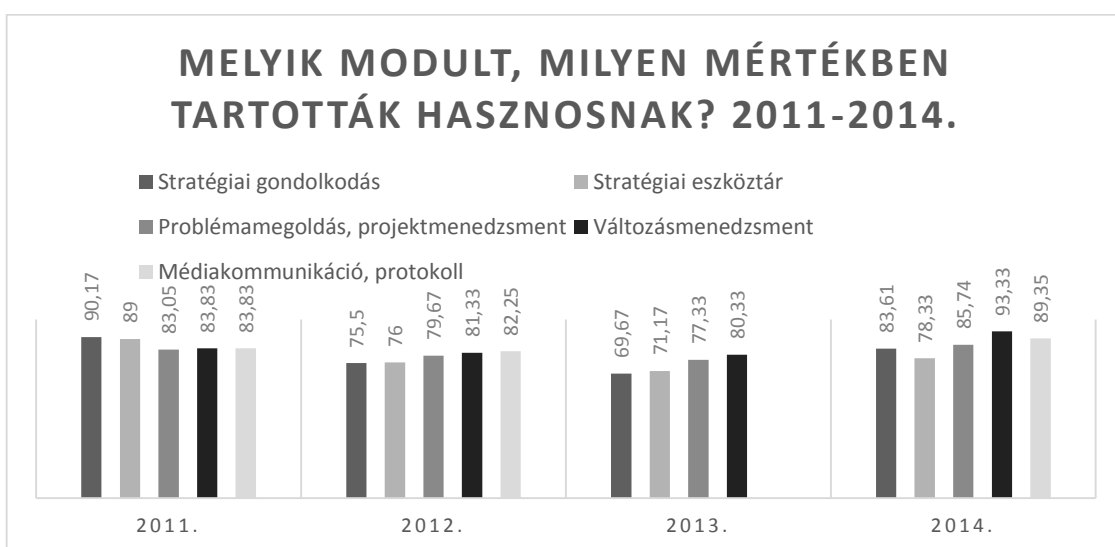
22. ábra: Mestervezetővé képzés: A képzésen kapott új ismeretekről és a kitűzött célokról

Az előző kérdéseknél azt láthattuk, hogy a résztvevők nem voltak maradéktalanul elégedettek saját céljaik teljesülésével. Ennek ellenére a **23. sz. ábrán** az figyelhető meg, hogy a tréningen kapott visszajelzéseket, a megszerzett friss tudást mindennapi vezetői munkájukban hasznosíthatónak ítélték. A szakmai munka és a vezetői munka támogatásának értékelése között itt nagyobb a szakadék, mint a vezetővé képzéseknél, a 2014-es évben ez majdnem 20%. Ez magyarázható azzal, hogy a mestervezetővé képzésben több az olyan téma, amelyeket elsődlegesen valóban a vezetői munkában lehet igazán kamatoztatni (pl.: médiakommunikáció, protokoll, projektmenedzsment, stb.).



23. ábra: Mestervezetővé képzés: A vezetői és szakmai munkához adott segítségről

A **24. sz. ábra** százalékos adatai arra vonatkoznak, hogy a képzés végén a résztvevők melyik modult tartották a legfontosabbnak, leghasznosabbnak saját maguk számára. A 2013-as évről a médiakommunikáció és protokoll vonatkozásában nem rendelkezünk információkkal. Látható az, hogy a változásmenedzsment és a médiakommunikáció, protokoll stabilan, egyenletesen magas értékeket mutat. A változásmenedzsment kiemelt szerepéről az előzőekben már szóltunk. A médiakommunikáció fontosságát nem csak a sajtóval való folyamatos kapcsolattartás indokolja, mivel az itt tanult eszközök a külső partnerekkel (pl.: önkormányzatok) szükséges együttműködés során is kiválóan felhasználhatóak. A 2012-es évre a mestervezetővé képzésben is jellemző ugyanaz az elégedettségi visszaesés, mint a vezetővé képzésben.

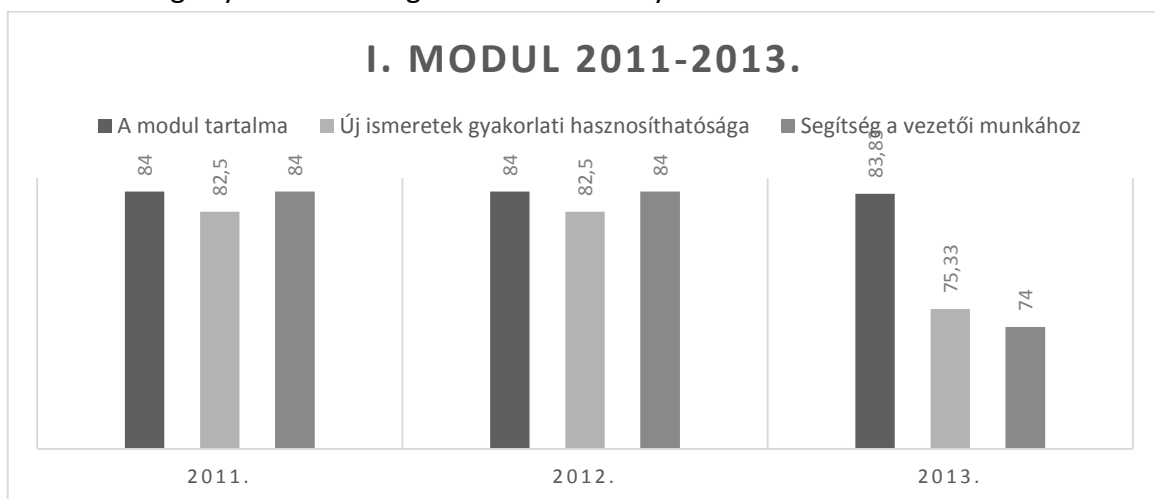


24. ábra: A mestervezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról

### 1.3. A tehetséggondozási program minőségbiztosítási kérdőíveinek elemzése

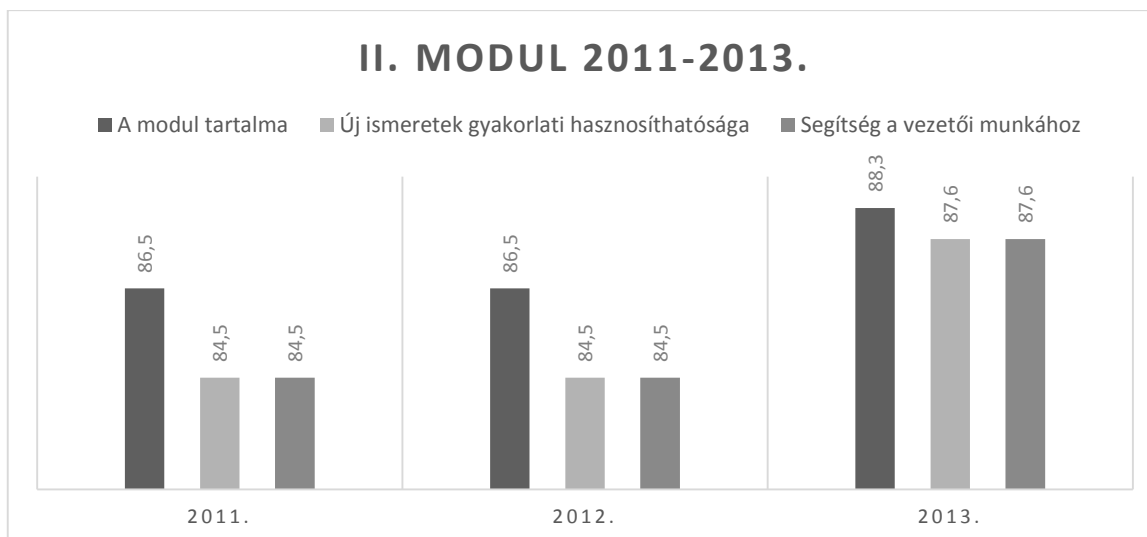
#### a.) Modulértékelő kérdőívek

Külön vizsgáltuk a tehetséggondozási program eredményeit. A program a vezetővé képzés és mestervezetővé képzés analógiájára épült. A program I. modulja a vezető személyiségével, az önismerettel foglalkozik, hasonlóan, mint a vezetővé képzés I. modulja. Mivel ebben képzési formában nem pozícióban lévő vezetők, hanem leendő vezetők vesznek részt, ezért számos kérdés más megközelítésekkel, a több rendelkezésre álló idő miatt mélyebben is tárgyal. A **25. sz. ábrán** látható az, hogy a modul tartalmának fontosságát eléggé magasan értékelték, ám – különösen a 2013-as évben – érezhető, hogy annak gyakorlati alkalmazhatóságát még nem látták. Mivel a vezetői munkára még inkább csak munkatársi szemszögből van rálátásuk, ezért nem csoda az, hogy nehezen tudják az önismeretet a vezetői munka szempontjából értelmezni. Számunkra ez azért nagyon tanulságos, mivel a közeljövőben a vezetővé képzésre már szintén nem vezetők fognak érkezni, vagyis az önismeret hangsúlyait ennek megfelelően kell áthelyezni.



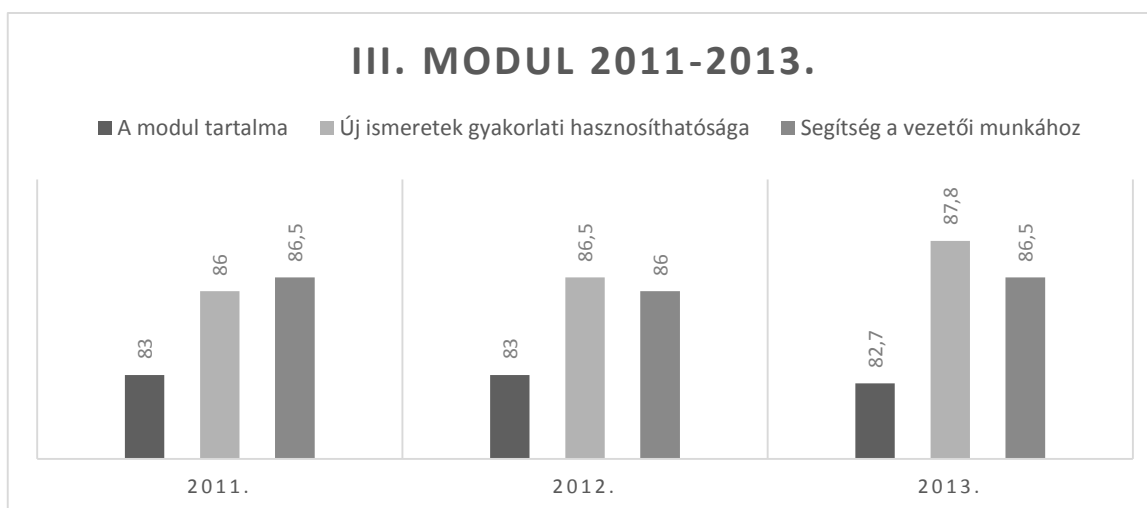
25. ábra: Tehetséggondozási program, I. modul: A vezető személyisége

A tehetséggondozási képzés II. modulja a csapatépítés és együttműködés. Témáiban ez a modul is illeszkedik a vezetővé képzéshez. Itt is megfigyelhető az a tendencia, ami a vezetővé képzésnél is jelentkezett, vagyis ahogy halad előre a tréning ideje, úgy tudják a résztvevők egyre inkább saját munkájukra értelmezni a kapott új ismereteket és visszajelzéseket. A **26. sz. ábra** adatain látszik az, hogy a modul tartalmának fontosságához erőteljesen közelített a gyakorlati hasznosíthatóság, és az eljövendő vezetői munkához nyújtott segítség.



26. ábra: Tehetséggondozási program, II. modul: Csapatépítés és együttműködés

A tehetséggondozási program III. modulja a kommunikáció. Az előzőekben és a vezetővé képzésben megfigyelt tendencia folytatódott, vagyis a résztvevők egyre inkább ráéreztek arra, mire is valók az új ismeretek. A **27. sz. ábra** adatai egyértelműen erről tanúskodnak, látható, hogy minden évben egyre elégedettebbek voltak a gyakorlati hasznosíthatósággal és a vezetői munkához nyújtott segítséggel. Ebben az is benne van, hogy a leendő vezetők a tréningnek erre az időszakára kezdik megérteni azt, hogy mi is a vezetői munka lényege, és mekkora szerepet játszik ebben a kommunikáció.



27. ábra: Tehetséggondozási program, III. modul: Kommunikáció

A tehetséggondozási program adatai hiányosak, csak a vezetővé képzési rész I-III. moduljáról állnak rendelkezésünkre a minőségbiztosítási kérdőívek, mivel más rendszerben mértük a képzés elfogadottságát.

## 1.4. Minőségbiztosítás eredményeinek összegzése

### a.) Vezetőképzés

Az elégedettségi értékek és a tapasztalatok alapján a képzés erősségei közzé tartoznak - a teljesség igénye nélkül - az önismereti visszajelzések, a hatékony csapatépítés és a csoportszerepek (beleértve a kezelésüket is) bemutatása, a prezentációs technika megtanulása és gyakorlása, valamint a helyzetorientált vezetés gyakorlása, mint az a vezérlő fonal, melyre a tréning ívét végig felfűzzük. Amit a jövőben mindenképpen újra be kell emelni a vezetővé képzésbe, az a teljesítményértékelés rendszere, mivel ennek működtetése már a jelen vezetőinek is komoly kihívást jelent. Ehhez kapcsolódva tovább kell támogatnunk azt, hogy a tréningek alatt a leendő vagy a beosztásban lévő vezetők minél több olyan szituációba kerüljenek bele, amelyekben motiválniuk kell, konfliktusokat kell kezelniük, vagy tárgyalniuk kell. Erősíteniük kell az asszertivitás gyakorlását. Ezzel a módszerrel tovább tudjuk növelni azoknak a visszajelzéseknek a számát, amiket azután a napi vezetői (esetleg szakmai) munkájukban közvetlenül hasznosítani tudnak. Amennyiben tovább zajlanak a főigazgatóság partnerei által szervezett (külső) tréningek, úgy az egyenszilárdság érdekében tovább kell erősíteni a segítő szándékú monitoring tevékenységet.

### b.) Mestervezetővé képzés

Összegésként a mestervezetővé képzéssel kapcsolatban elmondható az, hogy a tréningek tematikája, a vizsgált időszakban, alapvetően találkozott a résztvevők minőségi elvárásaival és elégedettségével. Az érzelmi intelligencián alapuló vezetés, a projektszemlélet és a fejlesztő vezető három pillérén nyugszik a képzés íve, ezek összefonódását pedig hatékonyan egészíti ki a változásmenedzsment és a médiakommunikáció. Továbbra is meg kell tartanunk azt az irányt, melyben az elméleti alapok átadása mellett a szemlélet formálására törekszünk. Tapasztalataink szerint ezek mellett erős igényként fogalmazták meg a motivációs technikák erősítését a képzésben. Az elméleti háttérrel itt is, akár csak a vezetővé képzésben inkább e-learninges és blended learninges módszerrel kellene átvenniük a résztvevőknek. A tréningeken csak azokra az elemekre kell koncentrálnunk, amelyek a gyakorlati képzés szempontjából elengedhetetlenek.

### c.) Tehetséggondozási program

A tehetséggondozási program eredeti célja az volt, hogy olyan, a vezetőik által reménytelinek ítélt fiatalokat indítsunk el a pályán, mely karrier egyértelműen a vezetői specifikáció felé indítja a kollégákat. Minőségében és mennyiségében azért mondható nagyon eltérőnek ez a képzés a kétszintű vezetőképzéshez viszonyítva, mivel itt olyan résztvevőkről van szó, akik nem töltenek be vezetői beosztást, esetleg irányítói munkakörökben dolgoztak még, így szakmai és szervezetismereti tapasztalatuk sem nagy. A közel egy évig tartó képzés során mind a Rendészeti vezetővé- és a mestervezetővé képző tanfolyam anyagát átvettük a képzések során, ezen kívül még parancsnoki képzésben is részt vettek a hallgatók. Ezt egészítette ki több hónapnyi vezető szakmai gyakorlat, melyet szolgálati helyüktől távol kellett eltölteniük a résztvevőknek. Ezért a képzés dinamikája, struktúrája és módszertana is merőben másként alakult a vezetővé- és mestervezetővé képzéshez mérten, miközben az elsajátítandó tananyag szinte ugyanaz volt.

Ezen a képzésen a trénereknek jóval több idejük volt egy-egy téma kidolgozására és készség szintű elsajátíttatására, miközben a befogadó közeg is másként szemlélte azt. Az itt szerzett tapasztalatok nagy segítséget nyújtottak az új képzési rendszerek kialakításához, amelyekben már szintén olyan hivatásos tisztek vesznek majd részt, akik nem töltöttek még be vezetői beosztást a szervezetben.

A tehetséggondozási tréningeken többségében más generáció szülöttei vettek részt, az ún. „Y” generáció pedig több szempontból is más igényeket támaszt a képzésekkel szemben. Így nem csupán módszertanilag kell átalakítani a képzéseket, de technikailag is (pl.: tablet használata). A tehetséggondozási program eredeti célja az volt, hogy olyan, a vezetőik által különösen tehetségesnek ítélt fiatalokat indítsunk el a vezetői pályán. Minőségében és mennyiségében eltérő ez a képzés a kétszintű vezetőképzéshez viszonyítva. Itt olyan résztvevőkről van szó, akik nem töltenek be vezetői beosztást, esetleg irányítói munkakörökben dolgoztak még, így szakmai és szervezetismereti tapasztalatuk sem nagy. A közel egy évig tartó képzés során mind a Rendészeti vezetővé- és a mestervezetővé képző tanfolyam anyagát átvettük a képzések során, ezen kívül még parancsnoki képzésben is részt vettek a hallgatók. Ezt egészítette ki több hónapnyi vezető szakmai gyakorlat, melyet szolgálati helyüktől távol kellett eltölteniük a résztvevőknek. Ezért a képzés dinamikája, struktúrája és módszertana is merőben másként alakult a vezetővé- és mestervezetővé képzéshez mérten, miközben az elsajátítandó tananyag szinte ugyanaz volt. A jelenben kérdéses a Tehetséggondozási program létjogosultsága, mivel az új kiválasztási rendszerrel egy olyan adatbank jön létre, ahol azok szerepelnek majd, akik ténylegesen tervezik rövid vagy hosszú távon azt, hogy a vezetői karrier felé mozduljanak. A közeljövőben a vezetővé képző tanfolyamokra is olyan résztvevők érkeznek, akik motiváltabbak, céltudatosabbak, a vezetőik által a többiekénél tehetségesebbnek ítéltettek és a látásmódjukat, a vezetői attitűdjeiket és kompetenciáikat is hatékonyabban lehet fejleszteni, változtatni. A mestervezetővé képzőre pedig azok a vezetők jönnek majd, aki már jelentős szervezeti- és élettapasztalattal bírnak, akiknek a beosztásuk betöltéséhez szükségük van arra, hogy



elsajátítsák a stratégiai gondolkodást, a projektszemléletű vezetést, így a képzések hatékonysága várhatóan itt is mérhető lesz.

## 2. Vezetői interjúk

A kutatás keretében összesen 39 vezetővel készítettünk interjút, akik közül 13 fő felsővezető, 8 fő HR vezető és 18 fő középvezető.

Az interjú egyik fókusza a vezetőkkel szemben támasztott elvárások feltérképezése volt. E kérdéskör vizsgálatakor nem csak a konkrét elvárásokra voltunk kíváncsiak. Elsősorban az volt érdekes számunkra, hogy a vezetők

- hogyan fogalmazzák meg a vezetés minőségére vonatkozó elvárásaikat;
- az elvárások között milyen hangsúllyal jelennek meg a vezetői kompetenciák;
- az elvárások között megjelenő vezetői kompetenciák mennyire vannak összhangban a rendészeti vezetővé képző és a rendészeti mesterveetővé képző tréningeken megcélzott kompetenciákkal.

Az interjú során mind a felsővezetőkkel, mind a középvezetőkkel szemben támasztott elvárásokat igyekeztünk tisztázni.

Az interjú másik fókusza célzottan a vezetővé képző és mesterveetővé képző, valamint a tehetséggondozási képzés tapasztalataira irányult. A képzésekkel kapcsolatban azt próbáltuk feltárni, hogy a vezetők

- összességében milyen véleménnyel vannak a képzésekről;
- hogyan ítélik meg a képzés eredményességét, gyakorlati hasznát;
- milyen fejlesztési javaslatokat tudnak megfogalmazni a képzésekkel kapcsolatban.

A vezetők képzésekhez való viszonyulását már az is jól tükrözi, hogy valamennyien szívesen vállalták az interjút, többen vállaltak miatta utazást és/vagy munkaidőn kívüli időpontot a beszélgetésre. Többen elmondták, hogy gondolatban készültek az interjúra, mindamelllett, hogy erre külön nem kértük a vezetőket, mindössze az interjú célját ismertettük velük előzetesen. A KSZF tevékenységével és munkatársaival szembeni bizalmat tükrözi, hogy a vezetők, kivétel nélkül, őszinte, bizalmas hangvétellű és alapos válaszokat adtak a kérdésekre, még olyan esetben is, amikor az interjúztató kollégával csak az interjú alkalmával ismerkedtek meg. Ez egyértelműen annak köszönhető, hogy mindannyian alapvetően pozitív emlékeket őriznek a mesterveetővé képzőről – akik részt vettek rajta, a rendészeti vezetővé képzőről is. Így az interjú során összegyűjtött információ érvényesnek (validnak) és relevánsnak tekinthető.

## 2.1. A felsővezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai

A mestervezetővé képzőt végzett vezetők megkérdezése kiemelt fókusz volt kutatásunknak. A főosztályvezetői, vagy annál magasabb beosztású vezetők egyaránt saját tapasztalattal rendelkeznek a mestervezetővé képzőről és - amennyiben nem mentesültek ez alól – a vezetővé képzésről is. Mindemellett ez a célcsoport a saját tapasztalatain túl, rálátással bír a vezetésük alá tartozó, vezetővé-, illetve mestervezetővé képzőt végzett kollégái munkájára, vezetői kvalitásaira. Így nem csak saját magára vonatkozóan, hanem vezetőtársai vonatkozásában is meg tudja ítélni a kétféle képzés eredményességét, a képzések által indukált változások minőségét, irányát, tartósságát.

A kutatás keretében 13 mestervezetővé képzőt végzett vezetővel készítettünk interjút. Közülük nyolcan a Rendőrség, ketten a Katasztrófavédelem, ketten a Büntetés-végrehajtás vezetői közül kerültek ki. Ez utóbbiak közül egy főosztályvezető és egy parancsnok, a Katasztrófavédelemtől egy főosztályvezető és egy igazgató volt az interjú alanya. A Rendőrségtől két megyei főkapitánnyal, két főkapitány-helyettessel, valamint négy kapitányság- vezetővel beszéltük át az interjú kérdéseit.

### a. A vezetőkkel szembeni elvárások

A **Rendőrség** állományában dolgozó, megkérdezett felsővezetők körében két figyelemre méltó tendencia jelent meg az elvárásokkal kapcsolatos válaszaikban. Az egyik, hogy a megyei főkapitányok egységes elvárást fogalmaznak meg a közép- és felsővezetőkkel szemben, míg a főkapitány-helyettesek és kapitányságvezetők differenciálnak a két vezetői szint tekintetében. A másik tendencia az elvárások tartalmával kapcsolatos. Míg a főkapitányok és főkapitány-helyettesek a szakmai elvárások mellett, a vezetés minőségére vonatkozó elvárásokat is megfogalmaztak, a kapitányságvezetők válaszaiban csak a szakmai és a feladatok végzésével kapcsolatos elvárások jelentek meg – legalábbis ami a felsővezetőkkel szemben támasztott elvárásokat illeti. A középvezetőkre vonatkozó elvárások között a kapitányságvezetők körében is megjelentek a vezetés minőségét jellemző szempontok.

A felsővezetőkre vonatkozó szakmai- és feladatvégzéshez kapcsolódó elvárások között több válaszadónál megjelent a rendszerszemlélet, stratégiai gondolkodás, egyértelmű követelménytámasztás, a normák és elvárások szerinti kifogástalan munkavégzés. *A vezetés minőségére vonatkozó elvárások között olyan elemek jelentek meg, mint a hangulat kialakítása, vezetőtársakkal való együttműködés, kiegyensúlyozott, emberséges vezetési kultúra megteremtése.*

A középvezetőkre vonatkozó szakmai elvárások egyik fókusz a szakmai terület önálló irányítása, a mindennapi feladatok biztosítása, a területhez tartozó döntések önálló meghozatala, és a szakmaiság képviselete. A vezetés minőségét leíró elvárások között a

munkatársak motiválása, támogatása, az információ-áramlás biztosítása szerepeltek leggyakrabban.

A **Katasztrófavédelem** állományában dolgozó két felsővezető szerint a stratégiai gondolkodás, szakmai elvárások, törvényes működés biztosítása a felsővezetőkkel szemben támasztott legfontosabb elvárás. A középvezetői szintre az előbb említett követelményeken túl az emberek megfelelő kezelésére vonatkozóan is léteznek elvárások.

A **Büntetés-végrehajtásban** dolgozó két felsővezető első helyen a magas szakmai színvonalat említette, a felsővezetőkkel szemben támasztott elvárásként. Mindkettőjükénél megjelent a stratégiai gondolkodás és a menedzsment szemlélet fontossága. A középvezetőkkel szemben támasztott elvárásokkal kapcsolatban is hasonlóan nyilatkozott a két felsővezető. Az önállóság és a csapatépítés fogalmazódott meg a két kiemelt elvárásként. Emellett egyikük a kezdeményezést is hangsúlyozta, elsősorban a motivációs lehetőségek bővítésére.

#### b. A rendészeti vezetővé képzés megítélése

A rendészeti vezetővé képzés megítélésében nem volt lényeges különbség a három szervezet vezetői között. A megkérdezett felsővezetők mindegyike egyértelműen hasznosnak és szükségesnek tartotta a vezetővé képző tréninget saját maga és a hozzá tartozó középvezetők vonatkozásában is.

A képzés legfőbb érdemének a gyakorlatban hasznosítható tudást tartják a vezetők. A képzés tapasztalható változást hozott a vezetők kommunikációjában, prezentációs készségeiben, motivációs eszközeik bővítésében, a munkatársak kezelésében és a konfliktuskezelésben. Mindemellett a tréningnek csapatépítő hatása is volt, ezáltal is fejlesztve a vezetők csapatépítési készségeit. A többféle régióból és területről összeállított csoportoknak köszönhetően a vezetők látóköre is szélesedett. Többen említették a képzés szemléletformáló hatását is, ami a konkrét vezetési technikák mellett szintén segíti a mindennapi vezetői munkájukat. Több vezető is megemlítette, hogy szerintük a képzés közvetett hatásaként csökkent a fluktuáció! Ez alapvetően annak köszönhető, hogy javult a vezetés minősége, amitől vonzóbbá vált a kapitányság / osztály. Így szívesebben maradnak itt, illetve jönnek ide a munkatársak.

A rendészeti vezetővé képzésről visszaérkezett vezető kollégáknál leginkább a kommunikáció határozott javulását lehetett megfigyelni. Emellett határozottabbak lettek, jobban tudják kezelni a konfliktusokat és a beosztott munkatársaikat. Mindez arra utal, hogy a vezetők aszertívabban lettek, amely – köszönhetően annak, hogy az interperszonális helyzetekben mindig jelen van a kommunikáció – a vezetői munkájuk szinte minden területén pozitív változást hozott. Ennek megfelelően vezetői eszközeik is eredményesebbek lettek.

A képzés tartalmával és módszertanával kapcsolatban elégedettek a megkérdezett felsővezetők, változtatási javaslataik csak a képzés időzítésére, ütemezésére és időtartamára vonatkozóan voltak. Az **időzítés** tekintetében többen megfogalmazták, hogy a vezetői

kinevezés előtt, vagy 1-1,5 éves vezetői tapasztalat után lenne érdemes részt venni a képzésen, akkor a leendő / friss vezetők tudatosabban tudnák vezetői eszköztárukat kialakítani. Az **ütemezés** vonatkozásában már vegyesebb volt az elképzelés: volt, aki a tömbösített képzést preferálná, a többség azonban az időben jobban széthúzott képzést tartaná eredményesnek. A szükséges **időtartam** 4-5 hét lenne a megkérdezett felsővezetők szerint. Vannak, akik a hathetes képzés visszaállítását tartanák a optimálisnak.

### c. A mestervezetővé képzés megítélése

A mestervezetővé képzővel kapcsolatban szintén egyöntetűen pozitív volt a megkérdezett felsővezetők véleménye.

A két leghasznosabbnak tartott téma a projektszemlélet és a médiaszereplés, nyilvános beszéd volt a megkérdezett vezetők körében. Emellett többen említették még a protokoll ismeretek jelentőségét is. A projektszemlélet nem csak a konkrét projektek miatt bizonyul hasznosnak, hanem a mindennapi szakmai feladatok strukturálásában és menedzselésében is alkalmazható eszközöket ad a vezetők kezébe. Ez összhangban van azzal a tudatossággal, amit szintén többen is megfogalmaztak a meginterjúvolt vezetők közül. A tudatosság egyaránt jelenti a munka tartalmára vonatkozó, és a beosztott vezetőkkel, munkatársakkal kapcsolatos átgondolt vezetői magatartást. Azt, hogy a vezetés nem pusztán irányítás és feladatok delegálása, hanem az emberi erőforrással való tudatos gazdálkodás, ösztönzés és odafigyelés.

A mestervezetővé képzés módszertanával kapcsolatban már kevésbé volt egységes a megkérdezettek véleménye. A legjellemzőbb vélemények alapján az alábbi fejlesztési javaslatok körvonalazódtak a képzéssel kapcsolatban:

- Több gyakorlati elem lehetne része a képzésnek, az elméleti előadások helyett, hasonlóan a vezetővé képző módszertani arányaihoz.
- Több konkrét visszajelzés érkezhethetne a trénerektől a vezetők irányába a gyakorlati feladatok részeként, illetve eredményeként.
- A prezentációkat helyenként kiválthatnák filmek, filmrészletek és ezek közös megbeszélése – mint afféle átmenet az elmélet és a gyakorlati feladatok között.
- Több külsős előadó, gyakorlati szakember színesíthetné az egyes témakörök elméleti blokkjait.

A megkérdezett vezetők egy része semmit sem változtatna a mestervezetővé képzésen.

## 2.2. A személyzeti vezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai

A személyzeti vezetőkkel folytatott interjúk adók beosztásukat tekintve felsővezetőnek számítanak. Mind a központi, mind a területi rendészeti igazgatásban dolgozó HR vezetőt megkérdeztünk.

#### a. A vezetőkkel szembeni elvárások

Véleményük szerint a vezetői állomány akár felső, akár középvezető nagyon nehéz helyzetben van. Magas elvárásokat támasztanak velük szemben. A felsővezetőkkel szemben elsősorban a stratégiai kérdések és a teljes szervezetről egységes kép megjelenítése, valamint ehhez igazodóan az erőforrások megteremtésével és a rendelkezésre álló erőforrások beosztásával kapcsolatban fogalmazódnak meg a legfőbb elvárások. Bizonyos mértékig a szervezet menedzselése, képviselése és a kapcsolattartás funkciói is szerepet kapnak. Az elvárás, hogy olyan attitűdökkel és viselkedéssel történjen a képviselés, hogy az tükrözze a rendszertársadalmi szerepét, hiszen a felsővezetőkkel azonosítják a szervezetet. Nagyon fontos – és annak ellenére, hogy valamennyi szervezetben hivatalos médiakommunikátorok vannak - a médiaszereplés, és érzékeny pont is egyben.

Az interjúk során megfogalmazódott, hogy a felsővezetők és középvezetők közötti határok sokszor kevésbé tisztázottak. A középvezetők részéről megjelenik annak igénye, hogy a *felső vezetés* ne lépje át az *irányítási funkciókat* és ne foglalkozzon operatív kérdésekkel. Legyen részletes, ok-okozati magyarázatokkal ellátott az *információ áramlás*. A középvezetők legyenek képesek az operatív szintű vezetési funkciók, és elsősorban a motiválás eszköztárának használatára. A középvezetői viselkedés középpontjában az *empátia*, az *emberekkel való bánásmód* és a *szervezési készségek* jelenjenek meg hangsúlyosan. Hiszen az operatív szinten a válságmenedzselés elsősorban szervezési feladatokban jelenik meg, ami az erőforrások (ember és eszközök) *átcsoportosításának készségét* jelenti.

A középvezetéssel kapcsolatosan elsősorban a szóbeli kommunikáció, az emberek motiválásában a hozzájuk vezető kommunikációs csatorna megtalálása a legfőbb elvárás, tudni, hogy ki milyen szemüvegen keresztül észleli és szemléli a világot, mivel a HR vezetők szerint ettől tud a szervezet gördülékenyen működni, és gyorsan reagálni a változásokra, egyben megelőzni a konfliktusokat.

Fontos, hogy a középvezetők tudják a célokat jól kommunikálni, az információkat megosztani. Beszédkészségük olyan szinten álljon, hogy konkrétan tudják az elvárásaikat megfogalmazni, és ezzel stabilitást és munkavégzésre alkalmas munkahelyi légkört teremteni. Egyik fontos visszacsatolásként megfogalmazták, hogy ebben látják azt, hogy a végrehajtó állomány a külső nyomást kevésbé érzékeli, az információk átadásakor ne pánikot, hanem tettvágyat érezzen a feladatok elvégzésére.

#### b. A rendészeti vezetővé képzés megítélése

A rendészeti vezetővé képzésről summásan nagyon jó véleménnyel voltak, számukra a képzés gyakorlatias, és beépülő tudást tartalmaz. A vezetőképzésről visszatérőkkel folytatott

beszélgetéseik és tapasztalataik alapján a több szervezettől érkező, egy csoportban vegyesen tanuló vezetőképzést tartják jobbnak, mivel úgy látják, hogy a kapcsolati tőke, és az együttműködés jobb lehet a szervezetek között ennek köszönhetően, valamint a vegyes csoportba járók jobban tudják szintetizálni az elméleti tudást.

Nagyon fontos és véleményük szerint mélyítésre alkalmas fejlesztési terület az érzésekről való beszélgetés és az érzések észlelésének, kifejezésének fejlesztése. A mély önismeretben és a kommunikáció magas fokában látják a vezető két nagy erőforrását és a szervezeti működés két bástyáját.

A fejlesztési irányok meghatározásánál elvárás – a jobb beépülés, és a begyakorlás mélyítése miatt – a gyakoribb utókövetés, és lehetőleg helyben team coachingok megtartása, ahol egy-egy aktuális probléma feldolgozásával mélyíteni lehet a vezetőképzésen megszerzett tudást.

A vezetőképzés hosszabb 15, 30 napos verzióit jobbnak, tartósabb eredményt és hatást kiváltó képzési formának értékelték.

### c. A mestervezetővé képzés megítélése

A mestervezetővé képzésben a változások kezelésével, a projekt menedzsmenttel, a stratégiai és gazdasági kérdésekkel kapcsolatos ismereteket jónak találják. Több gyakorlati feladattal, élményszerűbb tanulással mélyítenék a programot.

A képzés időbeosztásával kapcsolatban az „egy hét bent, egy hét otthoni képzés” megoldást azért találják jónak, mert közben van érési idő, a vezetők saját működésüket meg tudják figyelni és a tanultakat ki tudják próbálni.

Igaz, az egyben megtartott képzések a szervezeti működésből fájdalmas kiesést jelentenek, ugyanakkor a vezetői állomány számára rekreációs célokat is kielégítenek, amelyre más formában az utóbbi években szinte semmi lehetőség nincs. Ezzel bizonyos mértékig a kiégést, és a hibázás mértékét is csökkenteni lehet.

### 2.3. A középvezetőkkel folytatott interjúk tapasztalatai

A középvezetői interjúkat mind központi, mind pedig területi szervnél dolgozókkal is elvégeztük. Azt azonban előljáróban szükséges leszögezni, hogy a középvezetői képzésről megkérdezettek és a középvezetői beosztásban dolgozók munkájának jellege sokszor merőben eltérő képet mutatnak. Amíg a büntetés-végrehajtásban egy osztályvezetőnek több mint 100 embert kell irányítani, a katasztrófavédelem területén dolgozók között számos esetben 1-2 beosztott irányítását látják el a középvezetők.

#### a. A vezetőkkel szembeni elvárások

A középvezetőkkel végzett interjúk első kérdésköre az elvárások megfogalmazása volt. A vezetők rengeteg elvárást fogalmaztak meg, azonban leginkább a felsővezetők részéről támasztott követelményeket hangsúlyozták válaszaikban. Az elvárások a három nagy területen vagy szervezet esetében a munka jellegéből adódóan is eltérnek egymástól. Ezen eltérés viszont egyedül az elvárásokban jelenik meg markánsan, a többi kérdés esetében nem tapasztalható hasonló specifikum.

A rendőrségnél dolgozó vezetők véleménye szerint egy felsővezető fő feladata a teljesítménymutatóknak való megfelelés a szervezetben. Ezt követi minden más szempont. A szakmai elvárások ugyancsak markánsan jelentek meg.

A katasztrófavédelem részéről nyilatkozók esetében a határozott vezetés a fő szempont, valamint a középvezetők véleménye szerint a szakmai ismeretek a legfontosabbak, csakúgy, mint a büntetés-végrehajtás esetében, ahol a szakmaiság kiegészült a teljesítményorientációval.

Mindhárom szerv esetében megjelentek a stratégiai feladatok ellátására vonatkozó elvárások és a szervezet menedzselésének feladata is, illetve a médiában való megjelenések, hiszen a szervezetet általában a felsővezetővel azonosítják. Ebben az esetben nem feltétlenül a nyilatkozatok adására kell gondolni, hanem az önkormányzatok és az állampolgárok felé való kommunikációra.

A válaszadók saját munkakörükkel kapcsolatban a középvezetőkkel szembeni elvárások közül leginkább az operatív feladatvégzést, valamint a vezetői készségek közül a kommunikációt, főleg a szóbeli kommunikációt és a motivációt emelték ki, ebben az esetben mindhárom szervezet esetében egységesen. Egységes álláspont, hogy a konfliktusok kezelésének készsége, a motiváció és az információk megfelelő átadása a fő elvárás, melyek mind a megfelelő kommunikáción keresztül valósulnak meg. A szakmaiság, mint elvárás a legtöbb válaszban itt is megjelent.

A katasztrófavédelem részéről jelent meg a parancsok végrehajtása, mint legfőbb elvárás, vagyis ha ez teljesül, másra nincs is szükség.

#### b. A rendészeti vezetővé képzés megítélése

A válaszadók képzésről alkotott véleménye nagyon pozitív, gyakorlatias, a résztvevők jól hasznosítható tudanyagot kapnak és új szemléletet, ami sokat segít a vezetői munkában. A résztvevők a tapasztalatszerzés és a kapcsolatépítés lehetősége miatt a vegyes csoportokat jobban szerették. Markánsan megjelent a csapatépítés, mint pozitívum, illetve a rekreáció lehetősége, hiszen egy kicsit ki tudnak szabadulni a mókuserékből. Fontosnak tartják, hogy a képzés által a vezetői önismeret és a visszajelzés által erősödött az önbizalom, illetve az

emberek tudatos kezelése egyaránt fejlődött. „Érdekes próbálgatni a képzésen tanultakat, és ami megdöbbenő, hogy bejön” (asszertív kommunikáció).

A válaszadók negatívumként jelölték, hogy a szervezetbe visszakerülve hosszú távon nehéz fenntartani a tanultakat, azok idővel kikopnak a mindennapi munkavégzésből. A megoldás talán az évenkénti utókövetés biztosítása lehetne a résztvevők számára. Megjelent fejlesztendő területként a kisebb létszám biztosítása, illetve, hogy a vezetői kinevezés előtt lenne érdemesebb ezt a képzést lebonyolítani vagy legalábbis egy kevés munkatapasztalat megszerzését követően.

Az interjú során több esetben is igény mutatkozott a további problémák kezelésében való – akár személyes – segítségnyújtás, tanácsadás vagy esetleg a közös probléma feldolgozásának lehetősége (team coaching) iránt. Ugyanez a tendencia jelenik meg a válaszokban, mikor a személyre szabott feladat meghatározás igényét jelezték az interjú alanyok.

A képzési formát illetően a hosszabb képzést részesítenék előnyben, azonban nem az egyben tartott képzéseket preferálnák, hanem az egy hét bent, egy hét a munkahelyen leosztást. Ez egyrészt a munka folytonosságát biztosítaná a szervezet számára, illetve a tapasztalatok megosztását és a tananyag leülepedését is szolgálná. Azok, akik 12 napos képzésen vettek részt „töménynek” érezték a tréninget. Rengeteg információt kapnak és kevésbé tudják beépíteni, illetve visszacsatolást kevésbé kapnak. Főként ők igényelték a tudásanyag frissítését.

### c. A tehetséggondozási program megítélése

Tehetséggondozási programban résztvevő kollégával néhány vezető találkozott a megkérdezettek közül. Ők pozitívan nyilatkoztak e kollégáik munkájáról. Véleményük szerint rugalmasabbak, valamint jobb problémamegoldók lettek. Két vezető is beszámolt arról, hogy a tehetséggondozási programban való részvételt követően az érintett kollégát előléptették, vezetői pozícióba került.

## 2.4 Az interjúk alapján levonható következtetések

A vezetőkkel kapcsolatos elvárások között szerepelnek a vezetés minőségére vonatkozó követelmények is. **A vezetés minőségére vonatkozó elvárásokban egyértelműen tükröződnek a vezetővé képző és mesterveetővé képző megcélzott kompetenciái: stratégiai gondolkodás, rendszerszemlélet, információ-áramlás, kommunikáció, motiváció, csapatépítés.** Ez két pozitív következtést eredményezhet. Az egyik, hogy a vezetővé képzőben fejlesztett kompetenciák eleve gyakorlatiasan, életszerűen lettek meghatározva, és tükrözik azokat a felsővezetői elvárásokat, amelyek a szervezeti kultúrában jelen vannak a vezetés minőségére vonatkozóan. A másik, hogy a vezetővé képzőn megcélzott készségek jól hasznosíthatóak a mindennapi vezetői gyakorlatban, ezáltal az elvárások között is



megjelennek. Feltehetően mindkét következtetés egyszerre igaz, és a két tendencia / jelenség egymást erősíti.

A vezetővé képző fejlesztő hatása a képzést végzett vezető munkatársai számára is tapasztalható, pozitív változásokat eredményez. A megkérdezett vezetők szerint ezek a változások leginkább a jobb kommunikációban és az eredményesebb vezetői eszköztárban nyilvánulnak meg. Az interjún ezzel kapcsolatban elhangzott eredmények teljesen egybevágnak a kérdőívek azon eredményeivel, mely szerint a vezetők, saját magukkal kapcsolatban, a **legnagyobb változást a vezetési eszközök és az asszertív kommunikáció területén tapasztalták** a tréning eredményeként - a 238 válaszadó átlagos pontszámai alapján.

Mivel a vezetővé képző tréninggel kapcsolatban szinte valamennyi megkérdezett említette, hogy jó csapat alakult ki a 3-6 hét alatt, elmondhatjuk, hogy a RVK egyik legfőbb eredménye a szervezeti egység, mint csapat kezelésének tudatosítása és az ehhez szükséges vezetői kompetenciák fejlesztése. Ez azért működik ilyen eredményesen, mert a csapatépítéshez a tréningen megélt saját tapasztalatokon keresztül is kapnak eszközöket azáltal, hogy a tréningcsoport is csapattá alakul és csapatként működik a trénernek tudatos csapatépítő tevékenységének köszönhetően. Így a tréning célzottan és indirekt formában is fejleszti a vezetők csapatépítési és csapaterősítő készségeit.

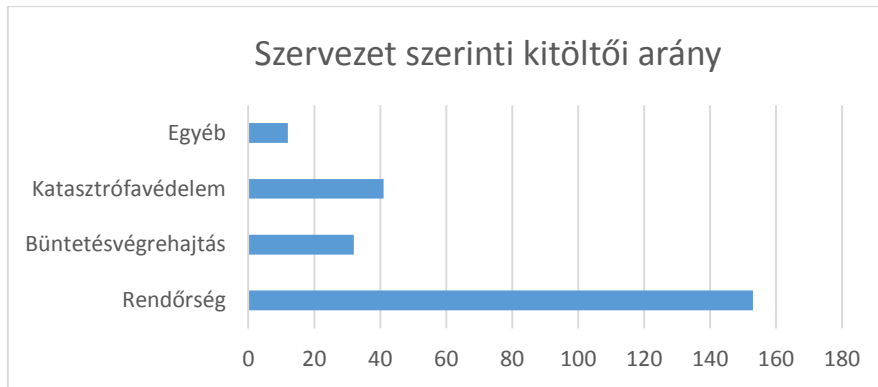
A rendészeti vezetővé képzés tartalmát és metodikáját a megkérdezett vezetők hasznosnak, szükségesnek és megfelelőnek tartják, **azon alapvetően nem változtatnának**. A tartalommal kapcsolatban egyetlen fejlesztési javaslat – elsősorban a rövidebb képzésen részt vett vezetők szerint – hogy minden témára **hosszabb idő lenne szükséges. Időzítés, ütemezés és időtartam vonatkozásában, a vezetők 4-6 hét, szakaszolva, kinevezés előtt, illetve a vezetői pálya első évében tartanák ideálisnak**.

A rendészeti mesterveetővé képzéssel kapcsolatban szintén az egye témákra szánt hosszabb idő, illetve a több gyakorlati feladatot tartanák célszerűnek a megkérdezettek.

### 3. A kérdőívek feldolgozása

#### 3.1. Kitöltői adatok

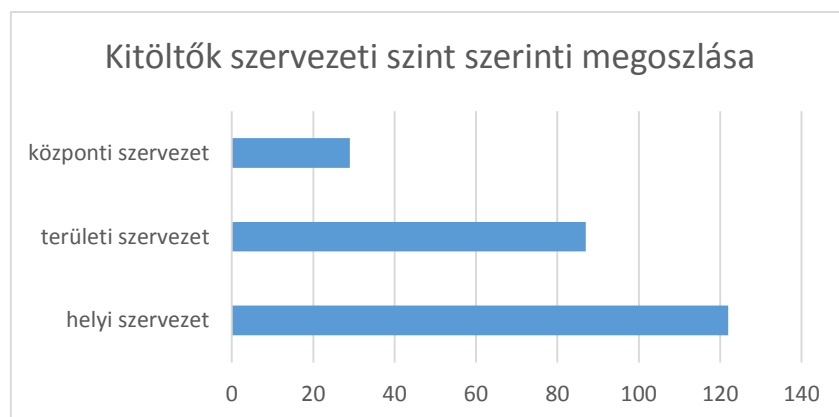
A kérdőívet értékelhető módon **(28. sz. ábra)** 238 fő töltötte ki. szervezeti megoszlás szerint a kitöltők 153 a rendőrség, 41 fő a katasztrófavédelem, 32 fő a büntetés-végrehajtás munkatársai közül kerültek ki 12 fő pedig az egyéb meg nem nevezett kategóriába tartozott. Itt jelentek meg a Belügyminisztériumban dolgozó vezetők. **(2. sz. kérdés)**



28. ábra szervezet szerinti kitöltők arányáról

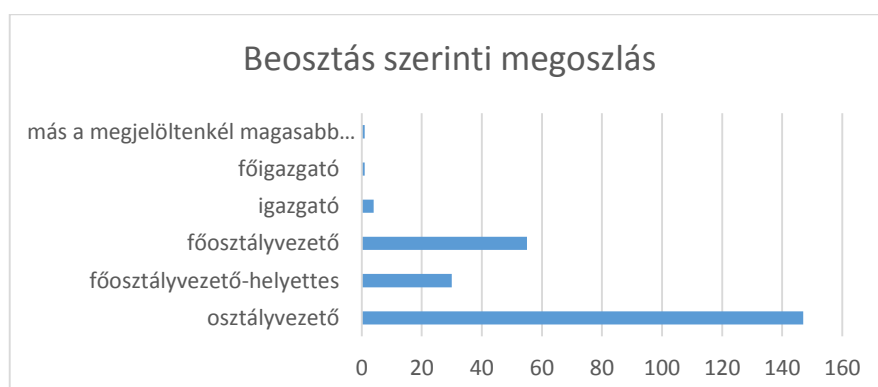
A kitöltők jelenlegi beosztásuk szerint legnagyobb mértékben osztályvezetők több mint 28 %, és főosztályvezetők. 2-3 %-ban magasabb beosztást, igazgatói, vagy főigazgatói beosztást töltenek be.

A kitöltők között a szervezeti hierarchia szintjét is vizsgáltuk. A kitöltők közül 122 helyi, 87 területi, pedig a 29 központi szerveknél dolgozik. **(29. sz. ábra)**

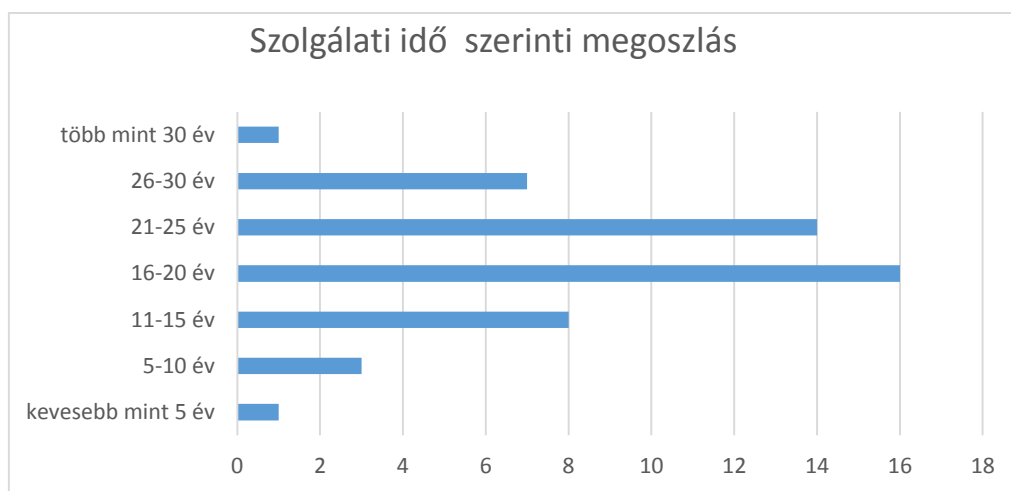


29. ábra: szervezeti szint szerinti kitöltők megoszlásáról

Beosztásuk szerint a kitöltők között 147 osztályvezető, 30 főosztályvezető helyettes, 55 főosztályvezető és 4 igazgató, egy főigazgató, és egy más magasabb vezetői beosztásba sorolható vezető szerepel. **(1. sz. kérdés)**



A szolgálati idő szerinti megoszlásból (**31. sz. ábra**) kitűnik, hogy a kitöltők, - és vélhetőleg a vezetői beosztást betöltők szolgálati idejét is visszatükrözi - legtöbben a 21-25 év közötti szolgálati időt rendészeti területen dolgozók közül kerültek ki (66 fő), 16-20 év szolgálati idővel 62 fő. A 26-30 év szolgálati időt jelöltek 36 fő, és a korfán felfelé haladva, a kitöltők közül mindösszesen 17 fő rendelkezik több mint 30 év szolgálati viszonyal. Érdekes arányt mutat, hogy a 11-15 év közöttiek létszáma 33 fő, amely meghaladja a 21-25 év közöttiek arányát. Gyors előmenetelt mutat a kevesebb, mint 5 év szolgálati idővel rendelkezők száma, amely 17 fő. Ez megegyezik a több mint 30 éves szolgálattal a rendészetben dolgozók arányával, amely 17 fő. (**3. sz. kérdés**)



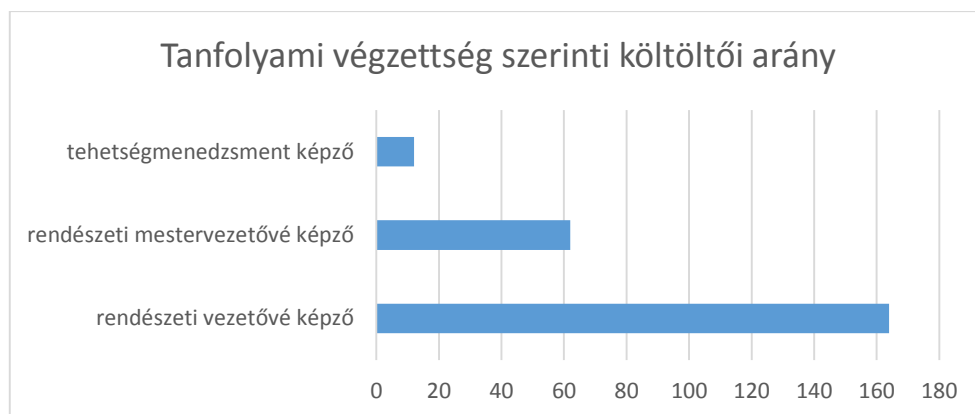
31. ábra a szolgálati idő szerinti megoszlásról

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a kitöltők között milyen arányban fordulnak elő olyanok, akik a rendészeti pályára lépés előtt már dolgoztak a szervezeten kívül, más munkahelyen is. (**32. sz. ábara**) A válaszadók közül 94 fő 39 % nemmel, 144 fő 61 % igennel válaszolt. Ez az arány mutatja, hogy a pályára-kerülés sok esetben nem első munkahelyet, hanem második, vagy esetleg többedik munkahelyet jelent a kitöltők számára, ami a toborzási politikánk szempontjából lényeges kérdés lehet, illetve a mobilitás és pályán tartás szempontjából is. Ide értve a visszavétel kérdését. (**5. sz. kérdés**)



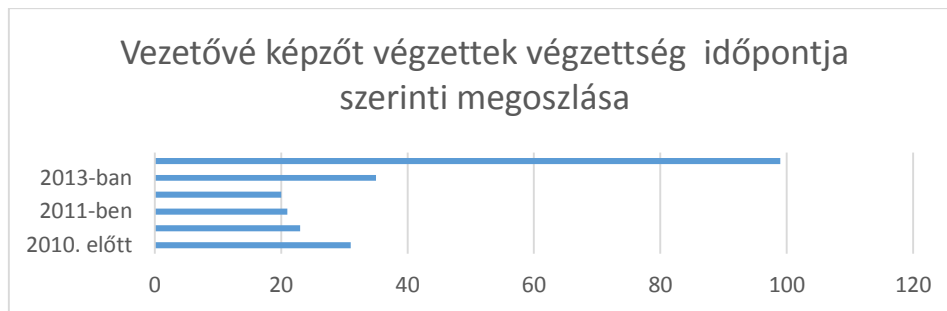
32. ábra: a szolgálatba lépés előtti munkavállalásról

A tanfolyami besorolás **(33. sz. ábra)** szerint a tehetséggyondozási, a rendészeti vezetővé képzési, és a rendészeti mestervezetővé képzési tanfolyamot végzettektől kértünk visszajelzést. Tehetséggyondozási programra járt a kitöltők közül 12 fő, rendészeti vezetővé képzőre 164 fő, rendészeti mestervezetővé képző tanfolyammal rendelkezik 62 fő. **(4. sz. kérdés)**



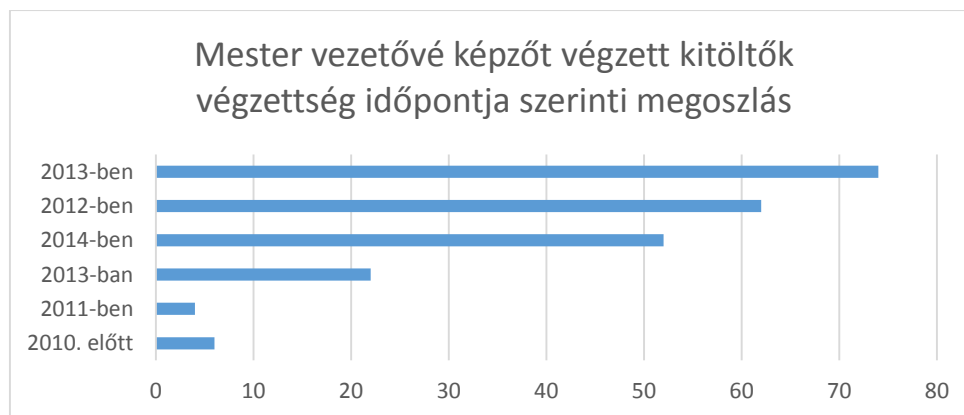
33. ábra a tanfolyami végzettség szerinti költöltői megoszlásról

A vezetővé képzőt végzett költöltők képzési év szerinti aránya **(34. sz. ábra)** a következő: legtöbb költöltő, 99 fő 2014-ben végzett, utána a 2013-ban végzettek aránya látható, amely 35 fő volt, majd a 2010-ben végzettek közül 23-an, a 2011-ben végzettek közül 21-en költölték vissza a kérdőíve, a legkevesebb 20 fő költöltő 2012-ben végzett. **(7. sz. kérdés)**



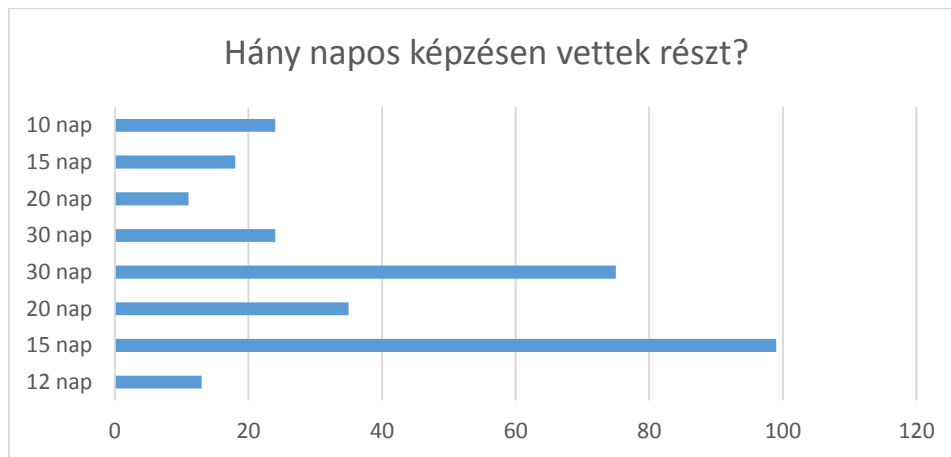
34. ábra a vezetővé képzőt végzettek végzettség időpontja szerinti kitöltői megoszlásáról

A mesterveetővé képzőt végzett kitöltők képzési év szerinti aránya **(35. sz. ábra)** a következő: legtöbb kitöltő, 74 fő 2013-ban végzett, utána a 2012-ben végzettek aránya látható, amely 63 fő volt, majd a 2014-ben végzettek közül 52-en, a 2013-ban végzettek közül 22-en küldték vissza a kérdőívet, a legkevesebb 4fő kitöltő 2011-ben végzett. A 2010-es évből egyetlen végzett sem töltötte ki a kérdőívet. 2010 előtti kitöltők aránya 6 fő volt. **(8. sz. kérdés)**



35. ábraa mesterveetővé képzőt végzettek végzettség időpontja szerinti kitöltői megoszlásáról

Vizsgáltuk, hogy a kitöltők milyen típusú vezetővé képző tanfolyamon vettek részt. Tekintettel arra, hogy az utóbbi néhány évben a mennyiségi igények kielégítése miatt gyakran kellett a tematikán, és a tanfolyamok időtartamán változtatni. **(36. sz. ábra)**  
A legtöbben, 99 fő 15 napos képzésen, vett részt, ezt követi a kitöltők között a 30, és a 20 napos képzéseken részt vettek aránya, majd a 15, 10, és a 12 napos képzésen részt vettek kitöltői aránya következik. **(9. sz. kérdés)**



36. ábra vezetővé képzőt kitöltők aránya a képzési napok szerint

Megkérdeztük a kitöltőket, hogy hányan vettek részt az után-követő tréningen. Mindösszesen 9 fő jelezte, hogy szerveztek számára után követést, 229 fő pedig nemmel válaszolt. **(12 kérdés)**. Ehhez a kérdéshez kapcsolódóan azt is megkérdeztük, hogy mennyire érzik hiányát az után-követésnek. A válaszadók közül 122-en jelezték, hogy hiányzik az után-követés a vezetőképzést követően, 116 fő szerint pedig nem érzi ennek hiányát. Ez az arány majdnem fele-fele arányt mutat, ami meglepő, mert a tréneri visszajelzések alapján nagyobb arányra számítottunk. Ugyanis gyakran keresik meg a csoportvezető trénereket azzal a kéréssel a résztvevők, hogy szeretnék után-követő tréninget megtartani. Amire a folyamatos mennyiségi képzési igény kielégítése miatt az utóbbi 3 évben csak nagyon kevés lehetőség volt. **(12-13. sz. kérdés)**

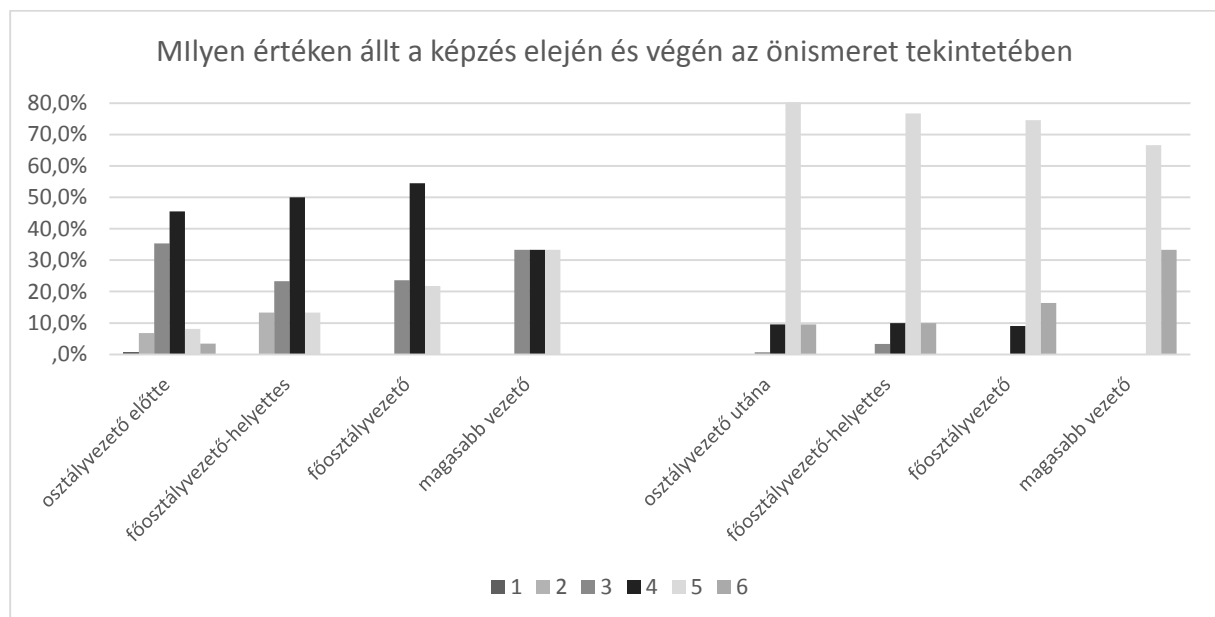
A következőkben a rendészeti vezetővé képző, valamint a mestervezetővé képző tanfolyam során fejlesztendő kompetenciák szintjét vizsgáltuk úgy, hogy a megkérdezetteknek meg kellett jelölniük azt az értéket, amelyen szerintük az érintett készségben a képzést megelőzően, illetve annak elvégzését követően álltak. A válaszokból jól látszik, hogy a kérdőívben megadott kompetenciák jelentősen erősödtek a képzés során, a résztvevők kivétel nélkül minden területen fejlődtek. Az is megállapítható, hogy minél magasabb beosztást tölt be egy vezető, annál tudatosabban próbálja erősíteni az érintett készségeket, mivel munkája során nagy szüksége van ezekre a kompetenciákra. Ennek megfelelően a kérdéseket elsősorban a beosztás szerinti lebontásban vizsgáltam. Az alacsonyabb beosztást betöltők esetében elenyésző százalékban ugyan, de megjelennek az alacsonyabb számok is, melyek a felsővezetők esetében teljesen eltűnnek.

### 3.2. Vezetői kompetenciák fejlődése a képzés hatására

A továbbiakban a kérdések részletes elemzésére térek rá. A **munkatársak képzést megelőző önismeretének szintjére** vonatkozó **(16. kérdés)** esetében a válaszadók közel 80%-a adott 3-4 pontot a képzést megelőző önismereti szintjére és a megkérdezettek csupán 14,5%-a ítélte úgy, hogy már a képzés kezdetén is jó szinten – 5-6 pont – állt önismerete terén. Fontos

megjegyezni, hogy azoknak a száma, akik 1-2 pontot adtak önismeretük kezdeti szintjére is meglehetősen alacsony, mindössze a megkérdezettek 6%-a. A képzés egyik súlypontja az önismeret fejlesztése és annak tudatosítása, hogy a vezetői munka során ez a kompetencia számos helyzet megfelelő kezelésében játszik nélkülözhetetlen szerepet, hiszen a vezetők csak helyes önismeret birtokában képesek a szervezeti elvárásoknak megfelelni, illetve hatékonyságukat fenntartani. A diagramból is jól látható, hogy míg középvezetői szinten a megkérdezettek túlnyomó része 3-4 pontot adott magának - illetve csak a középvezetők válaszai között jelennek meg alacsonynak mondható 2-3 pontos válaszok -, addig ez az érték a felsőbb vezetőknél egyértelműen magasabb, itt egyáltalán nem jelenik meg alacsonyabb érték.

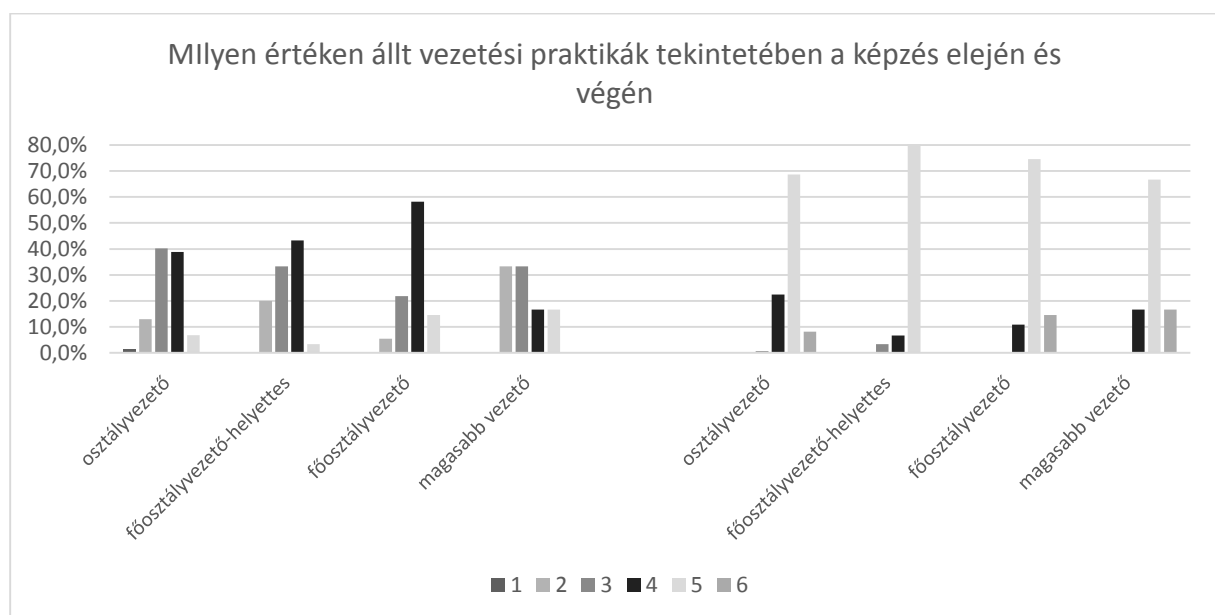
A munkatársak képzés befejezésével elért önismeretének szintjére vonatkozó (17. kérdés) esetében megfigyelhető, hogy teljesen eltűntek az alacsony értékek (1-2 pont), illetve szignifikánsan magasabb értékek jelentek meg. Míg a képzés elején a válaszadók legnagyobb százaléka 3-4 pontot adott önismeretének szintjére, a képzés befejezésével a megkérdezettek több, mint 90%-a 5-6 pontot adott magának, ami jelentős változásnak mondható. Ennek elsősorban az az oka, hogy azok a középvezetők, akik korábban alacsonyabb értéket jelöltek meg is 5-6 pontot adtak maguknak. A felső vezetők esetében nem tapasztalható változás, mivel ők már a képzést megelőzően is magasabb értékeket jelöltek meg. Elmondható, hogy számos középvezető (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes) a képzés keretében kapott pontosabb visszajelzést, illetve megerősítést saját vezetői készségei és kompetenciái vonatkozásában, amelyekkel a felsőbb vezetők saját megítélésük szerint már a képzést megelőzően is rendelkeztek. (37. ábra)



37. ábra Önismereti szint képzés elején és a végén

Arra a kérdésre, hogy a **válaszadók hogyan ítélték meg a képzés előtt vezetői praktikáik használati szintjét (18. kérdés)** a válaszadók közel 80%-a. Ennél a kérdésnél a megkérdezettek közel a felsővezetők 5-ös skálán 20%-a gondolta úgy, hogy a képzést megelőzően vezetői praktikák területén nagyon alacsony szinten állt. A középvezetők még 20%-a 2-es pont érték körüli mozog. Magasabb szintű vezetőknél ez az érték 5% alá süllyed. Ennél a kérdésnél a válaszadók kevesebb mint 9%-a adott 5 pontot magának és egyetlen válaszadó sem értékelte magát 6 pontra.

A **válaszadók képzés utáni vezetői praktikái ismeretének szintjére és megfelelő használatára vonatkozó 19. kérdésnél** is megfigyelhető, hogy a válaszadók jelentős fejlődésről adnak számot. Ennél a kérdésnél sem jelennek már meg valóban alacsony pontszámok (1-2) és a válaszadók nagyon csekély száma ítéli vezetői praktikák ismeretében magát 3 pontosnak. Ez az érték nem éri el az 1%-ot sem! Míg az előző kérdésnél a megkérdezettek közel 45%-a adott magának 4 pontot, a képzés végére a válaszadók csak kevesebb, mint 18%-a adott magának ennyit. A legtöbben, a megkérdezettek több mint 70%-a 5 pontot adott magának, ami azt jelenti, hogy magas szintűnek ítélték ezt a készségüket a képzés végére. Érdekes még azt is megfigyelni, hogy a válaszadók közel 10%-a maximális pontot adott magának. A különböző vezetői szintek között ezek az értékek úgy oszlanak meg, hogy 3 pontot csak középvezetők adtak maguknak és 4 pontot is elsősorban a középvezetők adtak maguknak. A magukat 4 pontra értékelő válaszadóknak csak kevesebb, mint 20% -a főosztályvezető. Felsőbb vezetők nem adtak maguknak ennyit. Érdekes viszont azt is látni, hogy maximális pontszámot is elsősorban középvezetők adtak maguknak. A képzés jellemzően gyakorlat-orientált, ahol a résztvevők számos helyzettel találkozhatnak, illetve cserélhetik ki tapasztalataikat. Ennek során számos újabb megoldással is megismerkedhetnek, ami jelentősen hozzájárul a képzésen résztvevők magabiztosságának erősödéséhez. **(38. sz. ábra)**

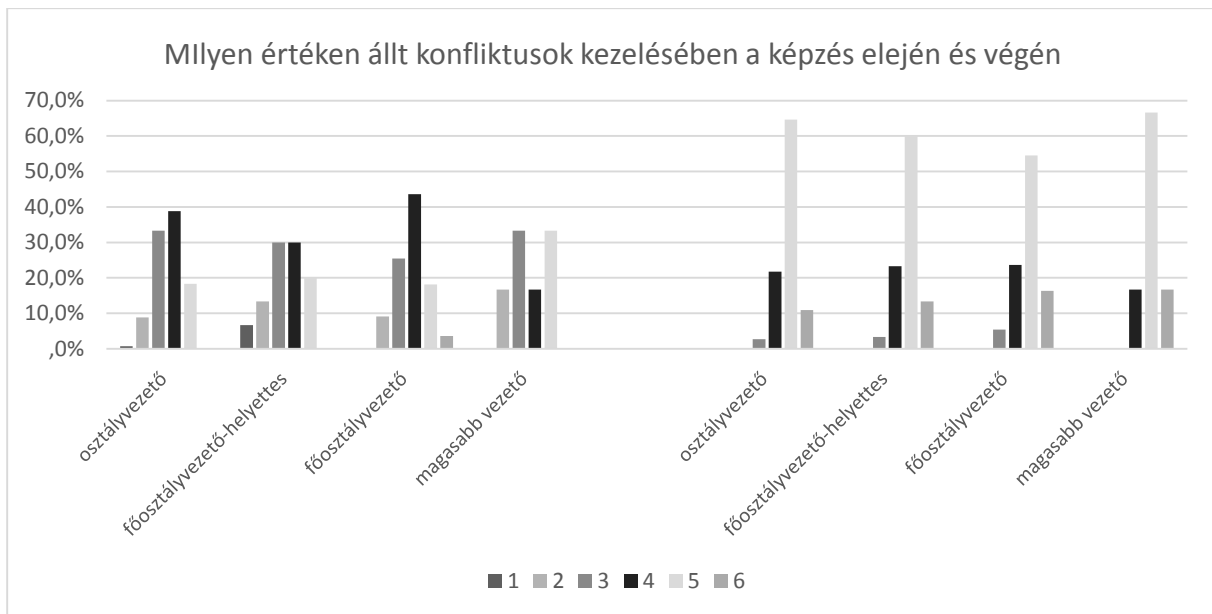


38. ábra: Vezetői praktikák ismerete a képzés elején és végén



A **részvevők képzés előtti konfliktuskezelési készségeire** vonatkozó **20. kérdésnél** elsősorban az figyelhető meg a válaszokból, hogy a két szélsőértékre a válaszadók kevesebb, mint 1%-a pozícionálta magát és 2 pontot is kevesebb, mint 10% adott magának. Ilyen alacsony értéket kizárólag középvezetők jelöltek be. A megkérdezettek közel 70%-a 3-4 pontra értékelte a képzés előtti konfliktus kezelési szintjét, de ezek túlnyomó többsége is középvezető. A megkérdezett felső vezetők csupán 25%-a jelölte be a 4-es pontot. Jól látható, hogy a válaszadók majdnem 20%-a 5 pontot jelölt be a képzés előtti konfliktus kezelési szintjének, ami meglehetősen magas értéket takar. A diagramon is jól látható, hogy a válaszadók jelentős része 3 pontot adott magának, ami azt jelenti, hogy nem voltak elégedettek konfliktuskezelési készségükkel. A hatékonyabb konfliktuskezelés iránti igény rendszeresen felmerül a résztvevők részéről a képzések kezdetén és a képzés során megismert gyakorlatokra és helyzetekre általában nagyon nyitottak a csoportok. A képzések végén zajló visszajelzések során is rendszeresen megjelenik ez a modul, mint az egyik legjobban hasznosítható és legtöbbet nyújtó eleme a képzésnek.

A **részvevők képzés utáni konfliktuskezelési készségeire** vonatkozó **21. kérdésnél** markánsan megjelenik a fejlődés. Ennél a kérdésnél egyetlen válaszadó sem adott magának 1-2 pontot és 3 pontot is csak a válaszadók 3%-a jelölt be. Ez mindenképpen komoly elmozdulás a képzés előtti 30%-ot meghaladó értékhez képest. Míg a képzést megelőzően a válaszadók többsége 4 pontot adott magának, addig a képzést követően 4 pontot csak a válaszadók 22%-a adott magának és kiugróan magas százalékuk (61,8%) ítélte konfliktuskezelési készségeit 5 pontosnak. Jelentős az elmozdulás a skála legmagasabb értékénél is, hiszen a megkérdezettek 12,6%-a ítélte úgy, hogy konfliktuskezelési készségére 6 pontot adhat. Ez az érték is figyelemre méltó, mivel az előző diagramnál a válaszadók 1%-a sem ítélte konfliktuskezelési készségét ilyen magas értékűre. Megfigyelhető, hogy míg a középvezetők 10%-a, addig a felsővezetők közel 25%-a értékelte ezt a készségét a képzés elvégzése után 6 pontosra. Mivel a rendészeti munka során valamennyi vezetői szinten nagy szükség van a konfliktusok hatékony és tudatos kezelésére, ennek a készségnek a hatékony elsajátítása nagy jelentőséggel bír a résztvevők számára a képzések során. **(39. sz. ábra)**

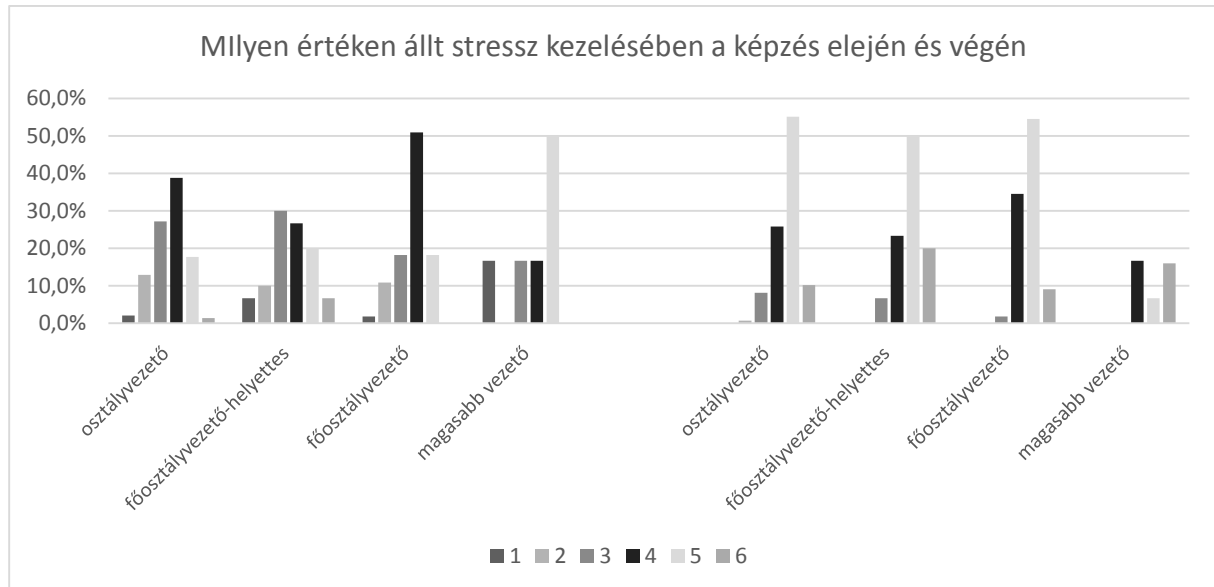


39. ábra Konfliktuskezelési szint a képzés elején és végén

A résztvevők képzés előtti stressz-kezelési készségeire vonatkozó **22. kérdésnél** jól látható, hogy a megkérdezettek többségénél ez az érték nem túl magas, mivel a válaszadók közel 15%-a 1-2 pontot adott magának, illetve 25%-uk csupán 3 pontosra értékelte stressz-kezelő készségeit a képzést megelőzően. Ennél a kompetenciánál is elmondható, hogy középvezetők esetében alacsonyabb értékek is megjelennek, míg a felső vezetők 4 pont alatti értéket nem adnak maguknak. Itt felmerül annak kérdése, hogy valóban ennyivel jobban kezelik a felső vezetők a stresszt, vagy a velük szemben támasztott magatartásbeli elvárásnak próbálnak megfelelni. A képzések során ugyanakkor középvezetőknél rendszeresen megjelenik az időnyomás és a feladatok mennyiségi és minőségi elvégzése következtében felmerülő stressz kezelésének nehézsége. Figyelemre méltó, hogy a megkérdezetteknek csupán kevesebb, mint 2%-a ítélte stressz-kezelő kompetenciáját 6 pontosra. Ezzel együtt is a megkérdezettek közel 60%-a 4-5 pontot adott magának, ami arra utal, hogy a vezetők jelentős százaléka saját véleménye szerint már a képzés előtt is viszonylag magas szinten kezelte a rendészeti vezetői munkája során felmerülő stresszes helyzeteket.

A munkatársak képzést követő stressz-kezelési készségeire vonatkozó **23. kérdésnél** is egyértelműen megfigyelhető a növekvő tendencia. Ennél a kérdésnél sem értékelte magát senki sem 1 pontosra és a megkérdezettek elenyésző (0,4)%-a adott magának 2, illetve (6,3)%-a 3 pontot. Ez azt jelenti, hogy a képzést követően a válaszadók kevesebb, mint 7%-a gondolta úgy, hogy stressz-kezelő készsége alacsony szinten maradt. Az is megfigyelhető, hogy a válaszadók közül 4 pontot is csak kevesebb, mint 30%-uk adott. Legtöbbször, 54,6%, 5 pontosra értékelte stressz-kezelő készségeit, ami figyelemre méltó növekedést mutat a képzést megelőző 20% alatti értékhez képest. Markáns növekedés látható a maguknak 6 pontot adó résztvevők között is, hiszen míg a képzést megelőzően a megkérdezettek csupán

kevesebb, mint 2%-a gondolta úgy, hogy kiemelkedő stressz-kezelési kompetenciával rendelkezik, ez az arány a képzést követően több mint 10%-ra emelkedett. (40. sz. ábra)

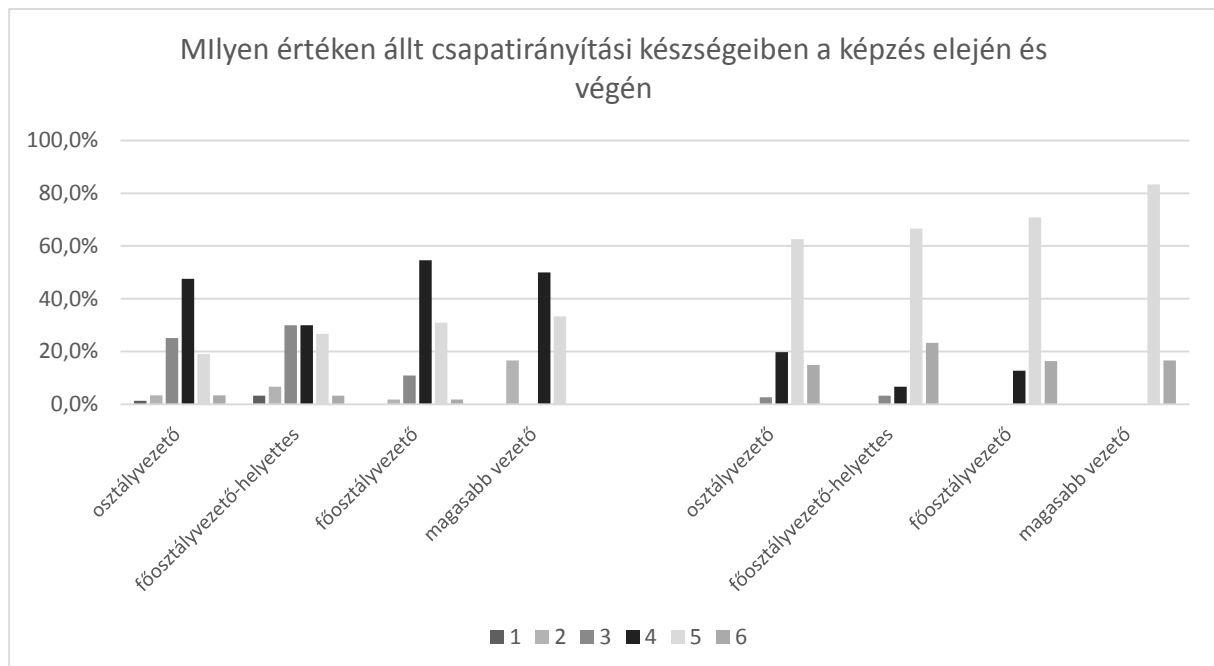


40. ábra Stresszkezelési szint a képzés elején és végén

A munkatársak képzést megelőző csapatirányítási készségeire vonatkozó 24. kérdésnél a válaszadók 5%-a adott magának csupán 1-2 pontot, ami alacsony csapatirányítási készséget feltételez. Ezek között a válaszadók között sem voltak felső vezetők, hanem elsősorban olyan résztvevők jelölték be ezt az értéket, akik még csak rövid ideje voltak közép vezetői beosztásban. A megkérdezettek több, mint 20%-a adott magának 3 pontot, ezek között a válaszadók között sem volt felső vezető. A megkérdezettek közel 50%-a 4 pontot adott magának, érdekes módon a felső vezetők közül is többen, a megkérdezett felső vezetők több, mint 60%-a ezt az értéket jelölte meg. Ennek lehet az oka, hogy felső vezetőként már lényegesen kevesebb alkalom és lehetőség nyílik arra, hogy az irányításuk alatt lévőkkel napi kapcsolatot tartsanak fent. A megkérdezettek közel 50%-a 4 pontra, 23%-a pedig 5 pontra értékelte ezt a készségét. A közép vezetők több, mint 50%-a adott magának 4 pontot, ami azt feltételezi, hogy nem voltak kellően határozottak ezt a kompetenciájukat tekintve.

A munkatársak képzést követő csapatirányítási készségeire vonatkozó 25. kérdés esetében is látható, hogy a megkérdezettek közül már senki sem adott magának 1, illetve 2 pontot, sőt 3 pontot is csak a válaszadók 2%-a jelölt be a kérdőívben. Figyelemre méltó, hogy 4 pontot – ami a képzés előtt a legmagasabb százalékot elérő értéként jelent meg – mindössze a megkérdezettek 16%-a adott magának. Viszont azt is figyelembe kell venni, hogy a középvezetők közül (osztályvezetői szint) változatlanul igen magas, 70% ez az érték. Az ő esetükben ezt a kompetenciát tekintve még több olyan élmény és tapasztalat megismerésére van szükség a tréning során, amely megerősíti őket vezetői szerepükkel kapcsolatban. Felső vezetőknél kiugróan magas (80% feletti) az 5-6 pontos értékelés. Ezen a diagramon is szignifikánsan megjelenik a válaszadók által megtapasztalt fejlődés, hiszen több

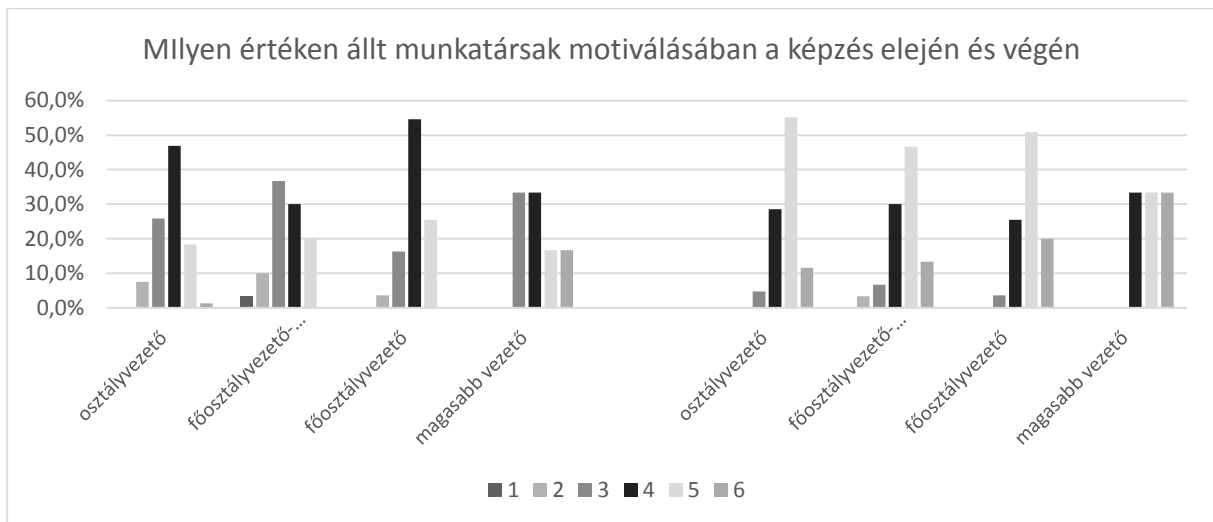
mint 80%-uk 5-6 pontot adott saját magának csapatirányítási készségére vonatkozóan a képzés elvégzését követően. **(41. sz. ábra)**



41. ábra Csapatirányítási készség szintje képzés elején és végén

A résztvevők a képzést megelőzően munkatársaik motiválására vonatkozó **26. kérdésre** adott válaszokból kitűnik, hogy a képzést megelőzően számos válaszadó adott saját magának meglehetősen alacsony pontot, mivel a megkérdezettek 7%-a 1-2 pontot, illetve 25%-a 3 pontot adott erre a kérdésre. A megkérdezettek 46%-a adott magának 4 pontot. Itt jellemzően a felső vezetők is, a megkérdezett főosztályvezetők és igazgatók 70%-a 4 pontot adott magának. A megkérdezettek közül mindössze 20% jelölte be az 5 pontot, itt viszont fontos megjegyezni, hogy a megkérdezett osztályvezetők 54%-a ezt az értéket jelölte be, ami vezetői szerepüket jól szemlélteti, hiszen középvezetőként nagy szükségük van arra, hogy a mindennapi munkájuk során megtalálják azokat a motivációs eszközöket, amelyekkel motiválni tudják munkatársaikat.

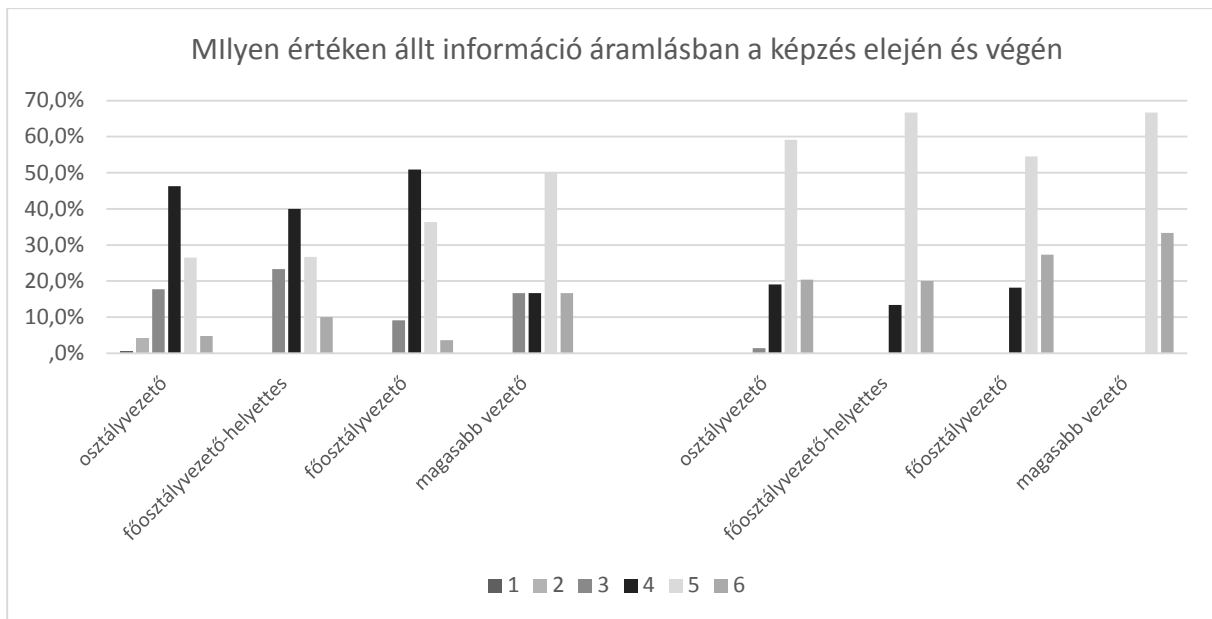
A résztvevők a képzést követően munkatársaik motiválására vonatkozó **27. kérdés** megválaszolásakor ismét jelentős fejlődést mutattak. 1 pontot egyetlen válaszadó sem jelölt be és az összes megkérdezett 0,4%-a gondolta úgy, hogy motivációs készségei a képzés elvégzését követően is csak 2-es szinten állnak. Ahogy a diagramon is látható, ezek a válaszadók főosztályvezető-helyettesek voltak, akik esetében ez valószínűleg vezetői szerepkörükből adódik. A válaszadók jelentős hányada, több mint 80%-a 4-5 pontot adott magának, ami 20%-os növekedést mutat a képzés kezdetéhez képest. Minden vezetői szinten viszonylag kiegyenlítetten (+10%) megfigyelhető ez az eltolódás a 3-as, illetve 4-es értékről, a magasabb 5-ös, illetve 6-os érték irányába (14,5%). **(42. sz. ábra)**



42. ábra Motivációs készség szintje a képzés elején és végén

A munkatársak képzést megelőző információ megosztási szintjére vonatkozó **28. kérdés** megválaszolása során megfigyelhető, hogy a válaszadók közel fele, 46%-a 4 pontot adott magának. Az értékek itt nem különböznek jelentősen a középvezetők, illetve felső vezetők között. A megkérdezettek közel 30%-a ítélte magát 5 ponton állónak és több mint 5%-a a válaszadóknak 6 pontot jelölt be a kérdőívben. A válaszadók kevesebb, mint 3%-a adott 1-2 pontot magának.

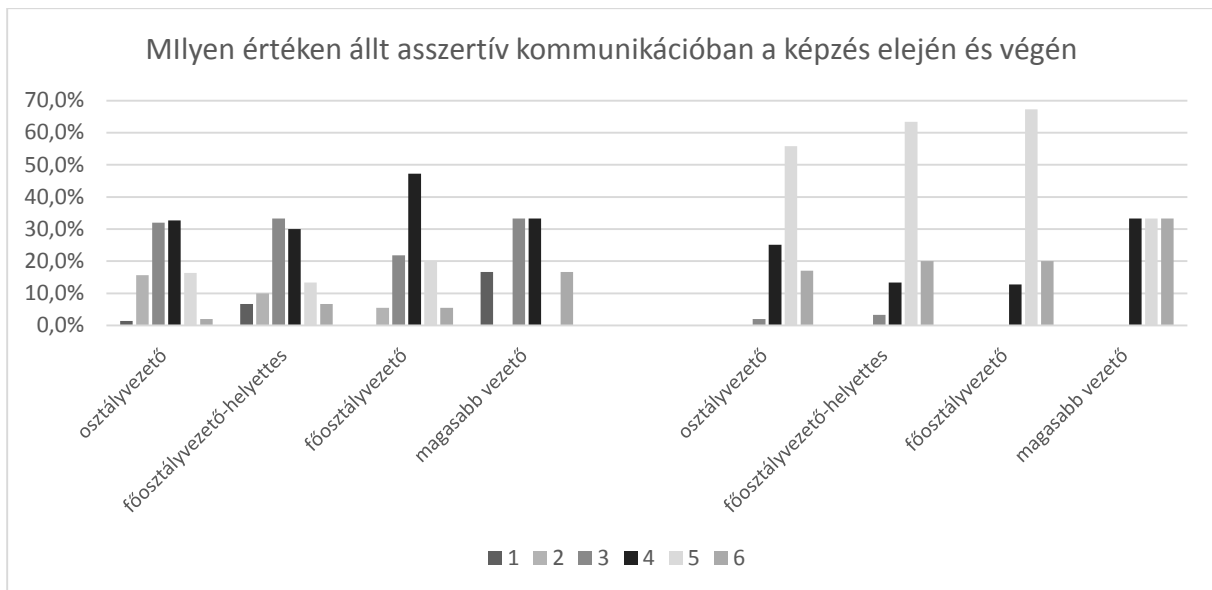
A munkatársak képzést követő információs megosztási szintjére vonatkozó **29. kérdésénél** is egyértelműen megjelenik a növekedés. A megkérdezettek közül senki sem jelölte be az 1-2 pontot és 3 pontot is csak a válaszadók 0,8%-a jelölt meg a kérdőívben válaszként. A válaszadók közel 18%-a adott magának 4 pontot, jellemzően azok a válaszadók, akik a képzés kezdetén ezt a készségüket 3, vagy annál alacsonyabb értékben határozták meg. Kiugróan magas azoknak a száma (60%), akik 5 pontot adtak maguknak. Ez a képzés kezdetén megjelölt 30%-hoz képest komoly növekedést jelent. Ennél a kérdéskörnél sem lehet markánsan különbséget tenni a különböző vezetői szintek között. Az osztályvezetők közül ugyanolyan magas százalékban jelenik meg ez a kompetencia, illetve növekedése is hasonló mintát mutat, mint a felső vezetőknél. Fontos megjegyezni, hogy a megkérdezett vezetők több, mint 20%-a ítélte információ megosztási szintjét 6 pontosnak a képzés végén, ami szintén jelentős növekedést mutat a kezdeti 5,5%-hoz képest. **(43. sz. ábra)**



43. ábra: Információ megosztásának szintje képzés elején és végén

A munkatársak képzést megelőző asszertív kommunikációs szintjére vonatkozó **30. kérdés** esetében a megkérdezettek 2,1%-a ítélte ezt a kompetenciáját 1-es értéken állónak, míg több, mint 12% gondolta úgy, hogy 2-es szinten volt a képzést megelőzően. Több, mint 60%-a a megkérdezetteknek 3-4 pontot adott magának, ami azt mutatja, hogy ez a kompetencia komoly fejlesztésre szorult, hiszen a válaszadók több, mint 45%-a 1-2-3 pontra értékelte magát. A megkérdezettek 52%-a adott magának 4-5 pontot, míg a válaszadók csupán 3,8%-a (felső vezető válaszadók) értékelte magát 6 pontra.

A munkatársak képzés végére elért asszertív kommunikációs szintjére vonatkozó **31. kérdés** jól láthatóvá teszi ismételten a képzés hatására elért növekedést, hiszen ennél a készségnél sincs olyan válaszadó, aki 1-2 pontot adott volna magának, sőt 3 pontot is csak a válaszadók kevesebb, mint 2%-a jelölt be. Ezek a válaszadók egyébként kizárólag osztályvezetők, illetve főosztályvezető helyettesek közül kerültek ki. A megkérdezettek 21%-a értékelte asszertív kommunikációs szintjét 4 pontra a tanfolyam elvégzését követően (többnyire azok a válaszadók, akik a képzés kezdetén 1-2-3 pontot adtak erre a készségre vonatkozóan) és a válaszadók kiugróan nagy száma, közel 60%-uk ítélte úgy, hogy 5-ös, illetve 18,5%-uk úgy, hogy 6-os szinten állt. A felső vezetők kivétel nélkül ezt az értéket jelölték be. Ezeknél az értékeknél megfigyelhető, hogy vagy a legfelső szintű vezetők, vagy az osztályvezetők értékelték asszertív kommunikációjukat elsősorban 6 pontosra. Az asszertív kommunikáció elsajátítása ugyan hosszú folyamat, de a válaszokból is egyértelműen kiderül, hogy a képzést elvégző vezetők számára egyértelművé vált, milyen fontos az asszertív kommunikáció elsajátítása, illetve tudatos alkalmazása vezetői feladatuk hatékonyabb és eredményesebb megvalósítása érdekében. **(44. sz. ábra)**



44. ábra: Asszertív kommunikáció szintje képzés elején és végén

A **munkatársakkal való bánásmód képzés előtti szintjére** vonatkozó (32.) kérdés esetében a megkérdezettek közül senki sem adott magának 1 pontot és a válaszadók csupán 1,7%-a gondolta úgy, hogy a képzés kezdetén ez a készsége nagyon alacsony, 2-es szinten állt. 3 pontot is csak a 12,2 %-a adott magának a megkérdezetteknek. Ahogy a diagramon is jól látszik, a válaszadók jelentős része már a tanfolyam kezdetén is úgy ítélte meg, hogy ez a készsége viszonylag jó szintet ért el, hiszen közel 80%-uk 4, illetve 5 pontot adott magának és több, mint 7%-uk gondolta úgy, hogy már a tanfolyam kezdetén is maximális értéket adhatott magának ezen készség vonatkozásában. Ennél a kérdésnél is megjelenik az a tendencia, ami a korábbi kérdések esetében, hiszen a felső vezetők itt is jelentősen magasabb pontokat adtak maguknak és a középvezetők közül kerültek ki azok, akik alacsonyabb értéket adtak maguknak. Ez egyébként azért is érdekes, hiszen az osztályvezetők állnak a munkatársak többségével mindennapi kapcsolatban és nekik van szükségük leginkább arra, hogy a munkatársakkal való kapcsolatuk minél magasabb szinten álljon a hatékony munkavégzés érdekében.

A **munkatársakkal való bánásmód képzés utáni szintjére** vonatkozó (33.) kérdés ismételen jól láthatóvá teszi a képzés hatására elért növekedést, hiszen ennél a készségnél sincs olyan válaszadó, aki 1-2 pontot adott volna magának, sőt 3 pontot is csak a válaszadók elenyésző, 0,4%-a jelölt be. Ezek a válaszadók egyébként kizárólag osztályvezetők, illetve főosztályvezető helyettesek közül kerültek ki, akik a képzést megelőzően csupán 2-3 pontot adtak maguknak. Úgy gondolom ezek a vezetők még további fejlesztést, több gyakorlati példát igényeltek volna ezen készségük fejlesztése tekintetében. A megkérdezettek több, mint 60%-a értékelte a munkatársakkal való bánásmódjának szintjét 5 pontra a tanfolyam elvégzését követően. Ez az adat azt is mutatja, hogy ennek a készségnek az elsajátítására vonatkozóan nem tapasztalható olyan markáns változás, mint a megelőző kérdések esetében. Ugyan a válaszadók közel 25%-a 6 pontot adott magának, de ezek többnyire a felsőbb vezetők kerültek ki, akik kevesebb – és többnyire képzetesebb, egyébként is motiváltabb vezető munkatárssal állnak kapcsolatban.



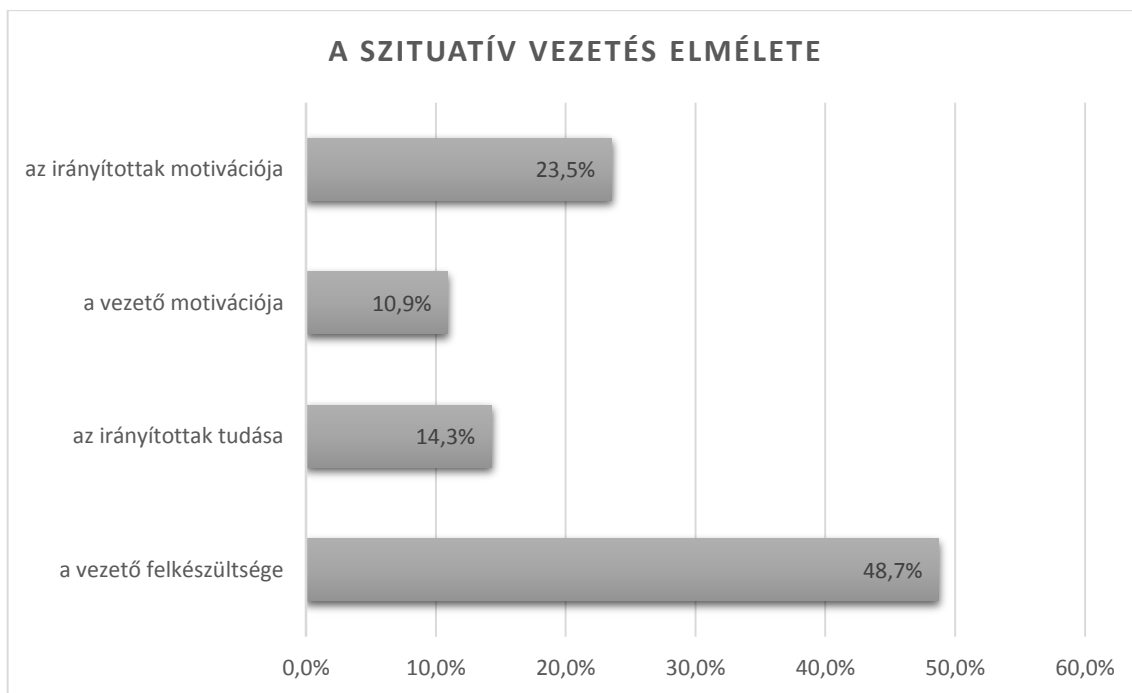
45. ábra Munkatársakkal való bánásmód szintje a képzés elején és végén

A **61.kérdés** célja az volt, hogy a képzésünk egyik fő fókuszáról, a helyzetorientált (szituatív) vezetésről tanultak mennyire maradtak meg a résztvevőkben, milyen mértékben voltak képesek megőrizni az elméleti tudást. A négy alapválaszból és az egyéb kategóriából összesen kilenc féle értékelhető válasz született, azonban az „egyéb” válaszok mindegyikéhez csak egy válaszadó jelölt, ezért ennek az értéknek az egészhez viszonyított százalékértéke elhanyagolható.

- a vezető felkészültsége
- az irányítottak tudása
- a vezető motivációja
- az irányítottak motivációja
- egyéb:
  - a vezető felkészültsége és az irányítottak motivációja együtt
  - az irányított tudása és motivációja
  - az összesnek együtt kell hatnia
  - nem a vezető személyisége, hanem a szituáció határozza meg a viselkedést
  - nem tudom

A **szituatív vezetés modelljében** az irányítottak tudása és motivációja az a két szegmens, amely szerint a vezetőnek meg kell választania vezetői stílusát a beosztott felé. Az **46. sz. ábrán** jól látható, hogy a kitöltők 48,7%-a a vezető felkészültségét jelölte meg, míg a két releváns összetevőt összességében is csak 37,8%, amiből levonhatjuk azt a következtetést, hogy az évek múltával az elméleti tudás ugyancsak megkopik. Válaszlépként az új képzésben jóval hangsúlyosabb lesz a szituatív vezetés, gördülő modulként építjük be a modulokba és több gyakorlatot is ennek az irányába futtatunk ki.





46. ábra a válaszadók szerint melyek a szituatív vezetés legfőbb ismérvei

### 3.3. A teljesítménnyel kapcsolatos attitűdök

A kérdőív további 11 kérdése **(34-44. kérdés)** azt vizsgálta, hogy a vezetők **milyen attitűddel rendelkeznek a beosztottak teljesítményével kapcsolatban**. Az alábbi táblázatban látható tizenegy tényező közül kellett választaniuk a vezetőknek. A kérdés az volt, hogy a kitöltő, mint vezetők szerint milyen összefüggés van az egyéni teljesítmény és az alábbi 11 tényező között:

• életkor növekedése
• közép vezető szakmai képzettsége
• vezetői készségek javulása
• munkatársak motivációjának növelése
• szervezeti kultúra javulása
• beosztottak elégedettsége
• munkatársak innovativitása
• munkatársak teljesítményorientáltsága
• munkatársak teljesítménycéljának pontos meghatározása
• vezető érzelmi intelligenciája
• vezető probléma- és konfliktuskezelése

47. ábra egyéni teljesítmény megítélésének tényezői

A kérdőívet kitöltők, a teljesítmény és az egyes tényezők összefüggésének megítélésére, négyféle lehetőség közül választhattak: *kismértékű pozitív, nagymértékű pozitív, negatív összefüggés, vagy nincs összefüggés.*

Az egyes kérdésekre adott válaszok százalékos részeredményei:

Kérdésszám	Tényező,	kismérték	nagy mérték	igen negatív,	nincs
35	Életkor növekedése	68%	15,5%	7,6%	24,4%
36	Vezető szakmai képzettsége	97,1%	47,1%	0%	2,9%
37	Vezetői készségek javulása	97,1%	97, 1 %	0,4%	2,5%
38	Munkatársak motivációjának növelése	99,1%	69,3%	0%	0,8%
39	Szervezeti kultúra javulása	95%	49,6%	0,4%	4,6%
40	Beosztottak elégedettsége	94,1%	63%	2,1%	3,8%
41	Munkatársak innovativitása	90,8%	30,3%	1,3%	8,0%
42	Munkatársak teljesítményorientáltsága	93,3%	46,2%	1,7%	5,0%
43	Munkatársak teljesítménycéljának pontos meghatározása	87,4%	39,5%	0,8%	11,8%
44	Vezető érzelmi intelligenciája	93,7%	54,2%	0,8%	5,5%
45	Vezető probléma- és konfliktuskezelése	97,9%	67,6%	0,8%	1,3%

48. ábra Milyen mértékű összefüggés van a vezetői működés a munkatársak megítélése a teljesítmény tükrében

A vizsgált 11 tényező közül a munkatársak teljesítmény és a vezetői készségek javulása, a vezető szakmai képzettségének javulása, vezető életkorának javulása, és a vezetői motiváció között a kitöltők többsége nagymértékű összefüggést talált.

Az alábbi **49. sz. ábra** azt mutatja, hogy a kérdőívet kitöltők hány százaléka jelölte meg az adott tényezőt a teljesítménnyel kis, vagy nagymértékben összefüggőnek, tehát összesen hányan jelölték meg az első és a második válaszlehetőséget.

A 49. sz ábrán láthatónál árnyaltabb képet kapunk, ha azt vizsgáljuk, melyek azok a tényezők, amelyek a vezetők szerint nagymértékben pozitív irányban hatnak a beosztottak teljesítményére.



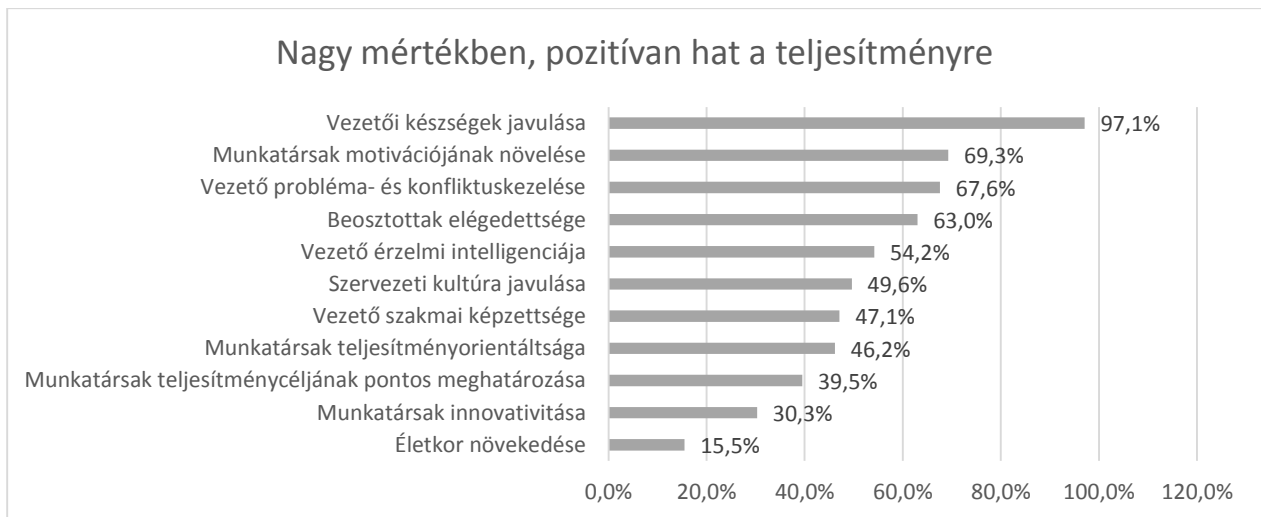
49. ábra A munkatársak teljesítményével pozitív összefüggésben lévő tényezők megítéléséről

Az **50. sz. ábrán** első helyen álló **„vezetői készségek javulása”** tényezőre, a kérdőívben nem különböztettünk meg kis mértékű és nagymértékű pozitív hatást, így ennek a tényezőnek a sorrendben elfoglalt helyéről pontosabb képet ad az előző ábra.

Mindkét sorrendben az első két helyet a munkatársak motivációjának növelése és a vezető probléma- és konfliktuskezelése foglalja el. Ez utóbbi egyszerre meglepő és öröndetes, hiszen azt mutatja, hogy a vezetők jól látják azt az összefüggést, amely saját problémakezelési- és konfliktuskezelési gyakorlatuk, valamint a munkatársak teljesítménye között van. Bár ez a hatás nem csak közvetlen, hanem közvetett is, hiszen a vezető konfliktuskezelési készségei sok esetben inkább a beosztottak motivációjára és elkötelezettségére hatnak, s ezáltal befolyásolják pozitívan a teljesítményt.

A másik végleten meglepő és elgondolkodtató, hogy a „munkatársak teljesítménycéljának pontos meghatározása” a vezetők kevesebb, mint 40%-a szerint van nagymértékű pozitív hatással a teljesítményre. Ez feltehetőleg azzal van összefüggésben, hogy nem mindenütt tisztázottak, vagy gyakran változnak az elvárások, így a pontos teljesítménycélok ösztönző hatása sem érvényesülhet. A másik lehetőség, hogy a teljesítménycélokat kizárólag a számszerű elvárásokkal azonosítják a vezetők, ami nem fedeti le a munkatársaktól elvárt munkavégzés minőségi követelményeit, ezáltal a teljesítményt csak egy bizonyos mértékig motiválja.

Feltehetőleg ezt a következtetést támasztja alá a kérdőívekből nyert másik adat is, mely szerint a vezetők majdnem 12%-a szerint a munkatársak teljesítménycéljának pontos meghatározása semmilyen összefüggésben sincs a teljesítménnyel.



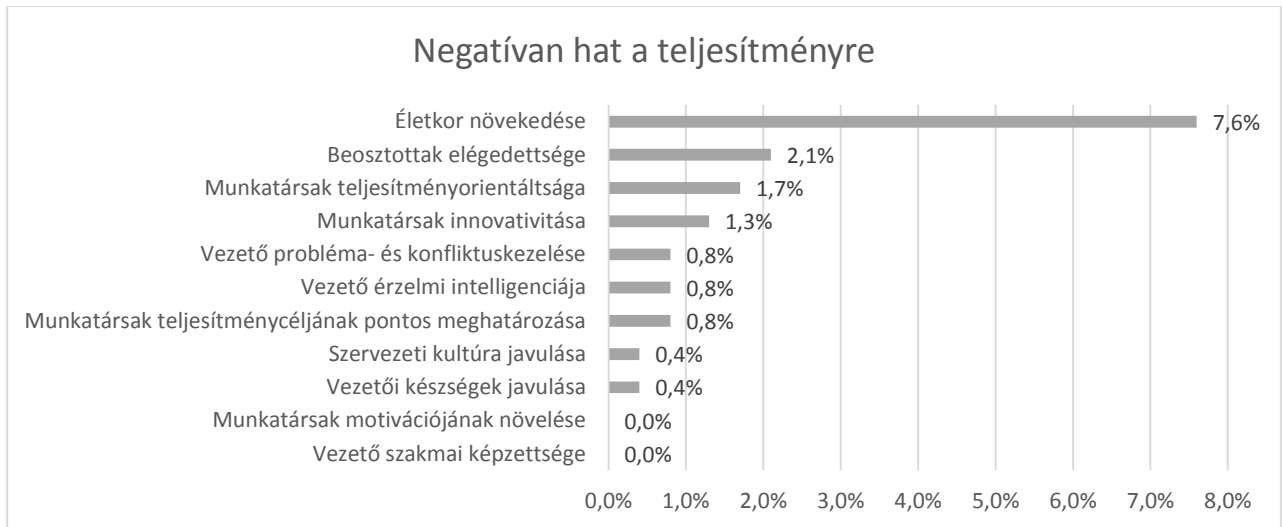
50. ábra: A munkatársak teljesítményével nagymértékű pozitív összefüggésben lévő tényezők megítéléséről

A vezetőknek csupán egynegyede **(51. sz. ábra)** gondolja úgy, hogy az életkor növekedése semmilyen összefüggésben nincs a beosztottak teljesítményével. Bár elvileg az életkor és teljesítmény között nem kellene, hogy összefüggés legyen – hiszen a teljesítményt sokkal inkább az egyéni, szervezeti és vezetői jellemzők befolyásolják – a kérdőívet kitöltők háromnegyedének az a tapasztalata, hogy az életkor növekedése és a teljesítmény összefüggésben van egymással. Ez az összefüggés a többség szerint pozitív irányú, a vezetők egy kisebb része szerint a teljesítmény romlik a kor előrehaladtával.



51. ábra: A beosztotti teljesítményre legkevésbé ható tényezők megítéléséről

Az **életkor és a teljesítmény negatív összefüggését** látó vezetők **(52. sz. ábra)** feltehetőleg azok, akik több kiégett, fásult, motiválatlan kollégával dolgoznak együtt, akik már hosszabb ideje vannak a szervezetnél, ezért életkoruk is jellemzően magasabb. Mindenesetre az összefüggés ez esetben is vélhetően más köztes tényezőknek – pl. egyéni problémák, személyiség, megküzdési stratégiák hiánya, szubkultúra jellemzői – tulajdonítható, amelyet a vezető már úgy tapasztal, hogy az idősebb kollégák rosszabbul teljesítenek.



52. ábra: A beosztotti teljesítményre negatívan ható tényezők megítéléséről

### **A teljesítménnyel kapcsolatos attitűdök a beosztás és a szervezet függvényében az alábbiak szerint foglalható össze:**

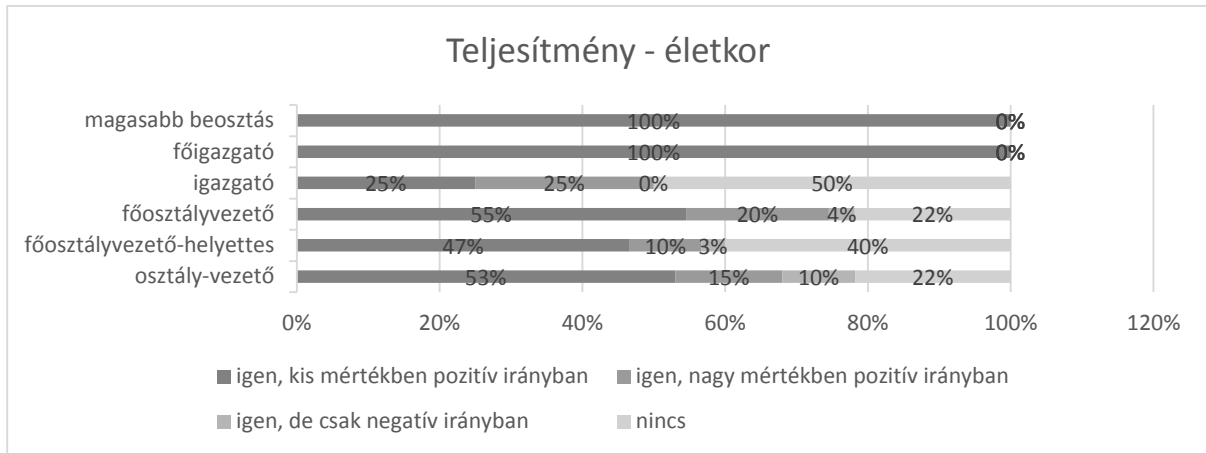
Ahogy az eddigi elemzésekből kitűnik, hogy a vizsgált tényezőket a vezetők, jellemzően pozitív irányú összefüggésben látják a beosztottak teljesítményével. Megvizsgáltuk az eredményeket beosztás és a szervezet függvényében is hogy lássuk, összefüggésben áll-e a teljesítmény megítélése a betöltött vezetői pozícióval, vagy a szervezeti sajátosságokkal. És mivel *a vezetők többsége pozitív összefüggést tapasztal a teljesítmény növekedése és a vizsgált tényezők között*, a további elemzésekben inkább a negatív összefüggésről nyilatkozókat beosztására és szervezetére voltunk kíváncsiak.

Fontos megjegyeznünk, hogy a *negatív összefüggéseket csak a vezetők igen kis, két esetben nulla százaléka jelölte meg*, - ahogy az a legutóbbi ábrán is látható volt – ezért az eredmények több esetben mindössze 1-2 fő véleményét tükrözik. Ezért az alábbiakban csak azokat az elemzéseket mutatjuk be, ahol nagyobb létszám, vagy karakteresebb tendencia volt megfigyelhető a beosztás és/vagy szervezet szerinti elemzések során. A grafikonokon megjelenített három magasabb beosztás 1-1 főigazgatót és magasabb beosztású vezetőt, valamint 4 igazgatót takar. Így az eredmények e három beosztás esetében 100%-ot vagy 25%-ot jelentenek személyenként. Árnyaltabb képet ad a másik három beosztás megjelenítése, amelyben 147 osztályvezető, 30 főosztályvezető-helyettes és 55 főosztályvezető véleménye tükröződik. A szervezeti különbségekre csak azoknál a kérdéseknél térünk ki, ahol azok megjelentek.

A fenti eredmények mindenképp a pozitív – a vezetőképzés céljai között szereplő - vezetői attitűdváltással összefüggő eredményt mutatnak.

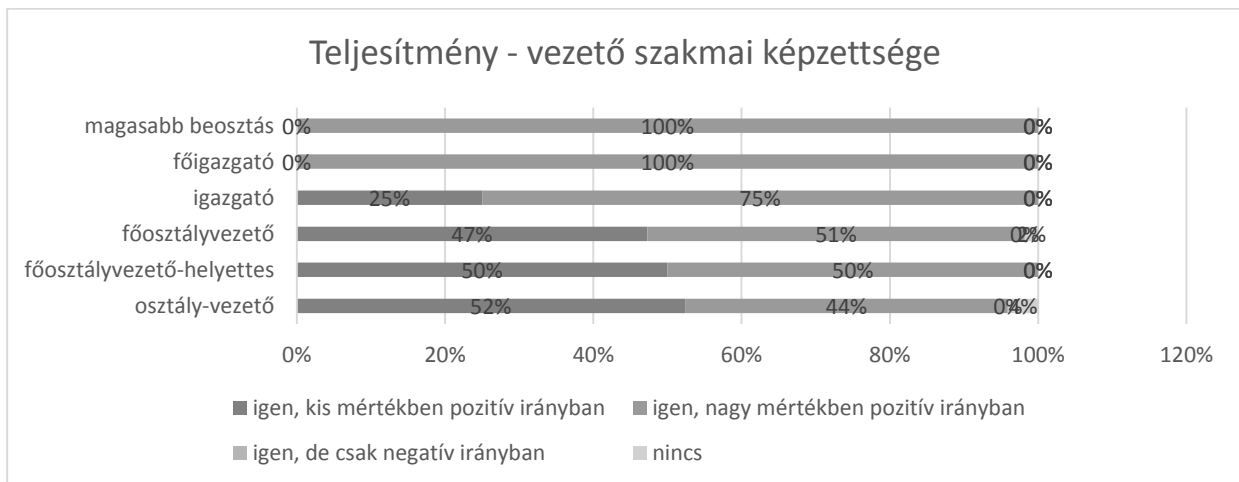
Legnagyobb arányban az igazgatók és főosztályvezető-helyettesek érzékelik, hogy az életkor és a teljesítmény nincs összefüggésben egymással. Negatív összefüggést viszont legjobban az

osztályvezetők tapasztalnak – arányaiban és abszolút létszámban is. Feltehetőleg ők azok, akik közül többen dolgoznak együtt idősebb és motiválatlanabb, kiégett kollégákkal. **(53. sz. ábra)**



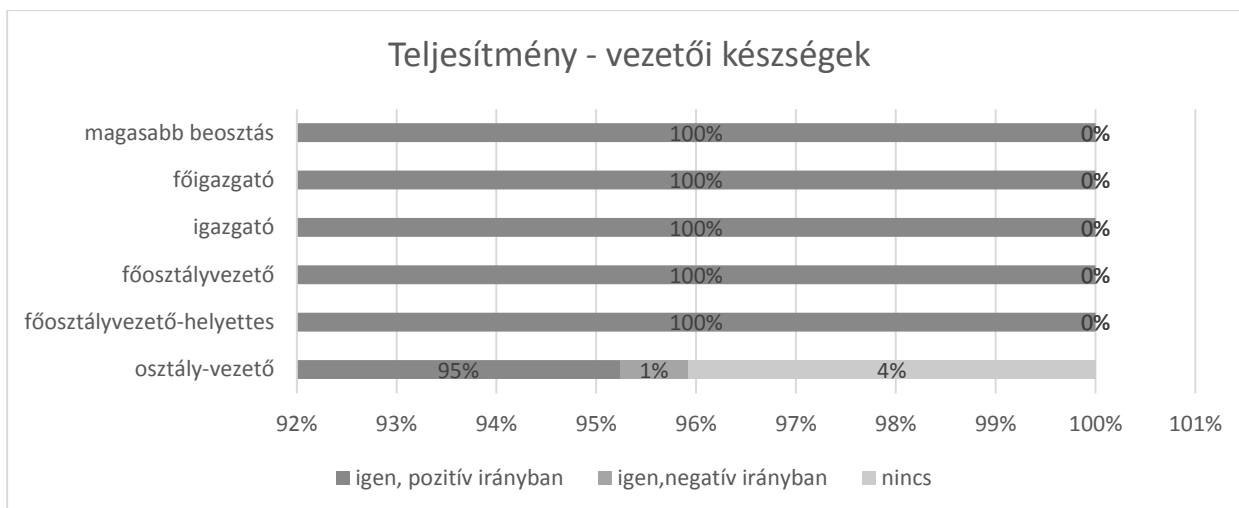
53. ábra a beosztotti teljesítmény és az életkor összefüggésének megítéléséről – beosztás szerint

A vezető szakmai felkészültségéről és vezetői készségeinek fejlődéséről csak az osztályvezetők 4%-a gondolja, hogy nincs összefüggésben a beosztottak teljesítményével, illetve 1% véleménye szerint a vezetői készségek javulása negatív összefüggésben áll. **(54. sz. ábra)**



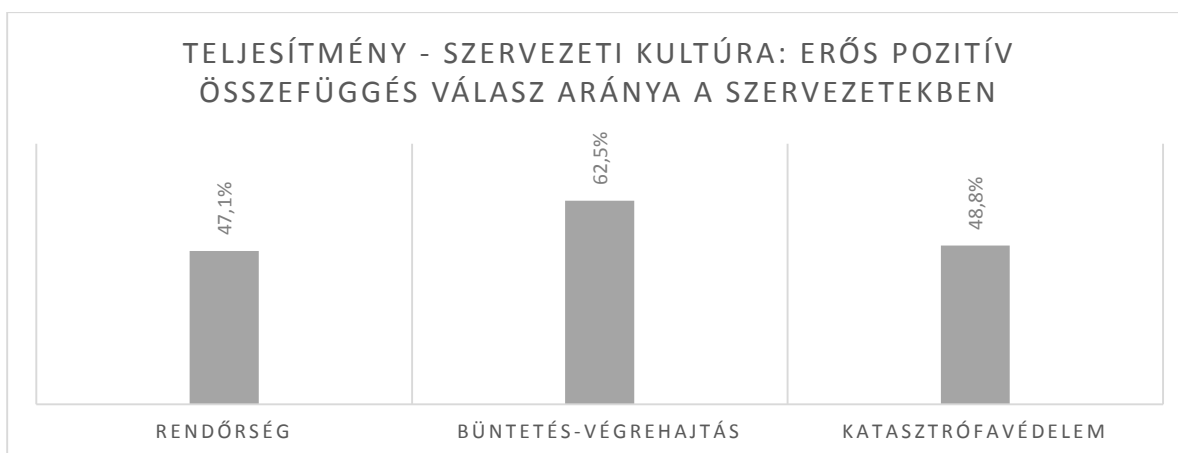
54. ábra a beosztotti teljesítmény és a vezető szakmai képzettsége közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint

A vezetői készségek is evidenciaként vannak jelen a teljesítményt befolyásoló tényezők között. A vezetői készségek fontossága tehát egyértelműen jelen van azon vezetők körében, akik vezetővé képzőt és / vagy mestervezetővé képzőt végeztek. **(55. sz. ábra)**



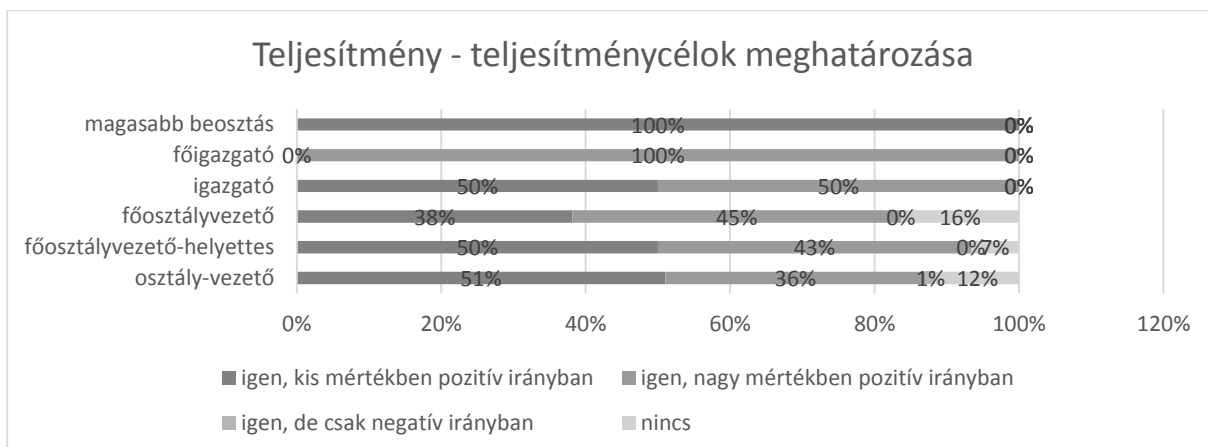
55. ábra a beosztotti teljesítmény és a vezetői készségek javulása közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint

A vezetők 95%-a vélekedik úgy, hogy a **szervezeti kultúra** javulása pozitívan hat a beosztottak teljesítményére. Ez a hatás **49,6% szerint erős**. Ha szervezetenként vizsgáltuk ezt a véleményt kiderül, hogy legnagyobb arányban a Büntetés-végrehajtásban dolgozó vezetők tapasztalnak / feltételeznek / várnak erőteljes teljesítmény-növelő hatást a szervezeti kultúra javításától. **(56. sz. ábra)**



56. ábra a beosztotti teljesítmény és a szervezeti kultúra javulása közötti összefüggés megítéléséről – szervezetek szerinti bontásban

A vezetők közel 12%-a gondolja, hogy a **teljesítménycélok pontos meghatározása** nincs összefüggésben a teljesítménnyel. Beosztás szerint árnyalva ezt az eredményt látható, hogy legnagyobb arányban a főosztályvezetők vélekednek így, amely szintén a szervezeti kultúra és célmeghatározás, illetve – lebontás hiányosságaira világít rá. Szervezeti különbség csak abban mutatkozik, hogy negatív irányú összefüggést kizárólag a Büntetés-végrehajtás területén dolgozó osztályvezetők jelölték meg. **(57. sz. ábra)**



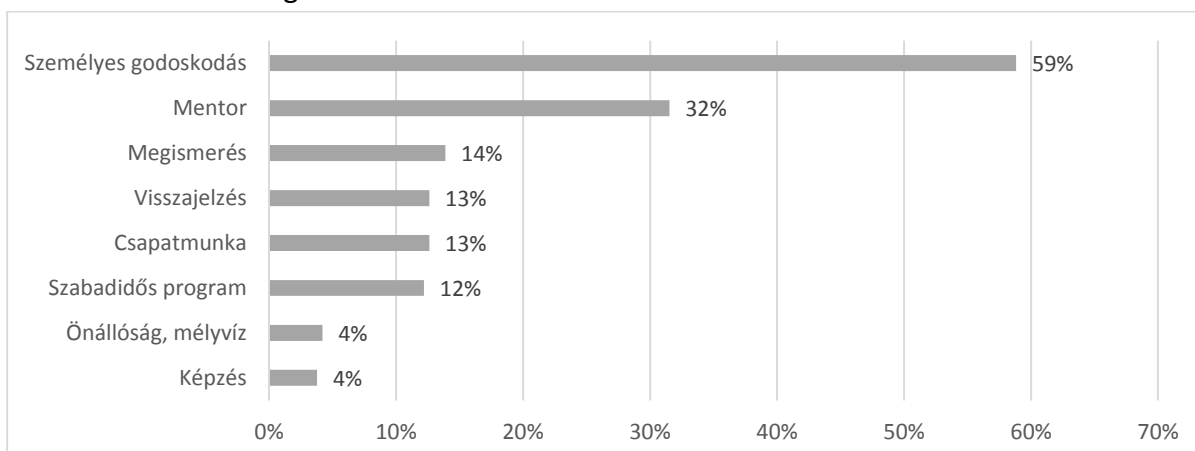
57. ábra a beosztotti teljesítmény és a teljesítménycélok pontos meghatározása közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint

### 3.4. A vezető hatás a szervezetre és fluktuáció összefüggése

Az új munkatársak beillesztésével kapcsolatban vizsgáltuk, **(45. kérdés)** hogy milyen eszközöket használ egy új munkatárs érkezésekor a vezető, annak érdekében, hogy minél hamarabb integrálódjon a csoportba!

Az új munkatársak gyors és eredményes beillesztése, nem csak az érintett kolléga jó közérzete miatt fontos. A beillesztés sikeressége alapvetően befolyásolja a munkatárs jövőbeni teljesítményét, elköteleződését, együttműködését, a csoporthoz való viszonyulását. Egyúttal hat a csoport légkörére is, hogy „jól befogadott” kollégával dolgozik-e együtt, ezáltal a csoport teljesítményét is befolyásolja egy-egy új kolléga beillesztésének minősége. És nem utolsó sorban – mindezekon keresztül – hat a vezetői eredményességre és teljesítményre is. A teljesítménnyel kapcsolatos attitűdök mellett ezért feltérképeztük, hogyan segítik a képzéseket végzett vezetők, új munkatársaik minél eredményesebb beilleszkedését.

A 238 vezető által leírtakat, tartalomelemzéssel kategorizáltuk. A válaszokban 8 jól elkülöníthető vezetői tevékenység, vagy tevékenység-csoport körvonalazódott, amellyel a vezetők segíthetik az új munkatárs beilleszkedését. Ezek gyakoriságát jeleníti meg az alábbi **58. sz. ábrán** látható grafikon.



58. ábra az új munkatárs integrációjához alkalmazott vezetői eszközök gyakoriságáról



A vezetők legnagyobb arányban **személyesen gondoskodnak** az új munkatárs beilleszkedéséről. A személyes gondoskodás jellemzően az alábbiakat foglalja magába:

- Egyirányú, egyszeri információ-átadás a feladatokról, elvárásokról, munkafeltételekről, írott és íratlan szabályokról.
- Munkakörnyezet előzetes kialakítása, munkafeltételek biztosítása.
- Bemutatás, körbevezetés, az új kolléga megismertetése a közvetlen, esetleg a tágabb munkahelyi közösséggel.
- Többszöri, személyes beszélgetés, információnyújtás, tapasztalat megbeszélés.
- „Nytított ajtó” biztosítása.
- Fokozott figyelemmel kísérés, ellenőrzés, támogatás.

A felsorolt elemek valamelyikét csak önmagában, vagy több elemet is alkalmazva járulnak hozzá a vezetők az új kolléga beillesztéséhez.

Mindemellett – esetenként a személyes gondoskodás helyett, **mentort** jelölnek ki az új munkatárs mellé, aki segíti a kezdeti időszakban szakmai és szervezeti kérdésekben eligazodni. A mentor jellemzően tapasztalt kolléga, megfelelő helyismerettel.

A vezetők egy része fontosnak tartja, hogy ne csak informálja és beillessze a kollégát, hanem szakmai és/vagy emberi szempontból **megismerje**, hogy minél testhezállóbb feladatot szabhasson rá. A megismerés jellemzően egyszeri, vagy többszöri négy szemközti beszélgetés keretében zajlik, amelynek tipikusan az alábbi céljai lehetnek:

- A munkatárs szakmai erősségeinek, tapasztalatainak feltérképezése
- A szakmai karrierrel kapcsolatos elképzelések megismerése
- Képzési, fejlesztési igények, szükségletek feltárása
- Magánéleti háttér megismerése

A vezetők egy része, a beillesztés és betanulás időszakában fokozottan figyel arra, hogy rendszeresen **visszajelzést** adjon az új kolléga munkájáról. Többen időközi teljesítményértékelést végeznek. A rendszeres visszajelzések és időközi teljesítményértékelés célja az elvárások pontosítása, gyakorlatba ültetése, a betanulás segítése.

A szervezeti egységet, mint közösséget, jellemzően kétféleképpen vonják be a vezetők az integrálódás folyamatába. Egyrészt a **csapatmunkát** igénylő feladatokba irányítják az új kollégát, hogy szakmai látókörét és tapasztalatait bővítsék. Másrészt **szabadidős programok** keretében, kötetlen összejöveteleken, csapatépítő tréningeken segítik az új munkatárs informális beilleszkedését.

Kevesen említették, hogy **önállóságot** igénylő feladatokkal, „mélyvízbe” dobással lendítik előre az új kolléga szakmai fejlődését, illetve vannak, akik célzott **képzés** keretében bővítik a munkához szükséges tudását.

Milyen eszközökkel lehet megtartani az irányítottakat?

Olyan tényezőket vizsgáltunk (**62. kérdés**) a kérdés körében, amelyek alapvetően befolyásolják az irányítottak munkához – és a szervezethez való hozzáállását, motiváltságát. Ezen tényezők nagyban hozzájárulnak a magas fluktuációhoz is a szervezetben.

Ez a kérdés az elmúlt években kulcskérdéssé vált a szervezetben. A fluktuáció nagy mértéke előhívott olyan igényeket a felső vezetés részéről, amelyek azt hivatottak megválaszolni, milyen eszközökkel lehet leginkább megtartani a beosztotti és a vezetői állományt. A jogszabályi háttér és a lehetőségek megváltozásával egyre kevesebben szeretnének vezetői beosztásokat betölteni, egyre nehezebb bizonyos szolgálati helyekre és beosztásokba vezetőket találni. A válaszadások százalékos arányából látható, hogy munkájuk megbecsülésével és a jó munkaköri légkör kialakításával lehet leginkább megtartani a beosztottakat, míg a pénz megosztottan csak a harmadik helyen áll a rangsorban. Amióta a pénzjutalmak és egyéb pénzügyi ösztönzők nagyrészt kikerültek a jutalmazási körből a vezetők gyakran panaszkodnak arra, hogy nincs mivel motiválniuk a beosztotti állományt. Látható, hogy sikeresen nyúlnak vagy nyúlhatnak más eszközökhöz is. Legkevésbé az fontos a vezetők szerint a beosztotti állomány számára, hogy mennyire rugalmas a szervezet és a vezetők hozzáállása.

Képzéseinket már régóta átszövi az a szellem, hogy a jól motivált, **jó munkakörnyezetben dolgozó, megbecsült kollégákkal** lehet a legjobb eredményeket elérni, így működhet egy-egy szervezeti egység maximális határfokon. Ezért a vezetői kompetenciafejlesztés súlypontjait is ezekre helyezzük, a most megerősítést nyert következtetéseink pedig azt sugallják, hogy jó úton haladunk, képzéseinken a megfelelő készségek kerülnek fejlesztésre. **(59. sz. ábra)**

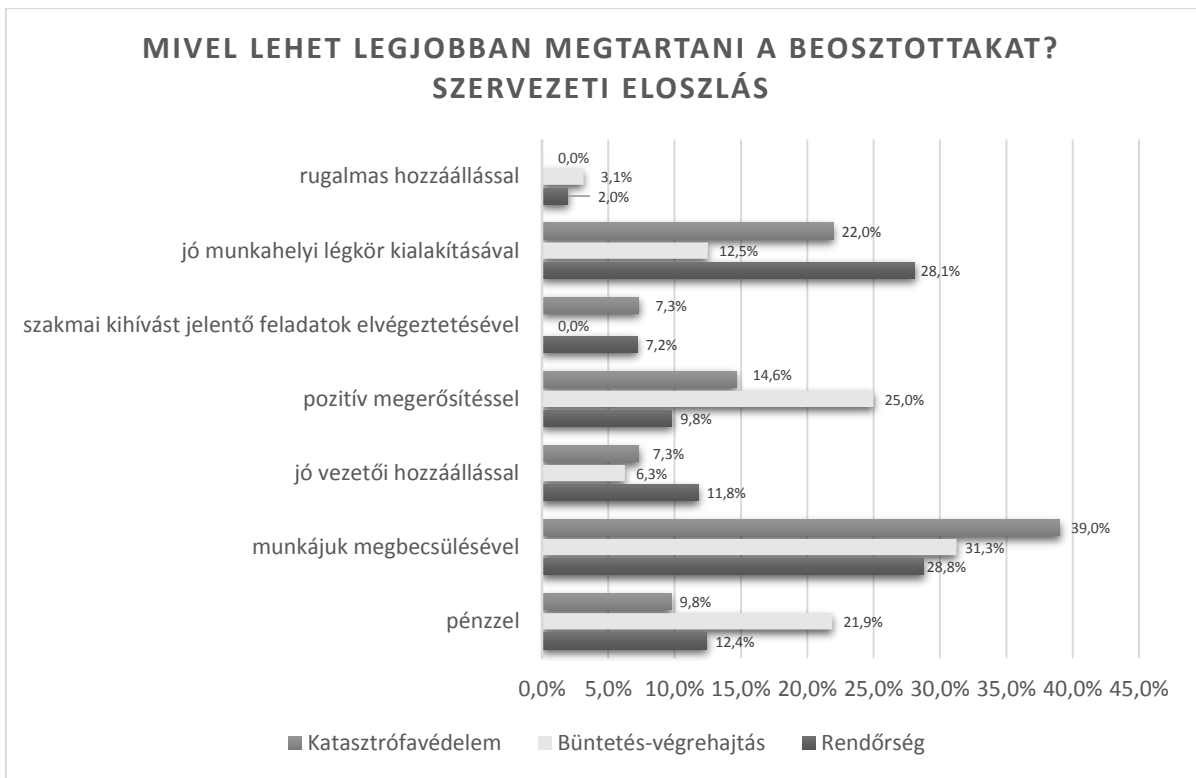


59. ábra A válaszadók szerint milyen eszközökkel lehet az irányítottakat a szervezetben megtartani

A munkatársak megtartásával kapcsolatban még pár érdekes adatot lehet értelmeznünk. Érdeemes megvizsgálnunk azt is, hogy a három nagy szervezet (Rendőrség, Büntetés-végrehajtás, Katasztrófavédelem) vonatkozásában hogyan festenek ezek az adatok.

Jól látható, hogy az arányok nem változnak jelentősen, ugyanazok a megtartóerők érvényesek a három szervezet mindegyikében. A Büntetés-végrehajtás tekintetében a jó munkahelyi légkör nem annyira mérvadó, ellenben második helyre a pozitív megerősítés jön fel és ebben a szervezetben a leginkább meghatározó a pénzügyi ösztönzők megtartó ereje.

**(60. sz. ábra)**



60. ábra az egyes szervezetekben milyen eszközökkel lehet az irányítottakat megtartani

Arra a kérdésre hogy mióta elvégezte a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot hány vezetői beosztást töltött be **(63. kérdés)** a válaszadók **79%-a a vezetővé képzése óta ugyanabban a vezetői beosztásban van**, 16,4% pedig egy alkalommal váltott pozíciót, a váltás után is vezetői szinten maradt. Három, vagy háromnál több váltás nagyon kis százalékban fordult elő (3,4%, 1,3%), ami azt jelzi, hogy a vezetővé képző tréningen részt vettek meglehetősen fixen töltik be pozíciójukat. Nem áll rendelkezésünkre pontos számadat a rendészeti ágazatban zajló vezetői fluktuáció pontos mértékéről, ezért nem lehetséges a pontos összehasonlítás. Saját megfigyeléseink és érzéseink szerint a 60. sz. ábra adatai azt is jelzik, hogy a középvezetői tréningen végzetek, stabilabbak voltak, a vizsgált időszakban, beosztásukban, mint a képzés alól felmentést kapó vezetők. Ha a betöltött pozíciók számát összevetjük a vezetői szintekkel, azt tapasztaljuk, hogy az osztályvezetők 91,2%-a egy helyen maradt, míg ugyanez az arány a főosztályvezetői szinten már csak 49,1%, ami nagyon jelentős különbséget mutat. Három, vagy háromnál több váltás az osztályvezetők között 0,7% és 0,7%-ban fordult elő, ugyanezek a számok a főosztályvezetőknél 9,1% és 3,6%. Ezek alapján megfogalmazható az a megfigyelés, hogy a struktúrában alsóbb vezetői szinten könnyebb állandósítani a beosztást, míg a felsőbb szinteken ugyanannyi idő alatt átlagosan jóval többször vált egy vezető. Ez a tendencia is alátámasztja azt, hogy a mestervezetővé

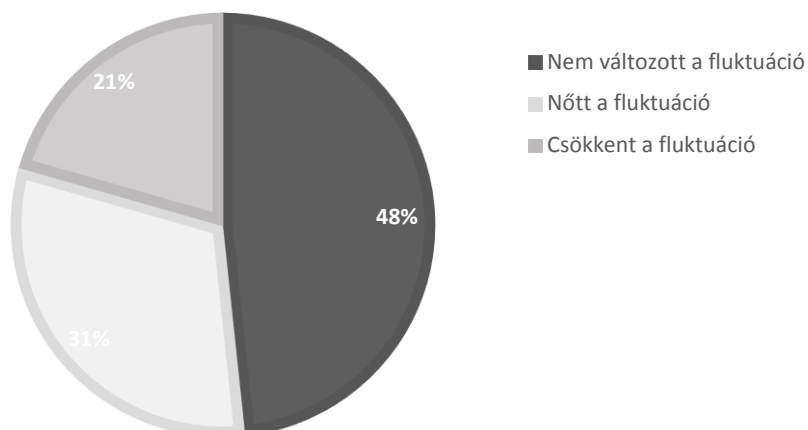
képzésben miért a változásmenedzsment az egyik legmagasabbra értékelt témakör (lásd: **Modulértékelő kérdőívek feldolgozása 20. sz. ábra** IV. modul: Változásmenedzsment).



61. ábra Hány vezetői beosztást töltött be a vezetővé képzés elvégzése óta?

A következő kérdés, **(64 sz. kérdés)** hogy az elmúlt három évben hogyan változott a fluktuáció az Ön által irányított szervezetben, szervezeti egységben? Kijelenthető, hogy a rendészeti ágazaton belül nem állnak a rendelkezésünkre pontos felmérések arról, hogy milyen szintű a munkatársak fluktuációja, ezért ilyen összehasonlítás, noha tanulságos lenne, nem lehetséges. A kérdés a közelmúlt időszakára vonatkozik, arra az időre, melyben a vezetővé, vagy mestervezetővé képzés éreztethette hatását. A kérdésre választ adó vezetők 48%-a arról a tapasztalatáról számolt be, hogy szervezeti egységénél a fluktuáció szintje nem változott. 21%-uk szerint a fluktuáció csökkent. A kérdőívet kitöltők 31%-a látta úgy, hogy egységénél még nőtt is a fluktuáció. Az mindenképpen biztató, hogy a válaszadók többsége a nem változott, vagy a csökkent kategóriákban helyezte el magát és szervezeti egységét (69%). Mivel a vezető személyén, a vezetési stíluson kívül a fluktuációt még számos ok befolyásolja, ezért célszerűnek tűnt rákérdezni arra, hogyan látják a folyamat okait az érintett vezetők. **(62. sz. ábra)**

## HOGYAN VÁLTOZOTT A FLUKTUÁCIÓ AZ ÖN SZERVEZETI EGYSÉGÉNÉL AZ ELMÚLT HÁROM ÉVBEN?



62. ábra Hogyan változott a fluktuáció az Ön szervezeti egységénél az elmúlt három évben?

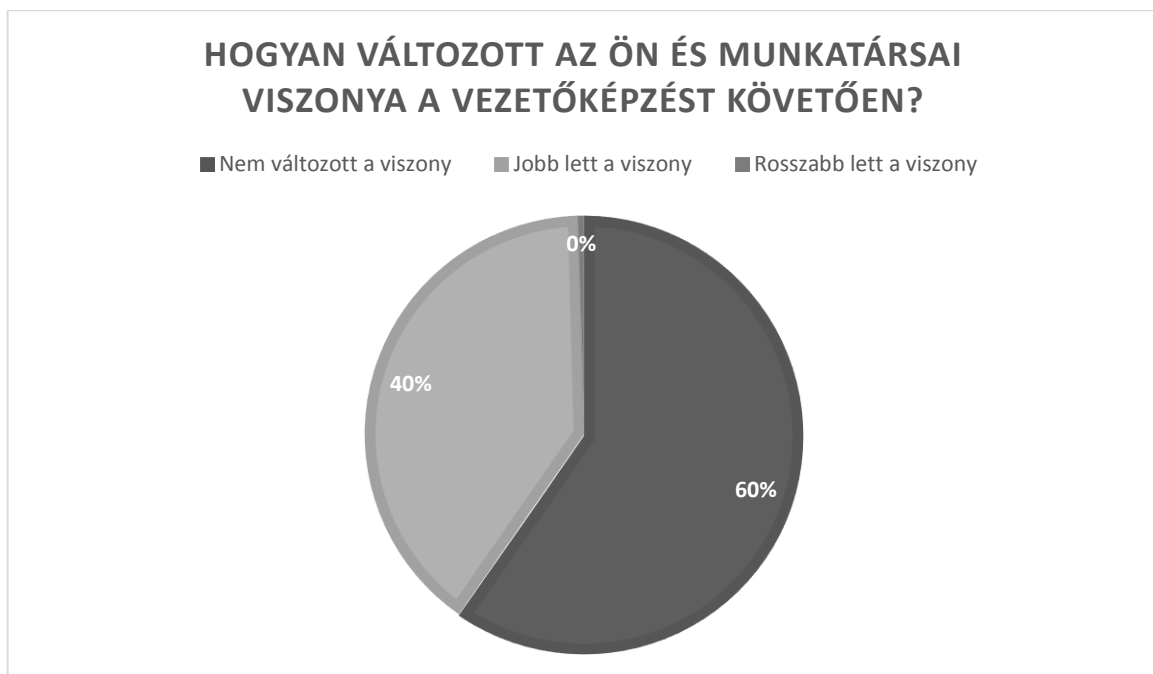
A **65 sz. kérdésben irányított szervezetben, szervezeti egységben melyek a fluktuáció jellemző okait** vizsgáltuk, nyílt kérdést fogalmaztunk meg. A kitöltőknek maguknak kellett megfogalmazniuk a válaszokat. Ez egy kérdőív esetében általában kevésbé hatékony, mint a zárt kérdések, ám ennél a pontnál ez nem érvényesült. A kitöltők mindegyike konkrét válaszokat fogalmazott meg, természetesen ezek között nem volt két egyforma. Az összes válasz felsorolása meghaladná ennek a tanulmánynak a terjedelmi lehetőségeit, ám a feleletek között megfigyelhetőek bizonyos tendenciák. Az a válaszok nagy számából látszik, hogy az adatszolgáltató vezetők fontosnak tartják azt, hogy tisztában legyenek azzal, milyen indokkal távozott szervezeti egységüktől egy-egy munkatárs. A magánszférában, piaci környezetben már régóta nagy jelentőséget tulajdonítanak kilépési interjúknak, szervezett formában ez még a közszolgáltatból és ezen belül a rendészeti ágazatból hiányzik, pedig nagyon fontos információkat nyújthatna.

A 238 féle válasz legtöbbször többféle elem is megjelent. Érezhetően a legtöbb esetben a távozás okaként **valamilyen anyagi, jövedelmi természetű indokot** jelöltek meg. Ez főleg a helyi szervezeti egységek vezetőinél jelent meg, ahonnan a magasabb bérezés reményében távoztak a beosztottak. Ehhez kapcsolható a kisebb mértékű leterheltség és a kevesebb stressz reménye, valamint a pozícióban való előrelépés is. A vezetők szerint gyakori fluktuációs ok a **munkahelytől távoli lakóhely**, ezzel összefüggésben a „**családegyesítés**”. Mivel a magyar munkaerő eléggé kismértékben mobil, ezért a lakóhelytől távoli munkavégzés sok helyen jelent problémát. Fontos elemként jelent meg a válaszok között az új kihívások keresése. Nagy számban emlegették a **külföldi munkavállalás lehetőségét**. Ezek mellett gyakori távozási ok volt még a szervezeti átalakítás.

Véleményünk szerint nagyon fontos dolog az, hogy a vezető pontos képet kapjon arról, milyen okokból távozik egységétől egy-egy munkatárs. Ezeket az információkat egy tudatos vezető hatékonyan fel tudja használni arra, hogy munkatársait egyénileg motiválni tudja,

ezáltal saját szervezeti egységénél a fluktuációt minimalizálja. Az ilyen megközelítésekre mind a vezetővé képzésben, mind a mestervezetővé képzésben a jövőben érdemes lesz nagyobb hangsúlyt fektetni.

A **66. sz. kérdés** a vezető és a **munkatársak közötti képzés utáni viszonyra** kérdezett. A vezető munkatársaihoz való viszonya mindenképpen sarkalatos pontja a napi munkavégzésnek. A vezető támogató szerepe ezekben a munkahelyi kapcsolatokban érvényesül a leginkább. A főigazgatóság képzéseinek szempontjából nagyon biztató az a tendencia, amit a válaszadók erre a kérdésre megfogalmaztak. A **63. sz. ábra** mutatja azt, hogy azoknak az aránya, akik úgy érezték, hogy a tréninget követően romlott a viszonyuk munkatársaikhoz kevesebb, mint 1%. A döntő többség vagy **nem érzett változást (60%)**, vagy úgy érezte, hogy az itt kapott új információk és visszajelzések **segítségével javítani tudott beosztottjaival való viszonyán (40%)**.



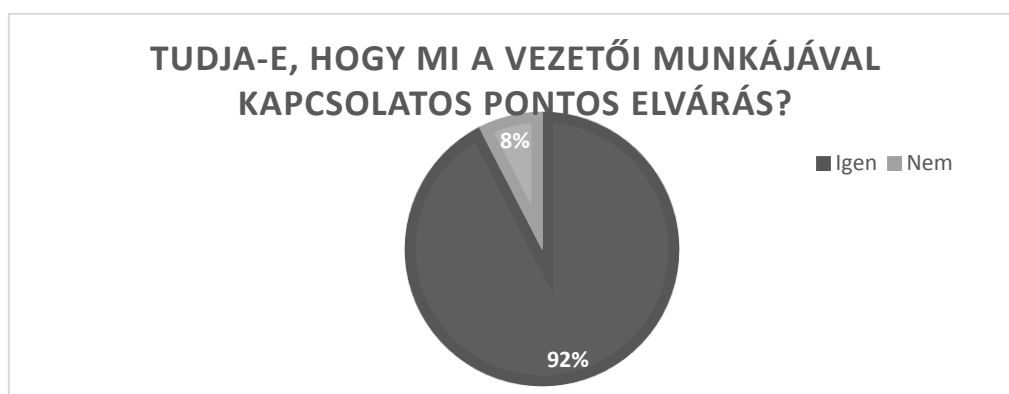
63. ábra Hogyan változott az Ön és munkatársai viszonya a vezetőképzést követően?

Az előző kérdéshez kapcsolódóan ez a **67. sz. kérdés** arra kérdezett rá (**Miből mérte le, hogy jobb lett a viszonyuk?**), hogy milyen jelekből érezte a választ adó vezető azt, hogy munkatársaival való viszonya javult. Az előző kérdésnél 95-en válaszoltak úgy, hogy ez a viszony pozitívan változott. Ehhez képest erre a nyílt kérdésre 122 válasz érkezett, melyek közül sok volt olyan, mely több válaszelemet is tartalmazott.

A feleletek közül számban **kiemelkedik a visszajelzésekre vonatkozó** válasz. A vezetők egy jelentős része érezte úgy, hogy a képzés óta eltelt időben több, és jobb minőségű visszajelzést kap a munkatársaitól. Többen fogalmaztak úgy, hogy több visszajelzést adnak a kollégáiknak, ezáltal több ilyen is kapnak. A vezetővé képzés egyik kifejezetten sarkalatos üzenete a visszajelzések száma és minősége, ezért ez a tendencia kifejezetten örömteli, és a

képzés sikerességét jelzi. Sokszor megjelent a válaszok között az, hogy javult a **kommunikáció minősége, a vezető és a beosztott könnyebben megérti egymást**. Többen olyan jeleket vettek észre, hogy munkatársaik nyitottabbá váltak, sokkal több mindent megosztottak vezetőjükkel. A viszony javulásának jeleként többen fogalmazták meg a **konfliktusok számának csökkenését**. A válaszadók egy része azt vette észre, hogy javult a munkahelyi légkör, a hangulat, ezzel párhuzamosan pedig egyre hatékonyabbá vált a csapatmunka. Néhányan úgy látták, munkatársaik motivációja is megerősödött. A válaszokban a kérdőívet kitöltő vezetők mind konkrét elemeket fogalmaztak meg, nem csupán frázisokat puffogtattak, ami jelzi azt, hogy mind a képzésben, mind a mindennapi gyakorlatban érzik a téma meghatározó fontosságát.

A vezetői munka egyik alapvető feltétele (**68 sz. kérdés**) az (akár középvezetői, akár felsővezetői szintről beszélünk), hogy a vezető pontosan ismerje saját szervezetének céljait, stratégiáját, vele **szemben támasztott elvárásokat**, és saját tevékenységét az ezeknek alárendelt felsőbb elvárások szolgálatában tudja definiálni. Komoly problémát jelenthet az, ha egy vezető úgy dolgozik, hogy nem tudja, milyen stratégiai célok teljesítését várják el tőle. Ennek fényében öröndetes az, hogy miként a **64. sz. ábrán** láthatjuk a rendészeti ágazatban dolgozó vezetők döntő többsége (92%) tisztában van azzal, mit vár el tőle a szervezete. Ez segít abban, hogy a vezető a saját munkatársainak céljait is pontosan meg tudja határozni, testre tudja szabni



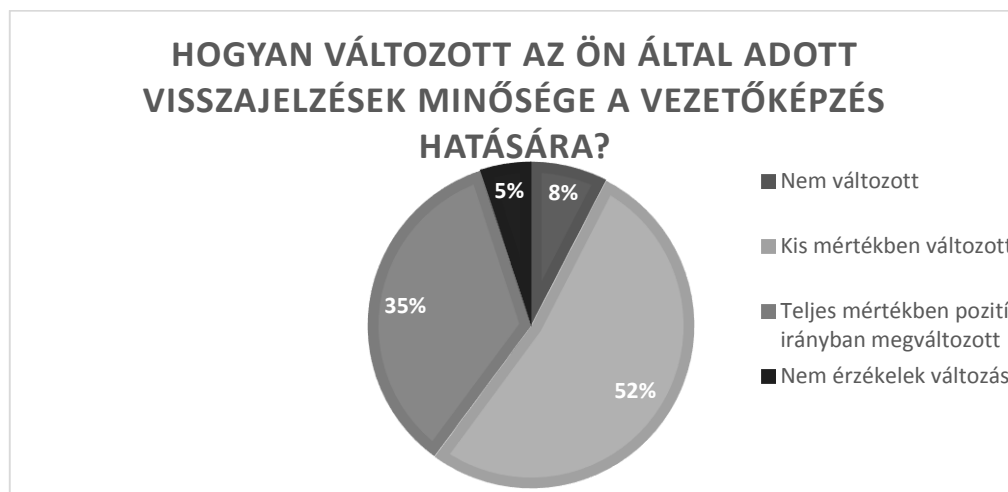
64. ábra Tudja-e, hogy mi a vezetői munkájával kapcsolatos pontos elvárás?

Ez a kérdés arra kereste a választ, **ha nem ismeri az elvárásokat, akkor szerinte mi oka?** (**69. sz. kérdés**) Az előző folytatásaként annak a 8%-nyi vezetőnek szólt, akik úgy érezték nincsenek teljesen tisztában a vezetői munkájukkal kapcsolatos szervezeti elvárásokkal. A válaszok alapvetően két csoportba sorolhatóak be, **egyrészt magukkal az elvárásokkal, másrészt a kommunikációval kapcsolatosak**. Az **elvárásokkal kapcsolatban a leggyakoribb válasz az, hogy ezek tisztázatlanok, vagy túlságosan gyorsan változnak, ezáltal nem lehet őket nyomon követni**. Előfordul, hogy egyes központi elvárások ütköznek egymással. Olyan válaszok is születtek, miszerint elvárások nem, csak utasítások érkeznek a vezetői munka szabályozására. A kommunikációs problémák közé sorolható az, ha hiányzik a szervezeti kommunikáció ezek tisztázására. A válaszadók egy része úgy érezte, nincs lehetősége

pontosító, értelmező kérdéseket feltenni az elvárásokkal kapcsolatban, **59 %-a monda azt, hogy a gyakran változó elvárásokra lehet visszavezetni az okozta, illetve a nem megfelelő kommunikációra vezette vissza az okokat 29 %.** Több szervezeti szinten kell az elvárásoknak megfelelni **12 %** szerint.

Ezeknek fényében nagyon fontosnak tartjuk azt, hogy mind a vezetővé képzésben, mind a mestervezetővé képzésben a résztvevőkben tudatosítsuk, hogy **mennyire fontos a szervezeti elvárások ismerete, kommunikációja.** Elengedhetetlen feltétele ez a hatékony és eredményes munkának. A vezetőnek le kell bontania ezeket az elvárásokat saját munkatársai napi tevékenységére, és tisztán, pontosan kommunikálnia is kell őket.

Az eddigiek során már többször is megfogalmaztuk azt a gondolatot, hogy a vezetőképzés mindkét szintjének egyik fő fókuszja, hogy a vezetőképzés hatására a **vezető által adott visszajelzések minősége (70.sz. kérdés)** és **mennyisége hogyan változott?** Minden egyes tréningen nagy nyomatókat fektettünk arra, hogy minél több lehetőséget kapjanak a résztvevők visszajelzések cseréjére. Ez a hangsúly látható a **65. sz. ábra** adataiban is. **A válaszadó vezetők döntő többsége (88%) valamilyen változást érzékelt a képzések után az általa adott visszajelzésekben.** Ezen belül 35% egyenesen nagymértékű, pozitív változást, ami a tréningek jelentős hatását jelzi, erre a területre. Ezek a számok azt a jelentést hordozzák számunkra, hogy a visszajelzések területén mind a vezetővé képzés, mind a mestervezetővé képzés jó úton jár. A jövőben ezt az utat tovább kell erősíteni, és meg kell találni a kulcsot ahhoz a 12%-hoz is, akik jelenleg úgy érzik nem történt változás ilyen irányú kommunikációjukban. Könnyen elképzelhető, hogy ezt már a tréning keretein belül nem tudjuk elérni, ami ismét az intenzívebb vezetői coaching irányába mutat.

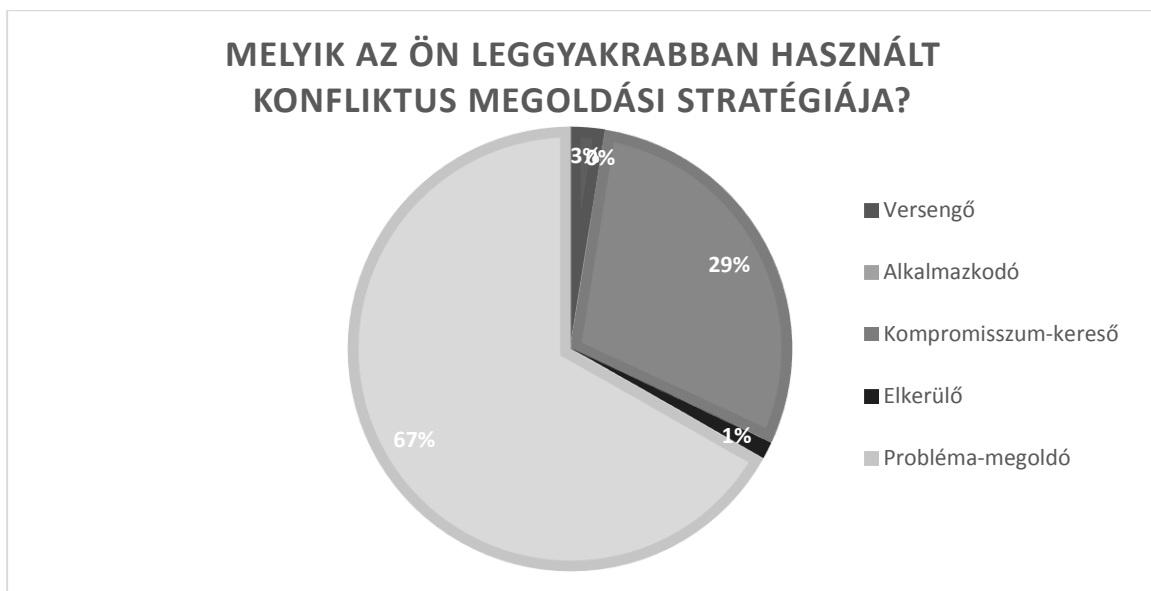


65. ábra Hogyan változott az Ön által adott visszajelzések minősége a vezetőképzés hatására?

**A következő kérdés arra irányult, hogy a kitöltő milyen konfliktuskezelési stratégiát használt a leggyakrabban?** A konfliktuskezelés az a téma, **(71. sz. kérdés)** melyet a képzésre érkező vezetők nagy százalékban ki szoktak emelni, mint fejlesztésre váró területet. A kérdés azt igyekszik tisztázni, hogy a Thomas-Kilman rendszeren belül a kérdőívet kitöltő vezetők



melyik konfliktuskezelési stratégiát érezték saját magukra nézve leggyakoribbnak. A **66. sz. ábra** adatai ennek fényében igen beszédesek. Látszik az, hogy a tréningeken tett minden erőfeszítésünk ellenére a vezetők még mindig úgy gondolják, hogy az **egyes stratégiák között minőségi különbség** van. Az alkalmazkodó (0%) és az elkerülő (1%) stratégia a vezető „gyengeségének” jele, ezért nem helyes a használatuk. A versengő (3%) ugyanebbe a kategóriába tartozik, csak a másik oldalról. A **probléma-megoldó stratégia viszont pozitív kicsengést hordoz, ez az oka, hogy 67% ezt jelölte meg leggyakrabban használt módszereként.** Előrelépésként értékelhető az, hogy 29% jelölte meg a kompromisszumkereső stratégiát, ezek a vezetők valószínűleg hatékonyan tudnak váltani a különböző módszerek között, mindig az adott helyzetnek megfelelőt kiválasztva. Az elkövetkező időben a tréningeken tovább kell erősítenünk ennek a rendszernek a képzését, még több olyan szituációt kell feldolgoznunk, amelyek segítségével a vezetők jobban megértik gyakorlati használatát.



66. ábra Melyik az Ön leggyakrabban használt konfliktus megoldási stratégiája?

### 3.5. Vezetői készségek fontosságának megítélése

A következő 15 kérdésben (**46-60.sz. kérdések**) arra kerestük a választ, hogy a válaszadók szerint a **vezetői készségek közül melyek azok, amelyekre a vezetőknek az adott szervezetben szükségük van.** Azokat a készségeket vizsgáltuk, amelyek fejlesztése részét képezi az oktatásnak is. Egy hatos skálán kellett a kitöltőnek értékelnie a különböző készségeket, *1-est adva, ha egyáltalán nem, 6-ost, ha teljes mértékben úgy gondolta, hogy meg kell jelenjen a vezetői készség egy vezetőnél.*

A 15 kérdésből 1–est egyiknél sem jelöltek meg a kitöltők, 2–est is csak három kérdésnél. Összességében elmondható, hogy a válaszadók legnagyobb százaléka a 4-5-6 válaszokat jelölte meg, 2-est és 3-ast mindössze válaszok 0,15%-ban adtak. Ebből következtethetünk

arra, hogy a képzéseinken fejlesztendő készségek, kompetenciák a válaszadók szerint is és a képzési szakemberek szerint is fontosak a vezetői munkában, a vezetőképzések fókuszában továbbra is meg kell jelenniük. **(67. sz. ábra)**

A beosztások szerinti értékek sem mutatnak más arányokat, nem lehet egyértelmű következtetéseket levonni arról, hogy az egyes készségeket fontosabbnak tartják-e a kitöltők különböző vezetői szinteken. Ez egyértelmű, képzéseink célfókuszai is arra irányulnak, hogy ezeket a készségeket minden vezetői szinten magabiztosan, készség szinten kell használniuk a vezetőknek. A kétszintű vezetőképzés egyéb olyan készségek fejlesztését is megcélozza, ahol már szükségszerűen vezetői szinttől függően fejlesztjük a kompetenciákat.

Ugyanígy nem lehet másként jellemezni a szervezet szerinti eloszlásokat, arányaiban mindegyik szervezetnél egyformán fontosnak tartják a kitöltők az egyes készségeket.

Az alábbi táblázatban jól látható, mely tulajdonságokat tartják a vezetők a leginkább fontosnak a fent említett tizenöt vezetői készség közül egymáshoz viszonyítva. A százalékos eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók a maximális (6-os osztályzat) osztályzathoz képest hogyan értékelték az egyes készségek fontosságát a vezetői munkában.

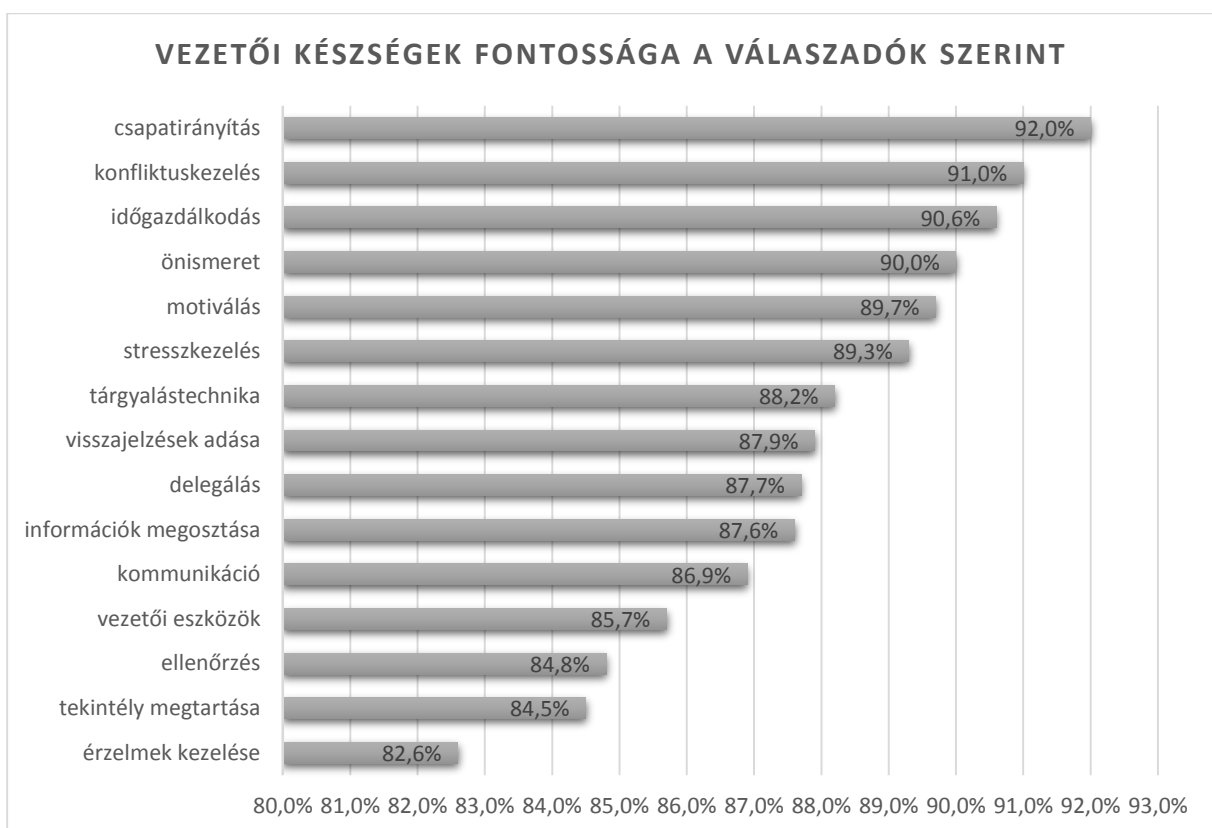
A csapatirányítási készségek, a csapaton belüli konfliktusok kezelése magasán vezet, ami érthető is, hiszen ezekben a szervezetekben közösségek dolgoznak együtt, nem véletlen, hogy a vezetők egyik legnehezebb és a legtöbb időt elvevő feladata a csapat együttlátása, hatékony működtetése. Az önismeret előkelő helyet foglal el a rangsorban, ami azt mutatja, a vezetők tisztában vannak azzal, hogy az egyik legfontosabb az, hogy önmagával legyen tisztában a vezető, és önmaga ismerete által jó emberismerővé is válhasson. Az emberek kezelése a szakmai kompetenciák mellett az egyik legfontosabb vezetői feladat, ezért képzéseink egyik fontos fókusza az önismeret. Láthatóan az évek során sikeresen átadtuk a készség fontosságát a résztvevőknek.

A különböző, leginkább kommunikációval kapcsolatos készségek a középmezőnyben helyezkednek el, de még mindig magas 86% és 90% közé esik ezek fontossága. A kommunikáció az a kompetencia, amely a vezető mindennapjait kitölti, minden vezetői funkciót ez által gyakorolnak, ezért képzéseink is ezen készség különböző területeivel foglalkoznak, a visszajelzések és az interjúk alapján magas hatékonysággal.

A táblázat legérdekesebb része a vége, ahol szignifikáns különbség figyelhető meg az elején található készségekkel szemben. A tekintély megtartása csak 85,5%, ez egy igen tekintélyelvű, erősen hierarchikus szervezet esetében meglepőnek is mondható. Képzéseink során a kooperatív vezetési technikák és stílusok erősítését favorizáljuk, és a résztvevők is gyakorta elmondják, hogy a mai állomány esetében már sokkal kevésbé működik a hatalmi szó, könnyebb és hatékonyabb együttműködve vezetni. Ez az egyik lehetséges oka az alacsonyabb eredménynek.

A legkevesebb százalékot, 82,6%, az érzelmek kezelése kapta, amely lényeges üzenetet hordoz számunkra. Az érzelmek kezelésének fejlesztése a fent említett készségek fejlesztésének az alapja, így képzéseink alapvető motívuma. Fontosságát, nélkülözhetetlenségét nem lehet eleget hangsúlyozni. A jövő képzéseiben ezek szerint még

nagyobb nyomatékot kell adnunk ennek, sokkal inkább olyan gyakorlatokat szükséges a tematika részévé tenni, amelyekkel a feldolgozás során a résztvevőknek sikeresebben lehet értésére adni, hogy az érzelmek, érzések által válunk azzá, amik vagyunk, minden szituációban ezek irányítják viselkedésünket. A parancsuralmi rendszer, a katonás viselkedésformák olyan szervezeti kultúrát teremtettek, ahol nem lehet érzelmekről, érzésekről beszélni, ahol a tapasztalatok szerint még tiltott érzelmek is vannak. Így nehéz ezt a témát hatékonyan feldolgozni, ehhez van szükség arra, hogy a tréningeken a kapcsolatok jobban elmélyüljenek, ez pedig a lerövidített képzések során kevésbé volt jellemző. A tréningek időtartamának növekedésével a kapcsolati szint erősebbé válik, teret engedve az érzelmi szintnek, ahol sikeresebben tudjuk formálni a vezetők hozzáállását és elősegíteni az attitűdváltást.



67. ábra arról, hogy a válaszadók szerint mely vezetői készségek a leginkább fontosak

A **46-60. kérdés** azt vizsgálta, hogy milyen mértékű az összefüggés a vezetők véleménye szerint az önismeret, a vezetői praktikák, a konfliktuskezelés készsége, a stressz kezelés, csapatirányítás készsége, valamint a munkatársak motiválása, az információ megosztás képessége, a tekintély megtartásának készsége, az ellenőrzés, a delegálás, az időgazdálkodás

készsége a tárgyalástechnika, az érzelmek kezelésének készsége, valamint a visszajelzések között milyen mértékű az összefüggés.

A kérdések feldolgozását két aspektusból is elvégeztük.

A lenti táblázat azt mutatja, hogy milyen arányban jelölték egy hat fokozatú skálán a felsorolt képességek és készségek fontosságát. (A skála 1-es fokozata az „*egyáltalán nem szükséges*” értéket, míg a 6-os fokozat a „*teljes mértékben*” értéket képviselte.

A kérdés másik aspektusú vizsgálata, **(68. sz. ábrán)** az egyes beosztási szintek közötti különbségeket mutatja be kompetenciánként.

A leginkább fontos kompetenciának (6-os fokozat) a kitöltők együttesen megjelenítetten, a **csapatvezetés készségét értékelték. Ezt követte az időgazdálkodás és a konfliktusok kezelése.**

Második (5-ös fokozatú jelölést) kapott a **visszajelzések adása és az érzelmek kezelése.** Mindkettőről elmondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra és kooperatív vezetői attitűd legjelentősebb mutatói.

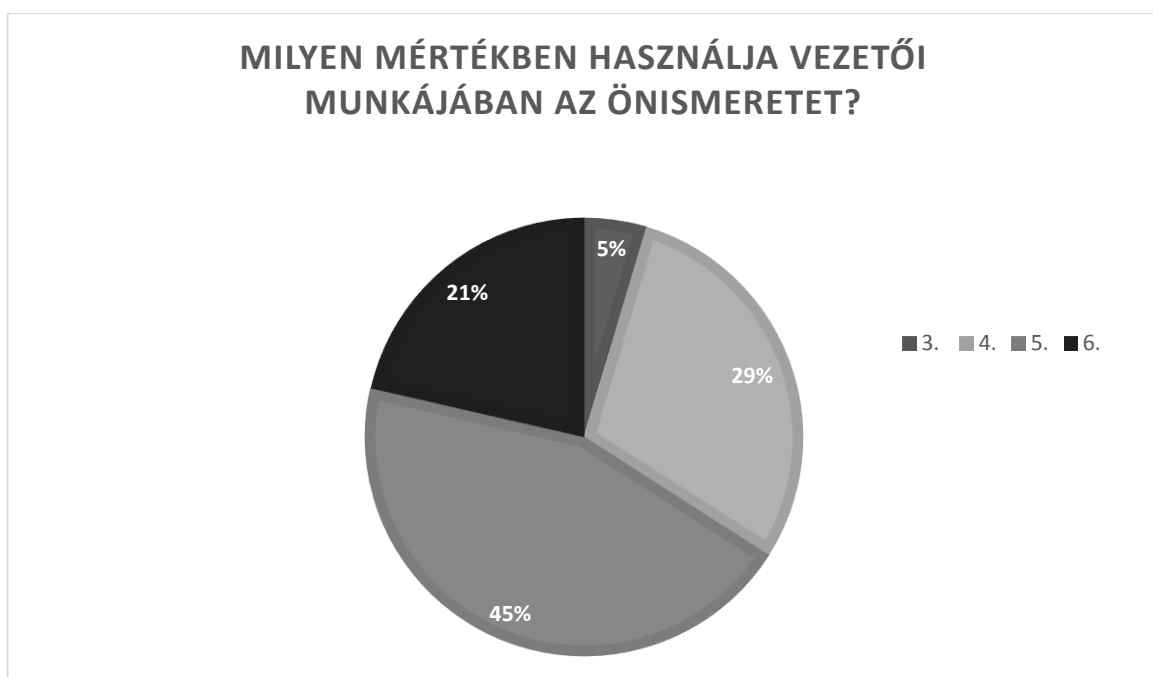
<b>Milyen mértékben jelenik meg a vezetői munkában:</b> (46-60. kérdés)	egyáltalán nem			teljes mértékben		
	1	2	3	4	5	6
<b>Önismeret</b>	0%	0%	0,40%	5,40%	47,50%	47,50%
<b>Vezetői praktikák</b>	0%	0%	1,30%	13,40%	54,60%	30,70%
<b>Konfliktuskezelés készsége</b>	0%	0%	0%	4,20%	45,40%	50,40%
<b>Stressz kezelés készsége</b>	0%	0%	0%	7,10%	49,60%	43,30%
<b>Csapatirányítási készsége</b>	0%	0%	0%	3,80%	40,30%	55,90%
<b>Munkatársak motiválása</b>	0%	0,40%	0,40%	8%	42,40%	48,70%
<b>Információ megosztás</b>	0%	0%	1,70%	12,6%	46,60%	39,10%
<b>Tekintély megtartása</b>	0%	0,40%	4,20%	16,40%	45,80%	33,20%
<b>Ellenőrzés számonkérés</b>	0%	0%	2,50%	18,50%	46,20%	32,80%
<b>Delegálás készsége</b>	0%	0%	1,30%	10,90%	47,90%	39,90%
<b>Időgazdálkodás</b>	0%	0%	0,80%	8,00%	37,80%	53,40%
<b>Tárgyalástechnikai készségek</b>	0%	0%	1,70%	9,70%	46,20%	42,40%
<b>Érzelmek kezelése</b>	0%	1%	3,80%	17,60%	54,20%	23,50%
<b>Visszajelzések adása</b>	0%	1%	1,30%	5,5%	57,60%	35,70%

68. ábra Vezetői munkában megjelenő kompetenciák mértéke

### 3.6. Vezetői készségek használatának megítélése

A **vezetői önismeret (68. sz. kérdés)** kiemelt része a képzésnek, bármilyen hosszúságú legyen is a tréning, egyfajta gördülő modulként végighúzódik az ívén. A **69. sz. ábrán** egyértelműen megállapítható az, hogy a kitöltők nagy része úgy gondolja az önismerete komoly része a vezetői munkájának. A harmadik szint alatt nem született válasz, és hármasra is csupán a kitöltők 4,6%-a értékelte azt, hogy **mennyiben támaszkodik vezetőként önismeretére.**

Négyest a kitöltők 29.4%-a adott. Az ötöst és hatost megjelölők aránya együtt **65,9%-ot tesz ki, ők azok, akik szerint a vezetői munka nem képzelhető el a vezető mély és állandóan reflexió alatt tartott önismerete nélkül.** Ha beosztás szerint vizsgáljuk meg az eredményeket, akkor látható az is, hogy az osztályvezetők 59.2%-a jelölte meg az ötös-hatos szintet, míg ugyanez az arány a **főosztályvezetői beosztású kitöltőknél már 75%.** Úgy tűnik a tendencia szerint magasabb beosztásban nagyobb mértékben látják át azt a vezetők, hogy milyen mértékben támaszkodnak önismeretükre. Ha ezeket az adatokat összevetjük azzal, hogy a képzés végén mennyire látták hasznosnak a középvezetők a különböző modulokat (lásd: **9. sz. ábra.** A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról) a minőségbiztosítási kérdőívekben, akkor azt láthatjuk, hogy a tréning végén az önismeret fontosságát jóval magasabbra értékelték (átlagosan 91% körül). Ez azt jelzi, hogy bár a tréning során nagyon nagy hangsúlyt fektetünk az önismeretre, ezt tovább kell finomítanunk, arra kell törekednünk, hogy a középvezetők még az eddigieknél is több olyan visszajelzést kapjanak, amikre nem csak a magánéletben, hanem a vezetői munkában is támaszkodni tudnak. Ha ugyanezt az arányt a felső vezetőknél vizsgáljuk (**lásd: 17. sz. ábra**) A mestervezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról) akkor az látszik, hogy itt az értékek jóval közelebb vannak egymáshoz (átlagosan 80% körül).



69. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában az önismeretet?

A vezetővé képzés egyik fő üzenete a **helyzetorientált vezetési rendszer alkalmazása, (73sz. kérdés)** és a téma a mestervezetővé képzésben is elő-elő kerül. A **70. sz. ábráról** leolvasható az, hogy a rendészeti szervezetekben dolgozó vezetők milyen mértékben tudják hasznosítani ezt a fő üzenetet. Látható az, hogy a kettes és a hármas szintet a válaszadók mindössze 2,5%-a jelölte meg, vagyis ennyien gondolják úgy, hogy a kapott ismereteket, visszajelzéseket alig tudják alkalmazni. Négyest a kérdőívet kitöltő vezetők 24,4%-a jelölt, nekik vannak még

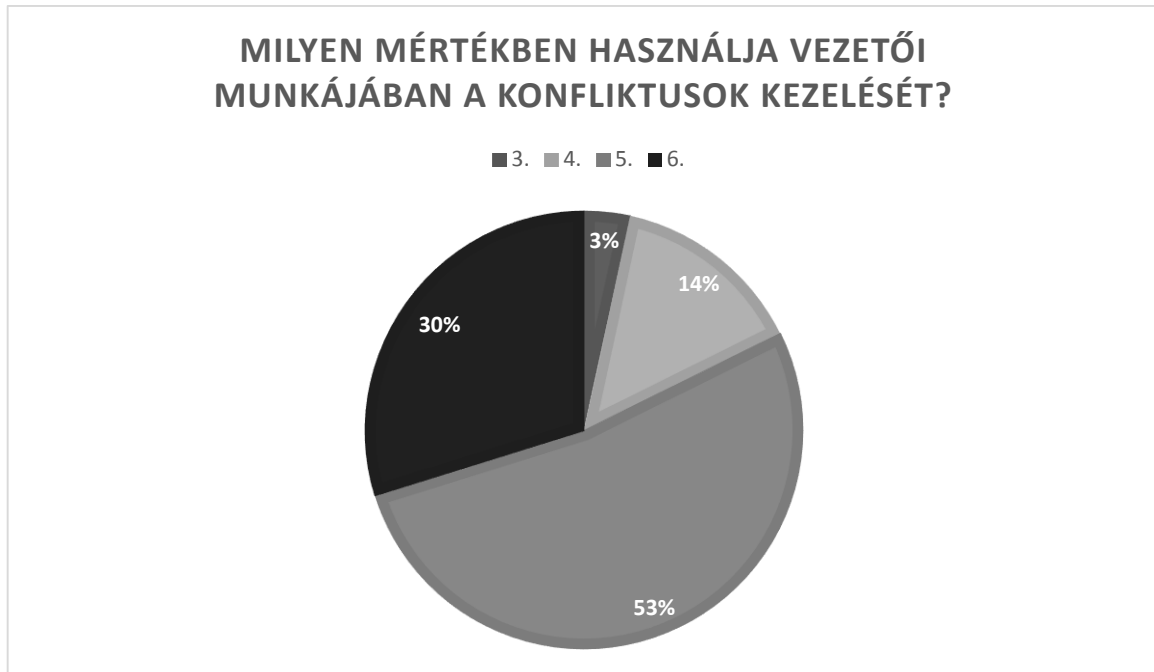
felismerési, befogadási problémáik, noha magát a szisztémát alkalmazhatónak tartják. A vezetők 73,1%-a úgy érzi, hogy a helyzetorientált vezetést elsajátította és azt a saját szervezetében hatékonyan használni is tudja. A főosztályvezetői vagy magasabb beosztásban lévő adatszolgáltatók 100%-a az ötös vagy a hatos szintet jelölte meg, ami kiugróan magas beválást jelez. Figyelembe véve azt, hogy a vezetővé képzés **(minőségbiztosítási kérdőíveiben lásd: 9. sz. ábra** A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról) a személyes vezetés stabilan magas elégedettségi arányt ért el, elmondható az, hogy a helyzetorientált vezetés a vezetővé képzés kiemelkedően stabil és bevált része.



70. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a vezetői praktikákat és a helyzetorientált vezetést?

A szervezetekben lezajló **konfliktusok hatékony kezelése** (74. sz. kérdés) a képzéseken résztvevő vezetők egyik komoly igénye. A **71. sz. ábra** azt mutatja, hogy a tréningek ennek az igénynek meg is tudnak felelni. A vezetők láthatóan úgy érzik, hogy a képzéseken kapott eszközöket a gyakorlatban is alkalmazni tudják. Részleteiben nézve hármas szint alatti eredmény itt sem született, vagyis a kitöltő vezetők valamilyen mértékben be is tudták építeni és használni is tudták a konfliktuskezelési módszereket. Hármast a vezetők 3,4%-a jelölt. Négyest a kitöltő vezetők 14,3%-a írt be. Az adatszolgáltatók nagy többsége úgy látja, hogy majdnem teljes mértékben, vagy teljes mértékben hasznosítani tudja a kapott eszközöket (ötös-hatos szint 82,3%). Ez kiugróan magas szintű beválást jelez. Ebből a szempontból ebben a témában nincs komoly különbség beosztások szerint sem. Az osztályvezetők kb. 80%-a, míg a főosztályvezetők kb. 89%-a gondolja úgy, hogy a konfliktuskezelési eszközök beépülése nagyon magas szintű. Ha összevetjük ezt, a minőségbiztosítási kérdőívek erre a témára vonatkozó adataival **(lásd 12. sz. ábra** A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról), akkor kiderül, hogy az ott tapasztalt 91% körüli elégedettségi

szint, a napi vezetői munkában alig-alig lett kevesebb, ami ismét csak a képzés eredményességét, bevalását jelzi.



71. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a konfliktusok kezelését?

**A stressz kezelése (75. sz. kérdés)** a nevesítve a vezetővé képzés IV. moduljában jelenik meg. A mestervezetővé képzés során rendszeresen szóba kerül, ám külön egységként már nem emeljük ki. Maga a téma nagyon egyéni, mindenkinek magának kell rátalálnia azokra az eszközökre, amiket alkalmazni tud a mindennapokban. Vezetőként ezt még az is színesíti, hogy nem csak a saját stressze kezelésére kell koncentrálnia, hanem munkatársai stressz-szintjét is érdemes figyelemmel kísérnie, ha kell beavatkozási pontokat keresnie. Ezek a tényezők jól látszanak a **72. sz. ábra** adataiban. Ez a téma azok közé tartozik, ahol a kitöltők egy kicsiny része (0,4%) úgy gondolja, az általunk közvetített eszközökből semmit nem sikerül alkalmaznia a gyakorlatban. A kettes és hármas szintet a kitöltők 7,6%-a jelölte meg, ami magasabb, mint más területeken (pl.: vezetés, konfliktuskezelés), az alacsonyabb számokra klickelő aránya. Ezzel párhuzamosan az ötös-hatos szinteket magukra jellemzőnek érzők aránya 70,2%, ami ismét magasnak mondható. Érezhető az, hogy a partner szervezetekben a vezetők egyre növekvő nyomás alatt dolgoznak, és ez a jelenség ezt a területet még az eddigiekhez képest is felértékeli. A jövőben törekednünk kell arra, hogy tovább színesítsük (pl.: a relaxáció visszahozásával) azt a stressz-kezelési kínálatot, amit a főigazgatóság nyújtani tud, ezáltal egyre inkább egyénre tudjuk szabni a stressz kezelést.

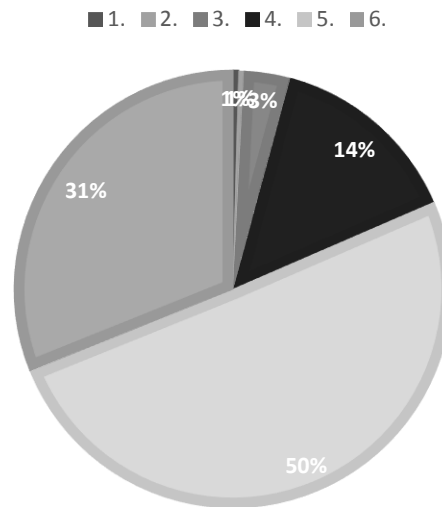


72. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a stresszkezelést?

A **csoporttal kapcsolatos** vezetői tevékenység (**76. sz. kérdés**) mind a vezetővé, mind a mestervezetővé képzésben megjelenik. A középvezetői szinten a klasszikus csapatépítési technikák és a csoporton belüli együttműködés kap nagy hangsúlyt, míg a felső vezetőknél a projekt team kiválasztása és működtetése. A kérdőívet kitöltők közül nagyon kis mértékben, de ismét voltak olyanok, akik úgy érezték nem, vagy alig használják az itt kapott fejlesztett készségeiket. Egyes és kettes szintet is a kitöltők 0,4-0,4%-a jelölt. A harmadik szinttel együtt összesen 4,2% billentette a mérleg nyelvét az egyáltalán nem felé, ami nem magasabb, mint más témák esetén. A választ adó vezetők **81,5%-a ugyanakkor inkább úgy gondolta, hogy szinte teljes, vagy teljes mértékben használja ezt a készségét a napi munkában.** (**73. sz. ábra**) Összevetve ezeket az adatokat a vezetővé képzés idevágó minőségbiztosítási kérdőíveinek adataival (lásd: **10. sz. ábra**) A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról) látható az, hogy a tréning végi elégedettség átlaga (90,38%) és az ötös-hatos szint között mintegy 10% különbség tapasztalható. Ez azt mutatja, hogy a képzés témái nagyon jó százalékban érték el a kitűzött célokat.

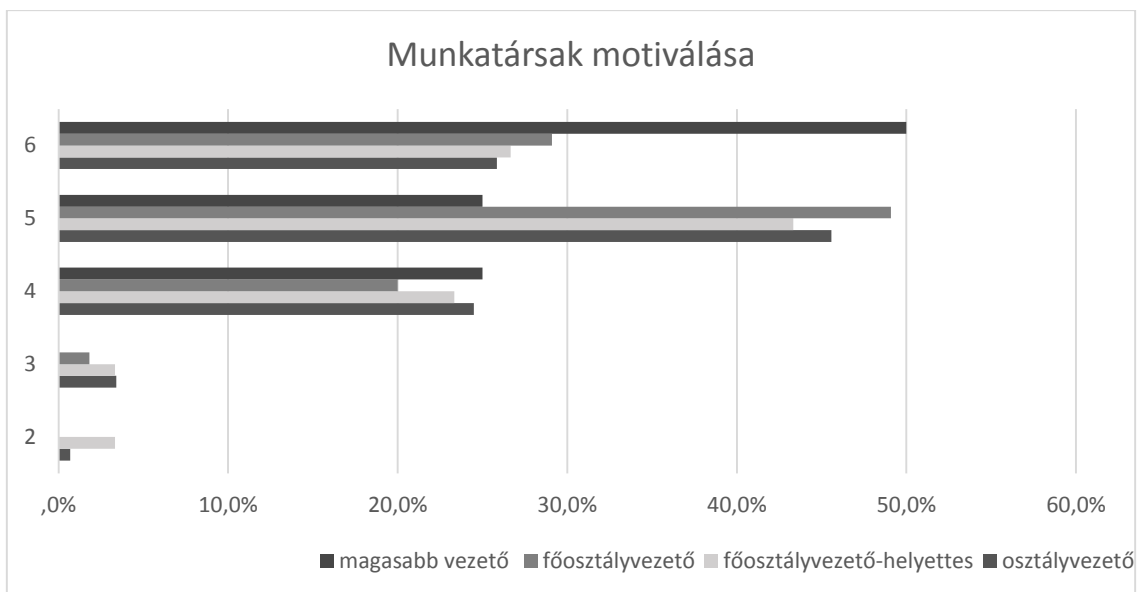


## MILYEN MÉRTÉKBEN HASZNÁLJA VEZETŐI MUNKÁJÁBAN A CSAPATIRÁNYÍTÁSI KÉSZSÉGEKET?



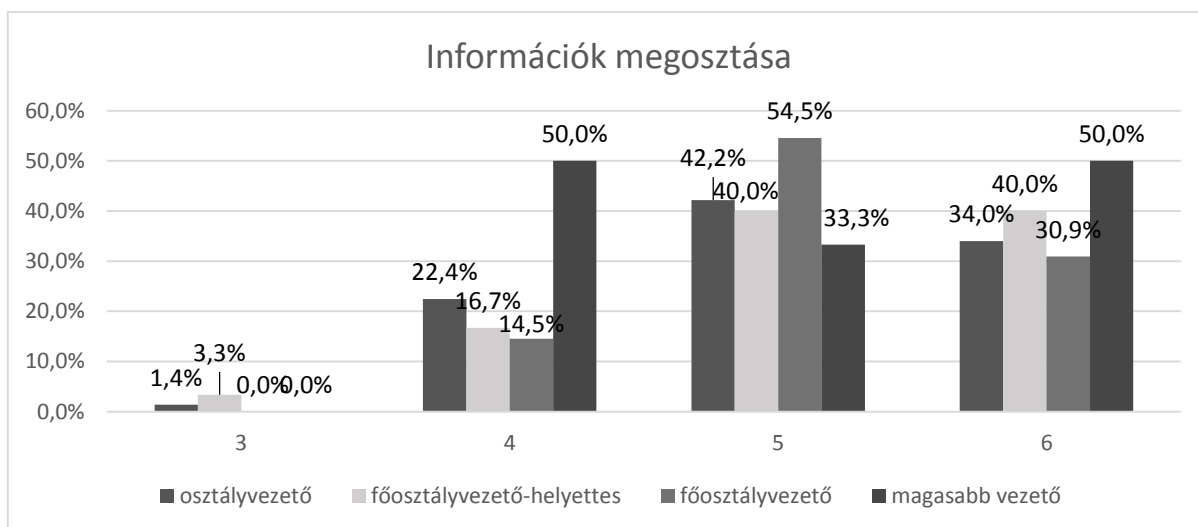
73. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a csapatirányítási készségeket?

A **munkatársak motiválásának** szükségességéről szóló **77. sz. kérdés** esetében a válaszadók közel 70%-a jelölte meg azt, hogy vezetői munkája során jelentős mértékben használja, vagyis a legmagasabb 5-6 pontot adta. Ezt mutatja a **74. sz. ábra**. A felsővezetők is átlagosan az 5-ös értéket jelölték a skálán. Az 1 és 2 pont az egy százalékot sem éri el. Vélhetően minden vezető számára lényeges szempont, hogy munkatársai motiváltak legyenek, hiszen csak ebben az esetben képesek a szervezeti elvárásoknak megfelelni, illetve hatékonyságukat fenntartani. Érdeemes megemlíteni, hogy a felsővezetők magas értékelése érdekes jelenség, abból adódóan, hogy a munkatársak motiválása sokkal inkább tartozik a középvezetők feladatkörbe, mint a felsővezetőkébe. A felsővezetői feladatkörben jellegében más elvárásoknak kel megfelelnie, hiszen az állománnyal közvetlenül a középvezetők találkoznak, illetve ők delegálják a feladatokat. Egyedül a középvezetők válaszai között jelennek meg a viszonylag alacsonynak mondható 2-3 pontos válaszok, holott esetükben mondható a legfontosabbnak ezen készség. Szervezetek szerinti bontásban nem látható szignifikáns különbség a munkatársak motiválásának fontosságában. A válaszadók több mint 70%-a gondolja úgy, hogy kiemelkedően fontos feladat, az értékek alapján viszont megfigyelhető, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ) vezetői véleménye szerint kevésbé fontos ez a terület.



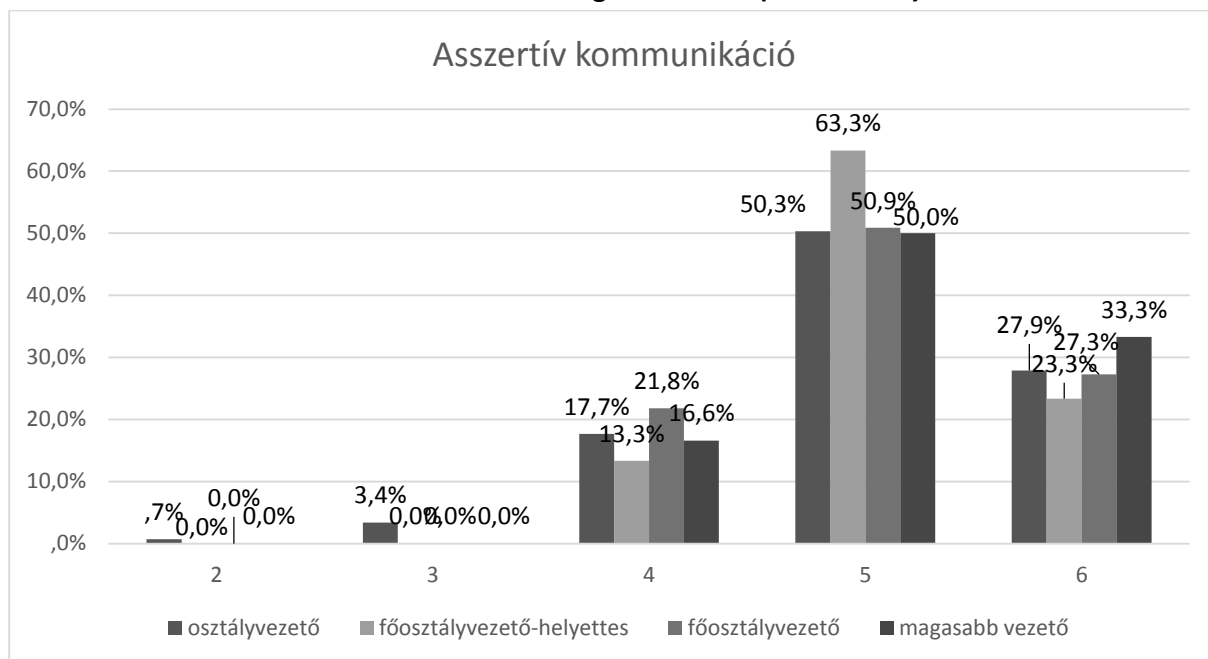
74. ábra munkatársak motiválása

Az **információ megosztásának** képessége (**78 sz. kérdés**) szintén érdekes elosztást mutat, habár a válaszadók 70%-a ezen kérdés esetében is az 5-6 pontot jelölte meg. Érdekes momentum, hogy a főigazgatói beosztást betöltők csak 4-re értékeli az információk megosztásának szükségességét. A válaszadók közül az 5-ös számot jelölték meg a legtöbben, melyhez képest a 6-os elenyészőnek tűnik. Az 1-2 pontra válasz egy esetben sem érkezett, mely arra enged következtetni, hogy az információ átadása jelentős szerepet tölt be a minden vezetői beosztásban. Erre enged következtetni az is, hogy a 3 pontot is csak a válaszadók 1%-a adott. A szervezeti bontásban nem mutatkoznak jelentős különbségek, talán az NBSZ kimagaslóan magas értékei jelennek meg markánsan, illetve a büntetés-végrehajtás vezetői számára kiemelkedően fontos ez a terület. A rendőrség részéről jelentek meg a legalacsonyabb értékek, mely alapján elmondható, hogy a rendőrségi vezetők érzik legkevésbé szükségét az információk folyamatos megosztásának. (**75. sz. ábra**)



75. ábra információk megosztása

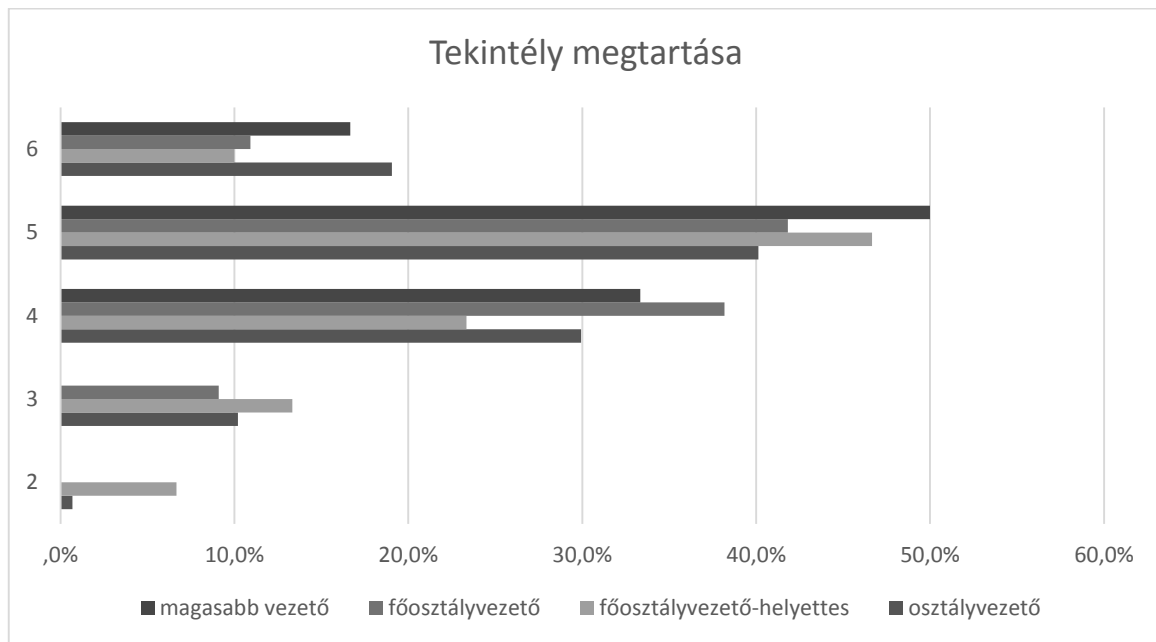
Az **asszertív kommunikáció** kérdéskörre (**79. sz. kérdés**) érkező eredmények azt mutatják, hogy ezen terület a vezetők számára kiemelten fontos. A legmagasabb értékeket a főosztályvezető-helyettes beosztást betöltők jelölték, több mint 80% adott 5 és 6 értéket. Az alacsonyabb 2 és 3 értéket egyedül az osztályvezetői beosztást betöltők 10%-a jelölte meg, mely arra enged következtetni, hogy elsősorban a felsővezetők tartják fontosabbnak a tudatosságot munkatársaikkal szemben. Az igazgatói beosztást betöltők esetén azonban már csökken ez az érték, ebben a pozícióban már csak a megkérdezettek **70%-a értékelte úgy, hogy kiemelten fontos az asszertív kommunikáció használata**. A szervezetek szerinti bontásban jól látható, hogy ebben az esetben is a büntetés-végrehajtás vezetői érzik az asszertív kommunikáció szükségességét a munkájuk során, a válaszadók közel 90%-a értékelte a két legmagasabb kategóriában ezt a területet. A **legalacsonyabb értékek a rendőrség és az NBSZ részéről születtek, egyedül itt jelentek meg 2-3 értékek**. A rendőrség esetében is elenyésző azoknak a száma, akik úgy vélekedtek, hogy kevésbé fontos az asszertív kommunikáció használata munkavégzése során. (**76.sz. ábra**)



76. ábra asszertív kommunikáció

A **tekintély megtartásáról** szóló kérdés (**80. sz. kérdés**) esetében látható, hogy a vezetők számára – az előzetes elvárásoknak megfelelően – igen magas értékek születtek, azonban a többi területhez képest az eredmények tekintetében nagyobb eloszlás figyelhető meg. A felső két érték – az összes kategóriában – ebben az esetben alig éri el a 60%-ot. A legkevésbé fontos a főosztályvezető-helyettes beosztást betöltők számára, mely arra utalhat, hogy az osztály irányítása esetükben kevésbé jellemző, sokkal inkább a szakmai feladatok ellátására tevődik a hangsúly. Ebben a kategóriában több mint 20% választotta a 2-3 értéket. Az eredmények alapján látható, hogy az igazgatók számára a legfontosabb a tekintély megtartása, hiszen több mint 70% jelölte meg a felső két értéket. A szervezeti bontás

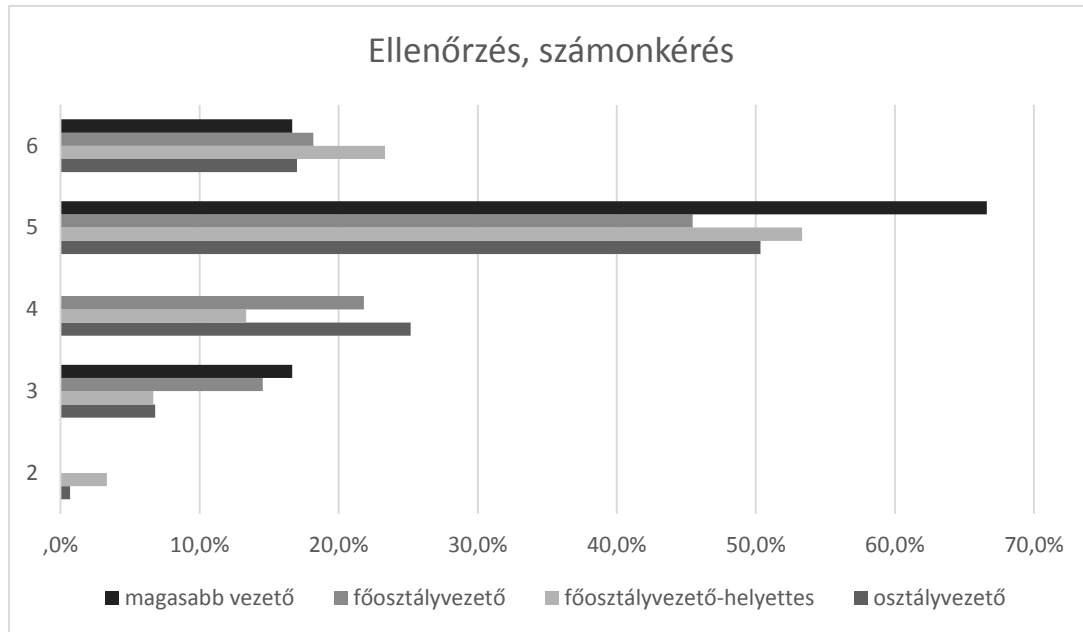
eredményei alapján a rendőrség és katasztrófavédelem dolgozói jelölték meg legnagyobb arányban alacsony értékeket. A válaszok ezen a területen 60% körüli értéket mutatnak, mely jelentős eltérést mutat az előző kérdésekhez képest is. Érdekes jelenség, hogy a katasztrófavédelemben dolgozók közül csak néhányan jelölték meg a legmagasabb 6-os értéket, azonban az egyel alacsonyabbat viszont már több mint 50%-uk választotta. Az eredmények ábrán látható megoszlása véleményünk szerint azt mutatja, hogy a legmagasabb érték jelölése már az autokrata vezetői stílust feltételezi, viszont a vezetők számára fontos ez a terület. **(77.sz. ábra)**



77. ábra A tekintély megtartása

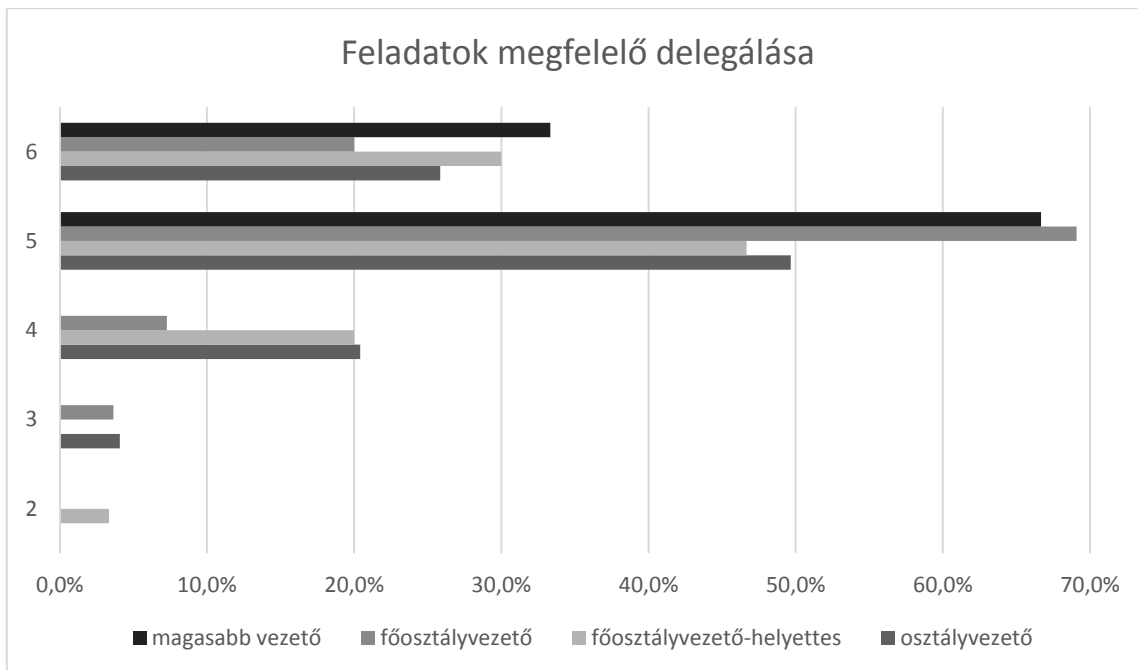
Az **ellenőrzésre, számonkérésre (81. sz. kérdés)** vonatkozó kérdés fontos területre utal a rendvédelmi szervek vezetői számára, hiszen a válaszadók 50%-a jelölte meg az 5 értéket, viszont elmondható, hogy az alacsonynak mondható 2-3 értéket közel 10 % jelölte meg. A beosztás szerinti bontás esetében az elvárttal ellentétben a főosztályvezető-helyettesek számára a legfontosabb funkció. Ezenfelül az igazgatói pozíciót betöltők is hasonlóan magas értékeket jelöltek meg ezen kategória esetében. Az osztályvezető és a főosztályvezetők egyaránt nagyobb szórást mutatnak, hiszen mindkét kategóriában jelöltek meg alacsonyabb értékeket, a főosztályvezetők esetében ez közel 15%-os arányt mutat. Meglepő, hogy az osztályvezetők között is számottevő azok száma, akik nem tartják fontosnak a számonkérést, holott az osztályvezetői feladatok között jelenik meg legmarkánsabban ez a feladatkör. A szervezeti lebontásban jól látható, hogy a rendőrség és a katasztrófavédelem állományában jelentek meg nagy számban az alacsonyabb értékek, míg a büntetés-végrehajtás esetében egy válaszadó sem adott 4 pontnál alacsonyabb pontszámot. Ez a jelenség véleményünk szerint a munka jellegéből adódhat, hiszen a büntetés-végrehajtás esetében elengedhetetlen

a szigorú ellenőrzés, míg a másik két szervezet esetében kevésbé fontos a folyamatos kontroll. **(78.sz. ábra)**



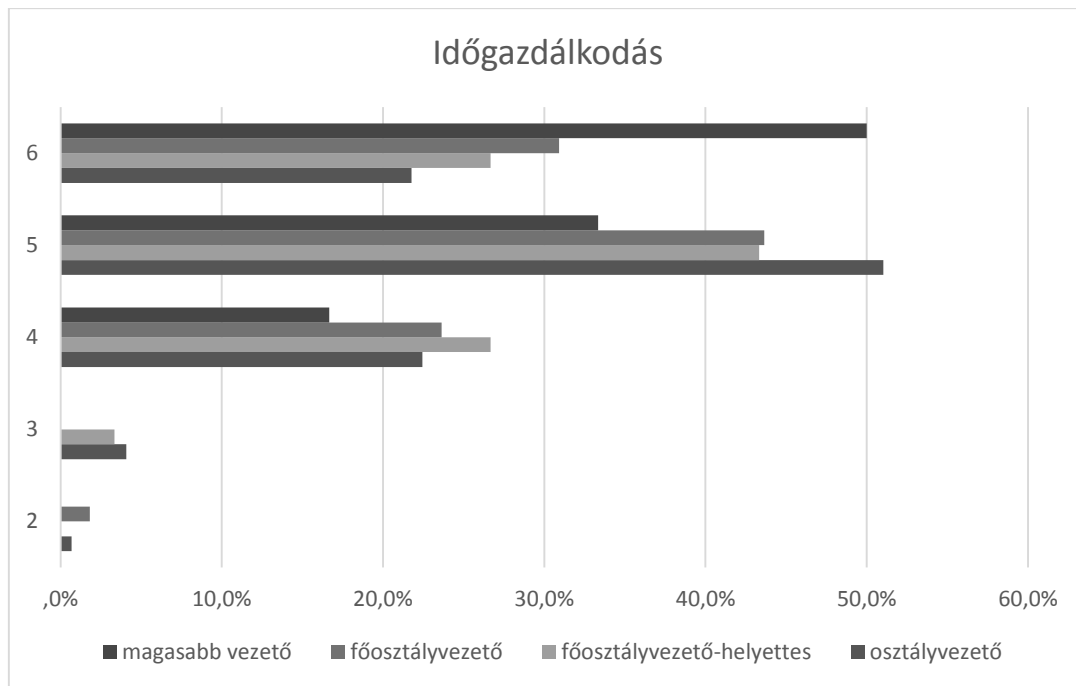
78. ábra ellenőrzés, számonkérés

A **feladatok megfelelő delegálásáról** szóló **(82. sz. kérdésre)** adott válaszok a beosztások szerinti elosztás tekintetében az előzőekhez képest jóval nagyobb eltérést mutatnak. A főosztályvezetők és az igazgatók által adott válaszok egybehangzóan a két legmagasabb értékkel jelölték a készség jelentőségét. Az előbbieket esetében a válaszadók közel 90%-a, utóbbiak pedig a 100%-a érezte fontosságát. Elmondható, hogy az alacsonyabb beosztásban tevékenykedők hasonlóan vélekednek, mint a felsővezetők, viszont esetükben a szóródás jóval nagyobb, illetve kevesebben értékelték a funkciót a legmagasabb kategóriában. Azoknak a száma elenyésző, akik az alsó értékeket jelölték meg. Az eredményekből jól látható, hogy a vezetők tisztában vannak a delegálás fontosságával és minél magasabb beosztásba lép valaki, annál inkább szüksége van a feladatok megfelelő delegálására, hiszen hiányában a vezetés és a szervezet hatékonysága nagymértékben romlik. A szervezetek szerinti lebontásban látható, hogy a katasztrófavédelemben tevékenykedő vezetők itélték a legtöbbet jelentősnek munkájuk során a megfelelő delegálást, az eredmények szerint több mint 95%-uk két legmagasabb pontot jelölte meg a skálán. A megkérdezett rendvédelmi szervek többsége egyöntetűen az 5-6-os értéket választotta. A rendőrség és a büntetés-végrehajtás csak kevéssel marad el a katasztrófavédelemtől, esetükben is az értékek meghaladják a 70%-ot a felső két kategória tekintetében. **(79. sz. ábra)**



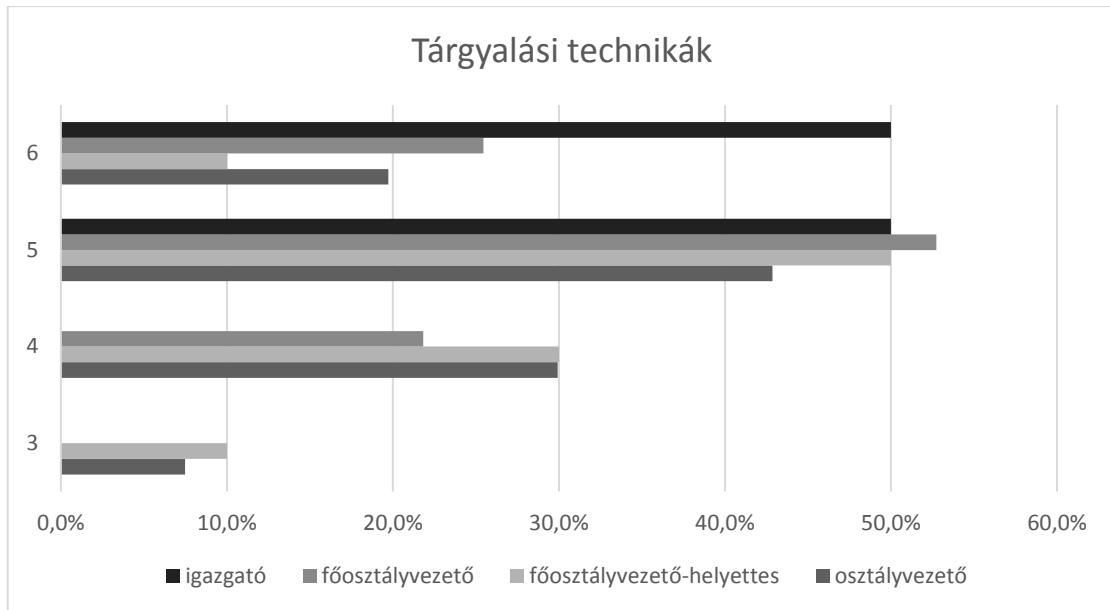
79. ábra feladatok megfelelő delegálása

Az **időgazdálkodás** területének vizsgálata során **(83.sz. kérdés)** jól látható, hogy a válaszok csak részben egyeznek meg a delegálásra adott válaszokkal. Feltételezésünk szerint a két terület nagymértékben összefügg, azonban a vezetők részéről nem mutatható ki ez a tendencia. A legmagasabb két kategóriát a válaszadók 70%-a jelölte, ezzel szemben a legalacsonyabb értékeket mindösszesen a válaszadók összesen 3-4%-a jelölte meg. Ebből adódóan jól látszik, hogy a vezetők egy jelentős része a középérték felé tendál, mely azt mutatja, hogy az időgazdálkodás kevésbé markáns elvárás, illetve kevésbé érzik problémának a vezetők. A szervezetek szerinti bontásban az előző kérdéshez hasonlóan a katasztrófavédelemben dolgozók érzik a leglényegesebbnek az időgazdálkodást, több mint 80%-uk a legfontosabb készségek között jelölte meg ezt a területet. Ehhez hasonló értéket jelöltek meg az NBSZ vezetői is. A rajtuk kívül megkérdezett szervek azonban az időgazdálkodás alkalmazása tekintetében már alig érték el a 70%-ot a legmagasabb értékek tekintetében. Habár az értékek valamelyest elmaradnak a delegálásétól, ebben a kérdésben is kiemelkedő a katasztrófavédelem egybehangzóan magas értékelése. Véleményünk szerint ez abból a tényezőből ered, hogy a vezetők kevésbé tudnak előre tervezni. A szórás a rendőrség esetében a legnagyobb, viszont érdekes jelenség, hogy a büntetés-végrehajtás esetében 28% jelölte meg a középértékeket, mely arra enged következtetni, hogy a feladatok ennek a szervnek az esetében körülhatároltabbak, egyértelműbbek, mint a többi rendvédelmi szervnél. **(80.sz. ábra)**



80. ábra időgazdálkodás

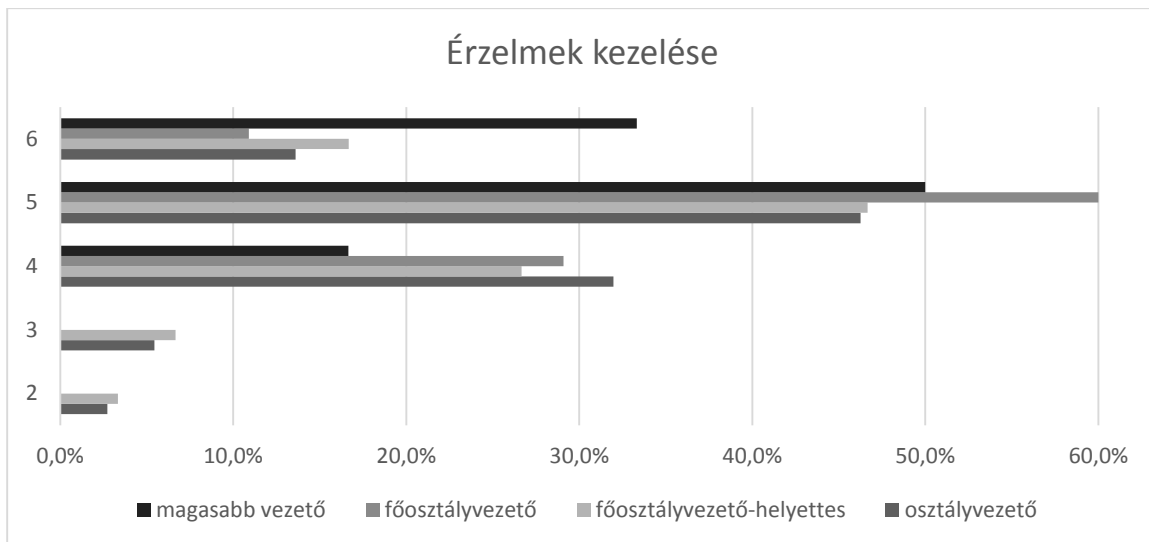
A tárgyalástechnika témakörének értékei **(84. sz. kérdés)** már kevésbé egységesek, mint azt a korábbi kérdések esetében láthattuk. Ugyan az alsó értékek továbbra sem jelennek meg a válaszok között, mégis nagyobb a szóródás a közép és felső értékek között. A beosztások szerinti eredményekből jól látható, hogy minél magasabb beosztást tölt be egy vezető, annál nagyobb szüksége van a tárgyalástechnika készségének elsajátítására. Amíg az igazgatói szint 100%-a a legmagasabb két értéket rendelte a kérdéshez, az osztályvezetők esetében ez 60%-os értéket mutat. Valószínűsíthető, hogy kifejezett, klasszikus tárgyalási szituációval a felsővezetők gyakrabban találkoznak. A középvezetők a megbeszéléseket vagy egyeztetéseket kevésbé élik meg tárgyalási szituációként. A szervezeti lebontás adatainak elemzése során arra a következtetésre jutathatunk, hogy a rendőrség esetében van a legnagyobb szükség a tárgyalástechnika eszközének használatára (69%), ugyanakkor ez a büntetés-végrehajtás esetében a legkevésbé szükséges, hiszen 40,6% jelölte meg a középső kategóriát. A munka jellegéből adódóan sokkal kevésbé lehet lényeges a büntetés végrehajtási intézetek számára a tárgyalástechnika, hiszen a rendőrséggel ellentétben ők egy sokkal zártabb rendszerben dolgoznak. Az NBSZ esetében a rendőrséghez hasonlóan igen magas, 71% százalék jelölte meg a magasabb értékeket, mindez szintén a munka jellegéből adódhat. **(81.sz. ábra)**



81. ábra tárgyalási technikák

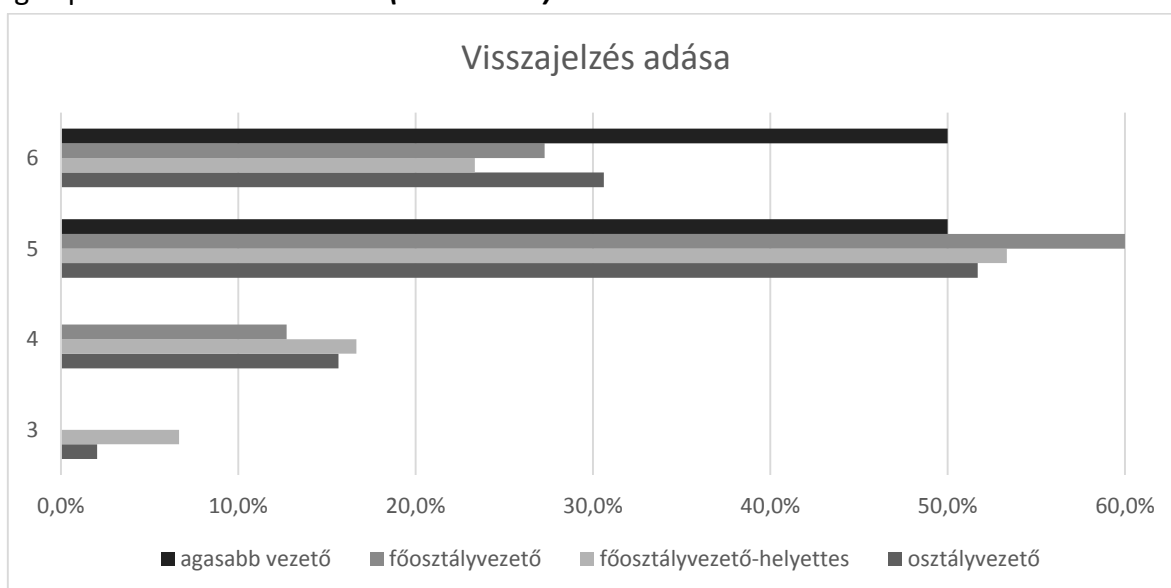
Az **érzelmek kezelése 85. sz. kérdésre** adott válaszok a beosztás szerinti lebontásban egységes képet mutatnak. A legtöbb esetben a felső 5-6 értéket a válaszadók 60%-a jelölte meg. Ezen kérdés esetében a középértékek (3-4) szintén 30% feletti válaszarányt mutatnak, mely arra enged következtetni, hogy kevésbé jelenik meg markánsan valamely beosztásban az érzelmek kezelésének szükségessége. Azonban az egyértelműen kitűnik, hogy jelen van azon készségek között, melyre a vezetői beosztásban szükség lehet. A főosztályvezetők esetében figyelhető meg kisebb eltolódás az 5-ös érték irányába, valamint az eredmények alapján elmondható, hogy az igazgatói feladatkörben kifejezetten jelentős szerepe van az érzelmek kezelésének. A szervezetek szerinti bontásban látható, hogy az érzelmek kezelésére a katasztrófavédelem vezetőinek van szüksége, közel 70% jelölte meg a két legmagasabb értéket a kérdőívben, vélhetően a szervezeti kultúrából adódik ez a fajta igény. A rendőrség szintén magas, 65%-os értéket mutat. Az NBSZ vezetői részéről a többi szerv vezetőivel ellentétben a középértéket jelölték meg a legnagyobb arányban (85%). A büntetés-végrehajtás vezetői által megjelölt válaszokra a közép és felső értékek közötti szinte azonos érték (55% – 45%) jellemző. **(82.sz. ábra)**



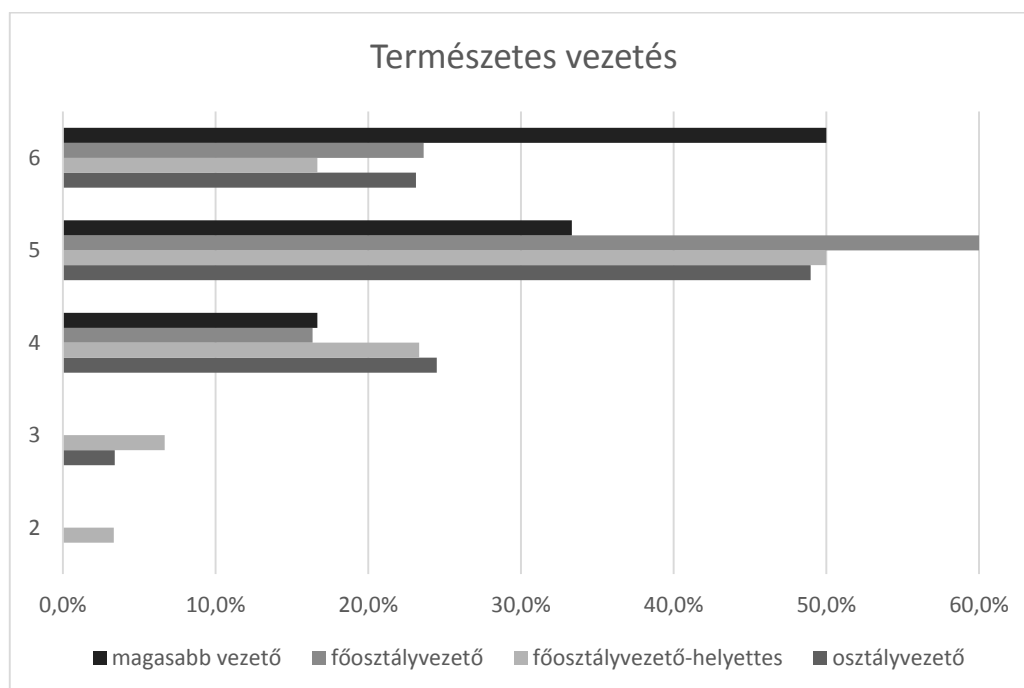


82. ábra érzelmek kezelése

A visszajelzés adásának fontosságáról szóló **86. sz. kérdésre** adott válaszokból kitűnik, hogy a legtöbb vezető számára kiemelt jelentőséggel bír ez a terület. A válaszadók 83%-a a felső két értéket (5 és 6) jelölte meg a kérdőíven. A középértéken helyezkedik el a fennmaradó 17%, ebből adódóan az alsó két értékre egy vezető sem tette a voksát. A beosztásokból kitűnik, hogy egyedül a főosztályvezető-helyettesek által adott válaszok maradnak **80% alatt a felső két kategória tekintetében és tolódnak el a középérték felé a válaszok**. Ennek oka talán, hogy munkájuk sokkal inkább szakmai jellegű, mint irányítói. A többi kategóriában (osztályvezető, főosztályvezető, igazgató) mind 80% feletti azoknak a válaszadóknak az aránya, akik a legmagasabb kategóriát jelölték meg. A szervezetek szerinti bontásban az adatok teljesen egyöntetűek, minden területen, illetve szervezetnél a visszajelzés adása kiemelten fontos feladat a legtöbb vezető számára. A középértékre adott válaszok arányaiban sincs szignifikáns különbség, általánosan 15%-nak mondható azon vezetőknek az aránya, akik számára nem kiemelkedően fontos ez a terület, mely véleményünk szerint magasnak mondható figyelembe véve, hogy a vezetői funkciók közül az egyik legalapvetőbbnek tekinthető. **(83.sz. ábra)**



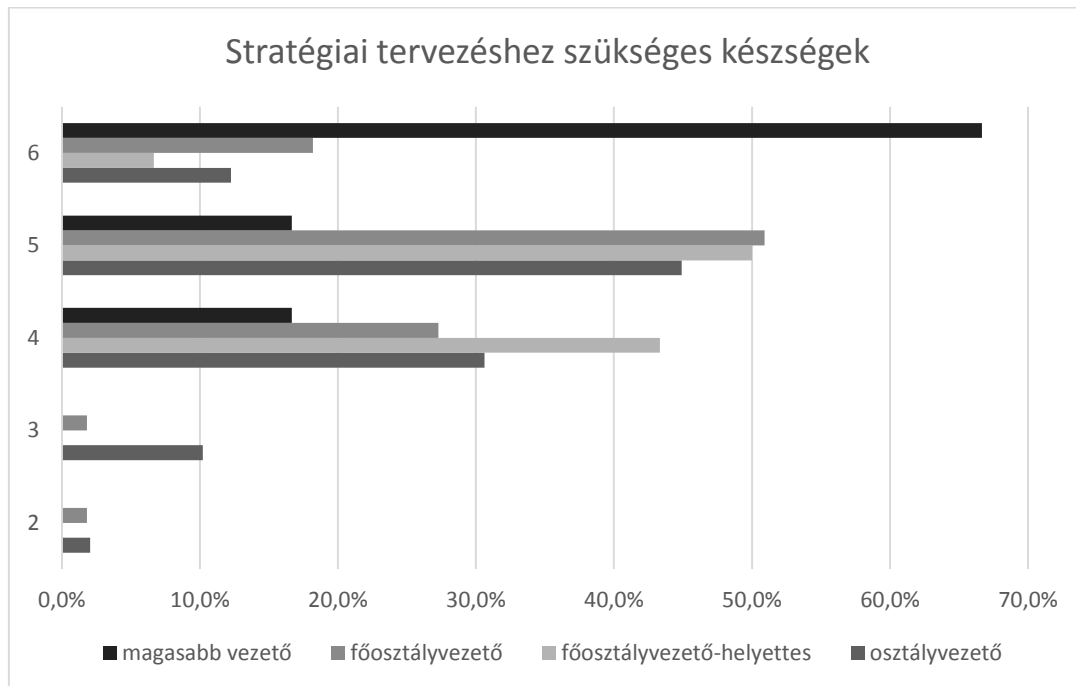
A **természetes vezetés** témakörében. **(87.sz. kérdés)** a válaszok az előzőekhez hasonlóan a felső két érték esetében a legmagasabbak. A beosztások szerinti bontás tekintetében elmondható, hogy a főosztályvezetők esetében kiemelten magas (83%) azoknak a száma, akik nagymértékben használják munkájuk során ezt a technikát. Ezzel szemben a többi beosztásban sokkal kevésbé hangsúlyos a természetes vezetés használata. Amíg az osztályvezetők és az igazgatók esetében 70% feletti értékkel találkozhatunk, a főosztályvezető-helyettesek esetében az egyetértő válaszadók aránya elmarad a 70%-tól. Összesítve 25% körüli értéket mutat azoknak az aránya, akik közepes és alacsony értéket jelöltek meg a kérdőíven, tehát a természetes vezetést kevésbé használják munkájuk során. A szervezetek szerinti bontásban szignifikáns különbség tapasztalható, hiszen a katasztrófavédelemben dolgozók 85%-a használja kiemelkedően sokszor a természetes vezetés technikáját, a rendőrség és a büntetés-végrehajtás esetében ez 70% körüli értéken mozog mindkét szerv esetében. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat esetében ez az arány még alacsonyabb. **(84.sz. ábra)**



84. ábra A természetes vezetés

A **stratégiai tervezéshez** szükséges készségek. **(88.sz. kérdés)**kizárólag a mestervezetői tananyag részét képezik, hiszen ezen kompetencia leginkább felsővezetői beosztásban szükséges. Ebből adóan a főosztályvezető és annál magasabb beosztást betöltők jelölték meg nagy arányban ezt a készséget. **A főosztályvezetők 70%-a jelölte meg a felső két kategóriát, valamint a magasabb vezetői beosztást betöltők 75%-a.** A középvezetői beosztást betöltők esetében a szórás jóval nagyobb. A középvezetők esetében az a tendencia figyelhető meg, hogy a válaszok a középpérték felé tendálnak, tehát számunkra kevésbé jelentős ezen

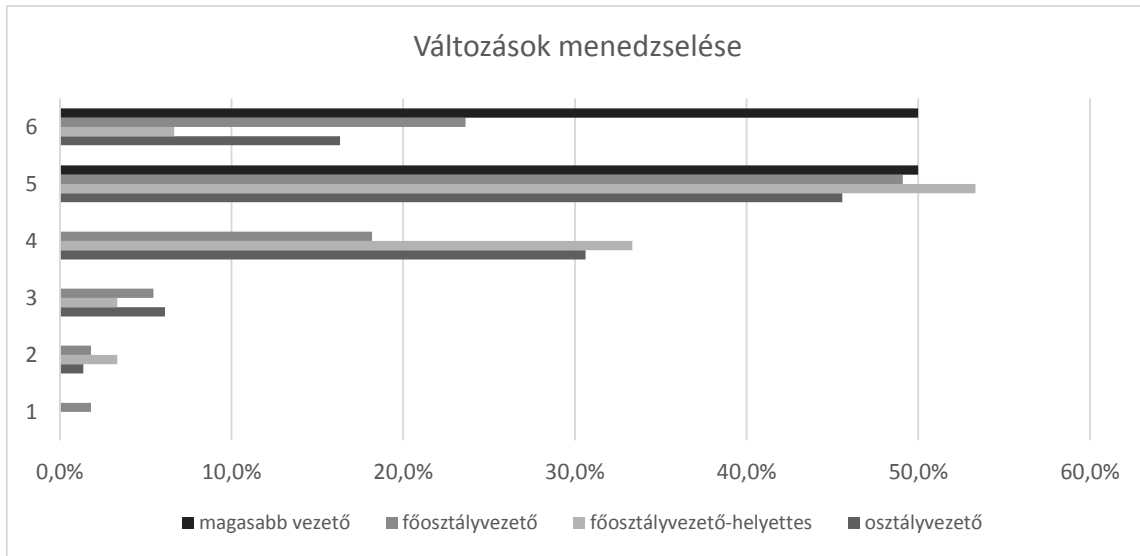
kompetencia. A szervezeti beosztás tekintetében elmondható, hogy a katasztrófavédelemben dolgozók számára a legfontosabb ez a készség, így a válaszok alapján a leggyakrabban ők használják e kompetenciát. A **katasztrófavédelem esetében a felső két kategóriára adott érték 73%, amíg a rendőrség és büntetés-végrehajtás esetében ez 58%. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat esetében a közép és a felső értékek között arányosan oszlanak meg a válaszok. (85.sz. ábra)**



85. ábra stratégiai tervezéshez szükséges készségek

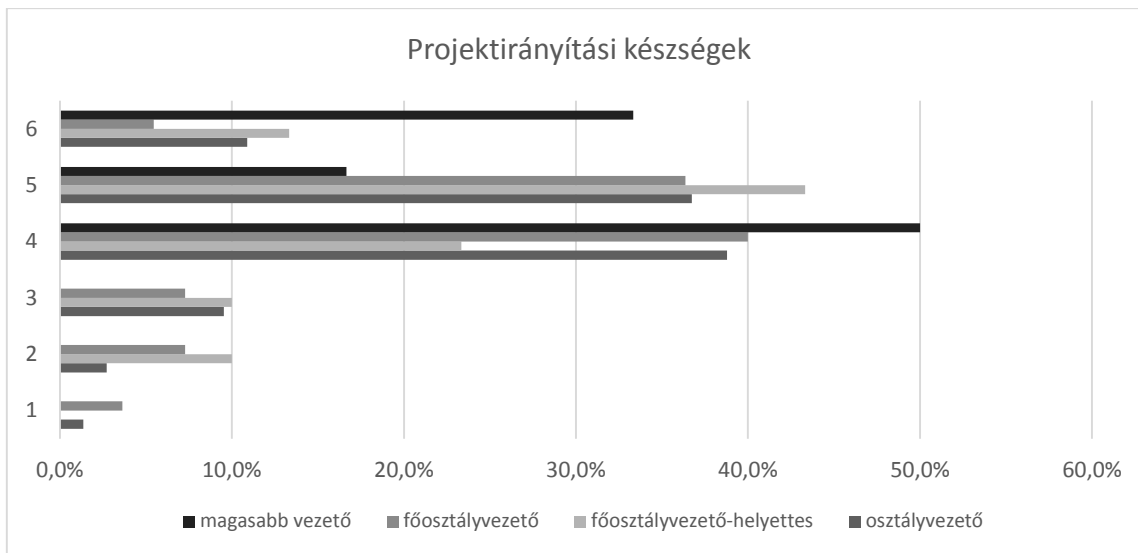
**A változások menedzselése** témaköre. (89. sz. kérdés) szintén a mestervezetővé képzés tematikájának részét képezi. Az eredményekben az előzőekhez hasonlóan e kérdés esetében is hasonló tendenciát mutatnak. A felsővezetők esetében jóval gyakrabban szükséges a változások menedzselése. Az eredményeken jól látszik ez a tendencia, az igazgatói beosztást betöltők esetében a válaszok 100%-a a két legmagasabb kategóriába esik, de a főosztályvezetők esetében is több mint 70% jelölte meg, hogy nagy gyakorisággal van szükségük változásmenedzselésre. Érdekesség, hogy az alsó értékeket csak a válaszadók 3%-a jelölte meg. A főosztályvezető-helyettesi és az osztályvezetői beosztást betöltők esetében szintén magasnak mondható a felső kategóriák jelölésének aránya (60%). Ezen felül 30% azoknak az aránya, akik a középtételeket jelölték meg. Az eredmények véleményünk szerint arra utalhatnak, hogy a rendvédelmi szervek az elmúlt években számos átszervezésen estek át, amelynek lebonyolítása a középvezetői, és akár a beosztotti állományra napjainkig is jelentős hatást gyakorol. A szervezeti beosztásban történő eloszlásban jól látható, hogy az Nemzetbiztonsági Szakszolgálat az a szerv, amelynek vezetőinek a legkevésbé kell változásmenedzselésben részt vennie. A felső két értéket e szervnél a válaszadók 30%-a jelölte meg, amíg a középtételeket 70%-uk. A megkérdezett szervek között szignifikáns

különbség nem tapasztalható, a legmagasabb kategóriát a megkérdezettek 60 – 65%-a jelölte meg. **(86.sz. ábra)**



86. ábra Változások menedzselése

**A projektirányítási készségek (90. sz. kérdés)** eredményeinek elemzése során az előzőekhez hasonló tendencia figyelhető meg, bár az eredmények ebben a kérdésben jóval nagyobb szórást mutatnak az előzőekhez képest. Mind a legmagasabb, mind pedig a középérték esetében 40 – 40% az eloszlási arány. Az igazgatói beosztást betöltők 50%-a vélekedett úgy, hogy munkája során gyakran kell alkalmaznia projektirányítási készségeit, habár ez az arány a többi kérdéshez viszonyítva kevésbé tűnik kiemelkedőnek. **Érdekes jelenség, hogy leginkább a főosztályvezető-helyettesi beosztást betöltőknek van szükségük ennek a készségnek a használatára (57%),** ezzel szemben az osztályvezetői és főosztályvezetői munkakörben 40% közeli arányokat találhatunk. Álláspontunk szerint ezen értékek arra engednek következtetni, hogy a projekt jellegű feladatmegoldás kevésbé jelenik meg a vezetői munka során, attól függetlenül, hogy számos területen alkalmazható lenne ezen szemlélet. Az eredmények szervezet szerinti bontása esetén is hasonló eloszlásokat találhatunk, mint a beosztás esetében. A közép és felső értékek jelölése 40-40% körüli értéket mutat minden szervezet esetében. **(87.sz. ábra)**



87. ábra Projektirányítási készségek

**A médiakommunikációs készségek (91. sz. kérdés)** vélekedésünk szerint azok számára lehet fontos, akik a munkájuk során jelenleg is folyamatosan média megjelenéseknek kell eleget tenniük. Az eredmények nagy szórást mutatnak, nagyságrendileg egyenlő arányban jelölték a megkérdezettek a felső és a középértékeket, mely arra enged következtetni, hogy elsősorban a szervezet és a munkakör jellegétől függ, hogy ilyen mértékben szükséges ezen készség alkalmazása. Az előzetes **várakozásoknak megfelelően az a tendencia is megfigyelhető, hogy a magasabb beosztást betöltők gyakrabban jelennek meg a médiában.** Az arány a főosztályvezető-helyettesek esetében megfordul a középértékek javára, amíg a felső értékek 36%-ot, a középértékek pedig 47%-os arányt értek el. A beosztások között sem találni szignifikáns különbséget, az arányok megegyeznek az egyes beosztást betöltők esetében. A szervezetek szerinti bontásban az a tendencia figyelhető meg, hogy **a médiakommunikációs készségek a katasztrófavédelem vezetői számára szükségesek a legnagyobb mértékben (50%),** ezzel szemben a rendőrség és a büntetés-végrehajtásban dolgozó vezetők 36-37%-ban jelölték meg a felső értékeket.

A kérdésekre adott vezetői válaszokról összességében elmondható, hogy a vezetőképzésen fejlesztett kompetenciákat, készségeket a vezetők jelentős mértékben használják, hiszen az 5-6 kategóriát a válaszadók 60%-a minden esetben megjelölte. Több kategóriában ez az érték jóval magasabb arányt is mutatott, elsősorban a legmagasabb vezetői szintek esetében. E kategóriáról – noha a válaszadók alacsony száma miatt eredményeik fenntartással kezelendők – összességében elmondható, hogy a vizsgált vezetői kompetenciákat kiemelkedő mértékben alkalmazzák napi munkájuk során.

A vizsgált kompetenciák közül a legfontosabb a vezetők számára a visszajelzés. Az eredményekből az is kitűnik, hogy megkérdezettek, ha nem is minden esetben tartják kiemelkedően fontosnak, de többször alkalmazzák a vezetőképzésen elsajátított eszközöket, hiszen az 1 értékre egyáltalán nem érkezett válasz és a 2 értéket is csak elenyésző számban jelölték meg. Az eredmények alapján elmondható, hogy projektirányítási készségekre van

legkevésbé szüksége a vezetői állománynak és a visszajelzés adásának készségére pedig a leginkább.

#### 4. Kérdőíves feldolgozás összegzése

##### a. Vezetői kompetenciák fejlődése a képzés hatására

A kérdések kiértékelése egyértelműen megmutatja, hogy a vezetői beosztású résztvevők saját megítélésük szerint valamennyi készség tekintetében jelentősnek mondható fejlődést tapasztaltak a képzés kezdete és vége között. A legmarkánsabb fejlődést kommunikációs készségeik (pl.: asszertív kommunikáció) fejlődése tekintetében érték el, ami azért is fontos eredmény, mert számos hozzánk érkező vezető fogalmazza meg a képzések kezdetén, hogy kommunikációs készségei fejlesztésre szorulnak, nem érzik kellően hatékonynak kommunikációjukat.

Az is figyelemre méltó, hogy valamennyi kérdésnél megjelenik a kezdeti, bejövő átlagértékhez képest látható legalább 2 pontos növekedés, ami arra enged következtetni, hogy eredményesen megvalósul a képzések során megcélzott vezetői kompetenciák fejlesztése.

A bejövő és kimenő értékek összevetése során egyértelműen megjelenik az a tendencia is, hogy a képzés elvégzését követően egyetlen készségnél sem jelennek meg a kezdeti, jellemzően alacsony értékek, ami azt mutatja, hogy a képzést végzők önértékelése erősödött, magabiztosságuk nőtt.

Összességében a kompetenciák fejlődéséről elmondható, hogy a felsővezetők már eleve reálisabb szintre teszik az induló-kompetenciaszintjüket, mint a középsővezetők, így a mérhető fejlődés is kisebb az ő esetükben. Megfigyeléseink szerint ennek egyik oka az is lehet, hogy aki már részt vett képzéseinken, jobb önismerettel rendelkezik, már áttestek valamilyen kompetencia fejlesztésen, jobban képesek definiálni képességeiket és készségeiket, így magasabb szinten értékelik azt. Ennek után-követését a kiválasztási eljárások adata alapján érdemes lenne külön kutatásban vizsgálni.

##### b. A teljesítménnyel kapcsolatos attitűdök

Az egyéni teljesítmény és a felsorolt tényezők viszonylatában több érdelemes adatot is sikerült összegyűjtenünk, amelyből látható, hogy a szervezetben dolgozó vezetők nagyon is fontosnak tartják mind a szervezet, mind az egyén teljesítményének szempontjából a vezetői készségek fejlesztését. Több tényező is kiemelt a felsoroltak közül, azonban a mi szempontunkból leginkább az lehet fontos, hogy nem csupán a szakmai, de a vezető szakmai kompetenciák fejlesztése is meghatározó és egyre inkább kívánatos a vezetők véleménye szerint, ugyanakkor érdemes arra is figyelni a jövőben, hogy a vezetők által kifejtett hatások és eredmények tudatosítása megtörténjen.

### c. A vezető hatása a szervezetre és a fluktuáció összefüggése

A szervezetben jelenleg úgy érzik a vezetők, hogy hatáskörük csökkent, de vizsgálatunkból kiderül, hogy a vezetők szerepe és kompetenciái szervezetre és beosztottakra gyakorolt hatása igen jelentős. Úgy érzik, hogy az egyik legfőbb megtartó erő az anyagi megbecsültség, amely nem a vezetőkön múlik. A kimutatások szerint azonban több olyan tényező is megjelenik megtartó erőként és hatásként, ami nagyon is a vezetők hatáskörébe tartozik (jó munkahelyi légkör kialakítása, vezetési stílus, a munka megbecsülése). Képzéseink már a kezdetektől ezeket a készségeket erősítik, így elmondható, hogy létjogosultságuk és szükségességük a szervezet szempontjából megkérdőjelezhetetlen, de további fejlesztésre szorul.

### d. Vezetői készségek fontosságának megítélése

A vizsgálat koherenciát mutatott az elvárt készségek és a képzéseken fejlesztett készségek között. A jó munkahelyi légkör kialakítása, az ezzel szorosan összefüggő konfliktuskezelési készség, a határidők betartása a szervezet és a felső vezetés elvárása, így érthető, hogy ezeket a készségeket tartják leginkább fontosnak a vezetők is munkájukban.

### e. Vezetői készségek használatának megítélése

A képzéseinken fejlesztett vezetői készségek összhangban vannak azokkal a készségekkel, amelyeket a vezetők hétköznapi szinten vezetői eszköztárként használnak. A vezetővé képzésen fejlesztett kompetenciák evidenciák mások irányítása során, a mestervezetővé képzés fejlesztési kompetenciái pedig támogatják a felsővezetői szinttel szembeni stratégiai döntésekkel szembeni elvárásokat.

## V. Összegzés és javaslatok

A 2015–ös évtől bevezetett új Vezető kiválasztási Rendszer elindításával, a jogszabályi környezet megváltozásával, új igények fogalmazódnak meg a vezetővé és mestervezetővé képzések irányába. A változás hatására a tréneri munkának és tréneri attitűdnek is változnia kell, ezért a KSZF és a rendészeti szervezeteknél külső tréneres folyamatos továbbképzése és „fejlesztő műhelyének” létrehozása szükséges, ahol mindenki egyaránt kiveszi részét a fejlesztésekből és a képzések folyamán felmerülő problémákra közösen kialakított válaszokat adhatnak. A vezetővé képző tanfolyam a jövőben a rendészeti vezetői kinevezés feltétele. Fel kell készülni arra, hogy a tanfolyamra jelentkezők nem rendelkeznek majd vezetői tapasztalattal. Ez a képzés tartalmának, képzési tematikájának újragondolását igényli. A képzések fejlesztésénél összhangba kell hozni a kiválasztási folyamatban mért és a vezetőképzés során fejlesztett kompetencia térképeket.

A vezetővé képzés és mestervezetővé képzés tananyaga – jóllehet a képzések időtartamának átstrukturálása miatt folyamatos változtatáson ment át – állandó aktualizálásra szorul. A képzési fókuszokat, időkereteket újra kell gondolni, újra strukturálni és a tananyagot a megváltozott szervezeti elvárásokhoz illeszkedően újra kell formálni. Az aktualizálásba workshopok formájában be kell vonni azokat a szervezeteket, amelyeknek vezetőit képezzük. Egyértelműen meg kell határozni azokat a szervezeti értékeket, amelyek közvetítésével, a rendészeti szervezet kultúráját fejleszthetjük, a vezetők látásmódján és attitűdjén keresztül hatással lehetünk a rendvédelmi szervezetek egészének működésére.

Hiányzik a szervezeti célok és egyéni célok közötti koherencia megteremtése a képzésből. A vezetők sok esetben nincsenek tisztában az általuk másokra gyakorolt hatás jelentőségével. A fejlődési igények összehangolását a szervezeti célokkal, hangsúlyosan a képzés részévé kell tenni.

### 1. Vezetővé és mestervezetővé képzés

- Az eredményekben látható, hogy a végzett vezetők használják a nálunk tanultakat, többen ezt már részben készség szinten művelik. Mégis sok olyan tananyagelem van, amely az idők során megkopott, nem tartozik az aktív elemek közé. Ez a probléma nyomatékosan felveti az **után követő tréningek** hiányát, illetve teljes rendszerbe állításának kérdését. Éves programban előre tervezetten feltétlenül el kell indítanunk a Továbbképzési Igazgatósággal közösen az után követő tréningek periodikus rendszerét, és egyéb **kompetenciafejlesztő vezetői továbbképzéseket**.
- Mind a középvezetői, mind a felsővezetői képzések visszajelzéseinek egyértelmű tanulsága az, hogy a jövőben ki kell alakítanunk azt a rendszert, melyben a tréninget további után követések - lehetőség szerint egyéni munka -, coaching követi.



Felsővezetői szinten Indokolt egyéni, és azonos szakterületeken akár team coachinok integrálása is a továbbképzési rendszerbe, mivel az egyéni és team coachingok, a folyamatos személyes kompetenciák fejlesztésén túl a szervezeti kultúrába integrálást is támogatják.

- A képzés időtartamával kapcsolatban az érintett szervezetek jobbnak találnák a hosszabb, **20 napos – 4 hetes**, illetve esetleg a 25 napos – 5 hetes képzéseket, amely során a résztvevők egy hét képzése és egy hét otthoni munkavégzése váltakozik. Sokkal hatékonyabbnak ítélték a korábbi képzési időtartamot, mint a jelenlegi 12 napos képzéseket. Ez a képzési forma mélyebb kompetenciafejlesztést eredményezett.
- A képzés struktúráját tekintve, jelenléti napok és egyéni tanulást segítő e-tananyagok együttes alkalmazásával kell elérni a kulcskompetenciák fejlesztését. Az e-tananyagok tanulását a trénerok, mint tutorok segítenék. Négy hetes képzésnél a képzési modulok között a tréningek hatékonyságát növelné, ha konzultációs időpontok is lennének közbeiktatva, amely természetesen megnövekedett erőforrás igényt is jelent.
- A hosszabb időtartamú képzések során ismét előtérbe kerülhet a képzésben résztvevők közötti kapcsolat erősödése. Az együtt töltött idő a későbbi szakmai munka során a résztvevők szempontjából nem elhanyagolható járulékos haszna a képzésnek.
- A csoportok összeállításánál ezért erősen ajánljuk szakmai megfontolásra, - a KSZF-en kívüli csoportok esetén is - a vegyes, több szervezetből érkező vezetőjelöltek együttes képzését.
- A vegyes, több szervezetből érkező vezetőjelöltek képzése mellett szól az is, hogy a vegyes csoportokban különböző, de jól integrálható helyzetkezelési megoldásokkal találkozhatnak a résztvevők a közös munka során, illetve egymás problémáinak és feladatainak megismerésén keresztül is fejlődik a vezetők együttműködési és érzelmi intelligenciája.
- Az 2/2013. BM rendelet szerinti utánpótlás képzés kialakításánál a korábbi tehetséggondozási programok tapasztalatait integrálni kell a vezetővé és mestervezetővé képzésbe. Figyelemmel arra, hogy a tehetséggondozási program a trénereknek jóval több időt biztosított egy-egy téma kibontására, és a résztvevőknek a készségszintű elsajátíttatásra.

## 2. Tananyag-fejlesztés

- Tananyagok fejlesztését folyamatos feladatként kell kezelni, egyrészt az új ismeretek frissítése, másrészt a megváltozott és felmért vezetői kompetenciák további mélyítése érdekében. A tananyag fejlesztésének fókuszában továbbra is a gyakorlati készségfejlesztésre kell koncentrálni.
- A vezetői kommunikációval kell a legtöbbet foglalkozni a képzések során, ez az egyik legfontosabb „fegyvere” a vezetőnek és munkájának legnagyobb részét ez teszi ki. Az írásbeli kompetenciák fejlesztése, infokommunikációs eszközök, prezentációs eszköz megismertetését is be kell építeni a tananyagba.
- Olyan gyakorlatokra, tréningelemekre van szükségünk, amelyek vezetői eszköztár elemeit készségszinten építik be a vezetői működésbe. Célunk, hogy a vezető ne csak értse, de gyakorlatban alkalmazni is tudja a kapott tudást. Ezért a résztvevők készségeit egy-egy kompetencia tekintetében mindaddig fejleszteni kell, visszatérően több modulon keresztül, amíg készségszinten nem képes alkalmazni azt. Ehhez azonban több idő szükséges, és az új infokommunikációs eszközöket, e-tananyag lehetőségeit is fel kell használni.
- A tananyagok fejlesztésénél az **e-learning rendszerek** kommunikációs és információszolgáltató platformként jól szervezett tudástartalmakat tesznek elérhetővé a tudás mérését is beleértve.  
Mégsem ajánljuk a teljes körű e-learning megoldást, inkább egy blended-learning formát, mivel a teljes e-learning oktatás csak a hagyományos képzés alternatíváját jelentené csupán. A blended-learning keretében folytatott oktatást azért javasoljuk, mert lehetőséget ad arra, hogy a tréning modulok során megtanultakat megerősítve és kiegészítve használjuk az e-tananyagot. A tréner végig tudja követni a tanulási folyamat azon részét is, amely nem a kontaktuson alapul. Az oktatási folyamat környezetének egy része ugyan térben és időben elválik és a kontakt-online tevékenységek arányában jelentős különbség várható mégis az elméleti és a gyakorlati képzés között kialakított 20-80%-os arány megmarad, ahol az online tananyagot inkább az elmélyítésre és az összegzésre irányultan sajátíthatják el a résztvevők. Ez a térben és időben elkülönülő folyamat nem kényszer megoldást jelent a tudás megszerzése szempontjából, hanem tudatos, előre tervezett egysége a képzésnek. A jelenléti tanulás és az online tanulás erősíti majd egymást, és jelentős kultúraváltást eredményezhet a rendészeti szervezetek tanulási kultúrájában, és elmozdulást jelenthet a tanulószervezetek irányába.
- A tananyagfejlesztésben a korábbi fő irányok helytállóak a helyzetorientált vezetés és az asszertív kommunikáció, az érzelmi intelligencia fejlesztése és a természetes

vezetés. Ezek a tartalmak összefüggésben hozhatók a kiválasztási kompetenciákkal. Azaz a kiválasztási eljáráson mért eredmények továbbfejlesztésével. Komplex módon hat *a kiszámíthatóság, a vezetői funkciók ellátása, a reális önismeret, személyes példamutatás, rugalmas alkalmazkodó képesség, a munkatársak motiválása, a konfliktusok kezelése, a cél és feladat orientáció, a kommunikációs készségek és a rendszerszemlélet kompetenciáira*, hozzájárul a vezetők integráns személyiségfejlődéséhez.

- A **helyzetorientált vezetés**, amely gyakorlati hasznosíthatóságával, komplex rendszerével jól illeszkedik a rendvédelmi szervek vezetési aspektusaihoz is, olyan rendszer mely a továbbiakban is szervező elve lehet a képzéseknek. Kiindulópontja az önismeret és a kommunikáció, mint gördülő modul, részben most is megjelenik a vezetővé és mestervezető képzés egész folyamatában, de ennek további tudatosítása szükséges.
- Az **asszertív kommunikáció**, mint központi fókuszpont, illeszkedik a képzések teljes módszertanához. Fejlesztendő kompetenciaként is ez a készség bizonyult a legfontosabb tudatosan középpontba helyeznek a kompetenciák közül. Érzékeny pont, amely a szervezeti kultúrába még nem épült be teljes mértékben, és gyakorta sérül, hatását tekintve azonban leginkább motiváló eszköz.
- Az **érzelmi intelligencia fejlesztése és a természetes vezetés** az integrált személyiség fejlesztésének egyik fő eleme. Rugalmasságával és célorientációját tekintve továbbra is, mint rendező elv hangsúlyos.

### 3. Tehetséggondozási programok

- A tantárgyi tematika átalakítása szükséges. Az eredmények azt bizonyítják, hogy a tehetséggondozási programban résztvevőknek a mestervezetővé képző tananyaga maximum érdekességet, egyfajta kitekintést jelentett, igazából azonban még nem tudtak azonosulni vele. Ennek oka, hogy legtöbbjük még irányítói beosztást sem töltött be, így a stratégiai döntésekről, szervezetfejlesztési módszerekről és a rendszerszemléletről még egészen más a kialakult képük, más a hozzáállásuk a jövőhöz, sokszor tartanak attól is, hogy ez a jövő (vezetői beosztás) soha vagy csak nagyon sok idő múlva jön el. Képzéseinkben ezt a hozzáállást úgy tudjuk megváltoztatni, ha a jövő tervezésének módszereit sokkal intenzívebben és hatékonyabban oktatjuk. Segítséget kell nyújtanunk a résztvevőknek abban, hogy egy olyan jövőképet alakíthassanak ki maguknak, amely irányt mutathat, elérhető, ismerik az odavezető út alternatíváit az elkövetkezendő években.
- A tehetséggondozási programot a rendészeti szervezetekkel, különösen a felső és középvezetői állománnyal jobban el kell fogadtatni, mert érzékelhető volt, hogy a befogadó közeg a gyorsított pályalehetőségét a programon végzetteknek nem nézte jó szemmel. Nem ismerték még fel annak lehetőségét, hogy a vezetői utánpótlás

nevelésében a szervezetek és azok vezetőnek nagyon nagy a felelőssége. Össze kell fogni a KSZF-nek és a szakmai szervezeteknek ebben a kérdésben, és az anyaszervezeteknél egy erős mentorhálózatot kell kialakítani, hogy azokat a nehézségeket, amelyekkel szakmai tapasztalat hiányában a fiatal, tehetséges vezetőjelöltek küzdenek, támogatni lehessen, és hosszútávon minden érintett fél számára megelégedett vezetői utánpótlás alakuljon ki.

- A tehetséggondozási program visszajelzései alapján új, gyakorlatiasabb, a mai technikai feltételeket mindenben kihasználó tematikát kell kialakítanunk.
- Meg kell teremteni a feltételeket, hogy azokkal az eszközökkel tanítsunk, (tablet, okostelefon, ppt, prezi stb.) amelyeket az idősebb generációk inkább csak támogató technikáknak használtak. A vezetői utánpótlás a fluktuáció hatására egyre fiatalodik. Az Y, Z generáció már készségi szinten használja ezeket az eszközöket.

#### 4. Trénerfejlesztés

- Az eredmények szerint fontos jövőbeli cél a kihelyezett és KSZF által tartott képzések minőségi színvonalának egymáshoz közelítése. Ennek érdekében a tananyagfejlesztésen túl, a trénerok fejlesztésére és a megtartott programok monitoringjára is szükség van.

A tréneri önreflexiónak és hospitálásnak, valamint a képzés ellenőrzésnek a kihelyezett vezetőképzések során rendszeresen meg kell jelenni. Ugyanakkor biztosítani kell a kihelyezett trénerok számára a folyamatos szupervíziós lehetőséget, és egy közös szakmai műhelyt kell létrehozni a belső és külső tréneremből, akik rendszeresen havi, két havi gyakorisággal megtartott műhelymunkák során önfejlesztési és programfejlesztési kérdéseket is meg tudnak beszélni. Később akár peer csoportként is működhetnek a szupervíziós csoportok, amelyek a trénerok mentálhigiénés egészségének megőrzését segítik, mivel ez a munka fokozott igénybevételt jelent mentálisan. A kiégett, túlterhelt, nem megfelelő körülmények között dolgozó trénerektől nem várhatjuk el a minőségi munkavégzést.

Szorosan ehhez a témához tartozik az is, hogy a szakmai szervezeteknél dolgozó „külsős” trénereknek megfelelő továbbképzést biztosítsunk a továbbképzési rendszeren belül.

- A kiválasztási és képzési igények megnövekedésével aktuálissá vált a tréner bázis és coach hálózat bővítése. Trénerképzéssel, az országos és területi szervezeteknél meg kell teremteni egy olyan hálózatot, amely a vezetői készségfejlesztést támogatni tudja. Ezzel együtt bővíthetne a monitoring-tevékenység elindításával is, amely képes megtartani a KSZF által elvárt minőségi színvonalat. Ezzel párhuzamosan a KSZF

Vezetőképzési Igazgatóságának, mint szakmai irányító szervezetnek nagyobb hangsúlyt kell kapnia.

## 5. Szervezési kérdések

Gyakran előforduló probléma, hogy a felsővezetői kurzusokra vezetővé képző végzettség nélkül, esetenként vezetői gyakorlat nélkül iskolázzák be az érintetteket. Amíg a pozícióban levő vezetők képzése folyik, néhány szervezési kérdést a csoportok kialakításánál ajánlunk figyelembe venni.

- Külön kell választani a jövőben azoknak a vezetőknek a képzését, akik rendelkeznek középsővezetői és felsővezetői gyakorlattal, és azokat, akik nem. Így tudunk nagyobb hangsúlyt helyezni arra, hogy a tanulási folyamat során olyan szituációkba kerüljenek a gyakorlat nélküli résztvevők, amelyekben saját élményen keresztül hangsúlyosan gyakorlat orientáltan sajátíthatják el a hiányzó ismereteket. Ez nem jelent éles váltást, mivel a tréningek gyakorlata eddig is ezt az elvet követte, inkább a hangsúlyok átrendezését követeli meg. Részben a formálódó e-learninges és blended learninges háttér ennek a problémának a megoldásában segítséget nyújt.
- Végezetül egy olyan rendszert kell kialakítani a képzések tanulságainak mérésére és értékelésére, - adatgyűjtésekkel, workshopokkal, szervezetek igényeit meghallgatva, ötletező értekezletekkel, 360 fokos visszacsatolási megoldásokkal - amelyeknek köszönhetően gyorsabban és folyamatosan tudunk adekvát válaszokat adni és a rendészeti vezetőképzési rendszert szervezetfejlesztési eszközként működtetni.

Budapest 2015. 05.08.

a kutatócsoport tagjai

## VI. Felhasznált irodalom

- Alfred J. Marrow: Kurt Lewin, Leben und Werk Beltz Taschenbuch, Stuttgart, 1977.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1999.
- Bánságiné Bakonyi Beáta, Monostori Brigitta, Sárosi Béla: Összefoglaló a Belügyminisztérium Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet vezetőképzési tevékenységéről (kézirat), Budapest, 2006.
- Barcy Magdolna: A csoportok hatékonysága és a személyes változás Budapest, Animula Kiadó, Budapest, 1997.
- Bild, Henry: Education by the people. Study circles. Stockholm, 1989.
- Dános Valér: Nincs modern rendészet modern rendészeti vezetés nélkül - új utakon a magyar rendészeti vezetőképzés (kézirat) 2008.
- Harangi László – Kelner Gitta – Csoma Gyula: Az e-learning szerepe a felnőttoktatásban és –képzésben, Magyar Pedagógia Társaság, Budapest, 2003.
- Horváth Ferenc - Malét-Szabó Erika: A vezető-kiválasztási rendszer biztonsági kockázatai in: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XV. Tanulmányok a „Biztonsági kockázatok – rendészeti válaszok” című tudományos konferenciáról; Pécs, 2014.
- John Storey-Craema Salaman: Vezetői dilemmák Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. ISBN 978 963 05 8941-3
- Klaus Antons: A csoportdinamika gyakorlata. Synalorg Kft., Budapest, 2006
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia SHL Hungary Kft., Budapest, 2001.
- Kovács Ilma: Új út az oktatásban. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem és a Professzorok Háza Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1997.
- Maróti Andor: Módszertan a felnőttek képzéséhez és tájékoztatásához. Budapest 1980.;
- Mérei Ferenc: Társ és csoport Tanulmányok a genetikus szociálpszichológia köréből Budapest, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1989.
- Sárosi Béla: Rendőr-szervező szakképzés záródolgozat, 2001.
- Szakács Gábor: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány)
- Szőnyi Gábor: Csoportok és csoportozók Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest, 2005.

## VII. Ábrajegyzék

1. ábra: Dr. Hazafi: „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya” kutatás.....	6
2. ábra: A teljesítmény összetevői .....	8
3. ábra:13 vezetői kulcskompetencia ÁROP.2.2.17. Kiválasztási alprojekt.....	9
4. ábra A vezetővé képzés modul céljainak bemutatása óraszámmal.....	16
5. ábra A rendészeti mestervezető képzés céljának bemutatása óraszámmal .....	18
6. ábra: A vezetőképzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai .....	23
7. ábra: A mestervezetővé képzés során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai.....	23
8. ábra: A tehetség gondozási program során minőségbiztosítási kérdőívet kitöltők létszám és csoport adatai.....	23
9. ábra: I. modul: A vezető személyisége .....	24
10. ábra: II. modul Csapatépítés, együttműködés .....	25
11. ábra: III. modul: Kommunikáció .....	26
12. ábra: IV. modul: Konfliktus és stresszkezelés.....	27
13. ábra: V. modul: Személyes vezetés .....	28
14. ábra: Vezetővé képzés: A képzésen kapott új ismeretekről és a kitűzött célokról.....	29
15. ábra Vezetővé képzés: A vezetői és szakmai munkához adott segítségről .....	30
16. ábra: A középvezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról .....	31
17. ábra: I. modul: Stratégiai gondolkodás .....	32
18. ábra II. modul: Stratégiai eszköztár.....	33
19. ábra_ III. modul: Problémamegoldás és projektmenedzsment.....	33
20. ábra: IV. modul: Változásmenedzsment .....	34
21. ábra V. modul: Médiakommunikáció és protokoll.....	35
22. ábra: Mestervezetővé képzés: A képzésen kapott új ismeretekről és a kitűzött célokról	35
23. ábra: Mestervezetővé képzés: A vezetői és szakmai munkához adott segítségről .....	36
24. ábra: A mestervezetői modulok egymáshoz viszonyított hasznosságáról .....	36
25. ábra: Tehetség gondozási program, I. modul: A vezető személyisége .....	37
26. ábra: Tehetség gondozási program, II. modul: Csapatépítés és együttműködés.....	38
27. ábra: Tehetség gondozási program, III. modul: Kommunikáció .....	38
28. ábra szervezet szerinti kitöltők arányáról .....	50
29. ábra: szervezeti szint szerinti kitöltők megoszlásáról .....	50
30. ábra a beosztás szerinti megoszlásról .....	51
31. ábra a szolgálati idő szerinti megoszlásról .....	51
32. ábra: a szolgálatba lépés előtti munkavállalásról .....	52
33. ábra: a tanfolyami végzettség szerinti kitöltői megoszlásról.....	52
34. ábra: a vezetővé képzőt végzettség időpontja szerinti kitöltői megoszlásáról.	53
35. ábra: mestervezetővé képzőt végzettség időpontja szerinti kitöltői megoszlásáról.....	53
36. ábra: vezetővé képzőt kitöltők aránya a képzési napok szerint .....	54
37. ábra: Önismereti szint képzés elején és a végén .....	55
38. ábra: Vezetői praktikák ismerete a képzés elején és végén .....	56
39. ábra: Konfliktuskezelési szint a képzés elején és végén .....	58
40. ábra: Stresszkezelési szint a képzés elején és végén .....	59
41. ábra: Csapatirányítási készség szintje képzés elején és végén .....	60

42. ábra: Motivációs készség szintje a képzés elején és végén .....	61
43. ábra: Információ megosztásának szintje képzés elején és végén .....	62
44. ábra: Asszertív kommunikáció szintje képzés elején és végén .....	63
45. ábra: A munkatársakkal való bánásmód szintje a képzés elején és végén.....	63
46. ábra: A válaszadók szerint melyek a szituatív vezetés legfőbb ismérvei .....	654
47. ábra: egyéni teljesítmény megítélésének tényezői .....	654
48. ábra: Milyen mértékű összefüggés van a vezetői működés a munkatársak megítélése a teljesítmény tükrében .....	665
49. ábra: A munkatársak teljesítményével pozitív összefüggésben lévő tényezők megítéléséről.....	675
50. ábra: A munkatársak teljesítményével nagymértékű pozitív összefüggésben lévő tényezők megítéléséről .....	68
51. ábra: A beosztotti teljesítményre legkevésbé ható tényezők megítéléséről.....	68
52. ábra: A beosztotti teljesítményre negatívan ható tényezők megítéléséről.....	69
53. ábra a beosztotti teljesítmény és az életkor összefüggésének megítéléséről – beosztás szerint .....	70
54. ábra a beosztotti teljesítmény és a vezető szakmai képzettsége közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint .....	70
55. ábra a beosztotti teljesítmény és a vezetői készségek javulása közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint .....	71
56. ábra a beosztotti teljesítmény és a szervezeti kultúra javulása közötti összefüggés megítéléséről – szervezetek szerinti bontásban .....	71
57. ábra a beosztotti teljesítmény és a teljesítménycélok pontos meghatározása közötti összefüggés megítéléséről – beosztás szerint.....	72
58. ábra az új munkatárs integrációjához alkalmazott vezetői eszközök gyakoriságáról.....	72
59. ábra a válaszadók szerint milyen eszközökkel lehet az irányítottakat a szervezetben megtartani.....	74
60. ábra az egyes szervezetekben milyen eszközökkel lehet az irányítottakat megtartani ....	75
61. ábra Hány vezetői beosztást töltött be a vezetővé képzés elvégzése óta? .....	76
62. ábra Hogyan változott a fluktuáció az Ön szervezeti egységénél az elmúlt három évben? .....	77
63. ábra Hogyan változott az Ön és munkatársai viszonya a vezetőképzést követően? .....	78
64. ábra Tudja-e, hogy mi a vezetői munkájával kapcsolatos pontos elvárás? .....	79
65. ábra Hogyan változott az Ön által adott visszajelzések minősége a vezetőképzés hatására? .....	80
66. ábra Melyik az Ön leggyakrabban használt konfliktus megoldási stratégiája?.....	81
67. ábra arról, hogy a válaszadók szerint mely vezetői készségek a leginkább fontosak.....	83
68. ábra Vezetői munkában megjelenő kompetenciák mértéke.....	84
69. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában az önismeretet? .....	85
70. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a vezetői praktikákat és a helyzetorientált vezetést? .....	86
71. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a konfliktusok kezelését?.....	87
72. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a stresszkezelést? .....	88
73. ábra Milyen mértékben használja vezetői munkájában a csapatirányítási készségeket? ..	89
74. ábra munkatársak motiválása .....	90
75. ábra információk megosztása .....	90
76. ábra asszertív kommunikáció.....	91



77. ábra tekintély megtartása .....	92
78. ábra ellenőrzés, számonkérés .....	93
79. ábra feladatok megfelelő delegálása .....	94
80. ábra időgazdálkodás.....	95
81. ábra tárgyalási technikák .....	96
82. ábra érzelmek kezelése .....	97
84. ábra visszajelzés adása .....	98
85. ábra természetes vezetés.....	98
86. ábra stratégiai tervezéshez szükséges készségek .....	99
87. ábra Változások menedzselése .....	100
88. ábra Projektirányítási készségek .....	101

## VIII. Mellékletek

### 1. SZ. MELLÉKLET

#### Interjú kérdések

- Jelenlegi pozíciója**  
osztályvezető                      főosztályvezető-helyettes                      főosztályvezető
- Szervezet**  
helyi szervezet                      területi szervezet                      központi szervezet  
**szakmai vezető**                      **hr vezető**
- Ön szerint milyen elvárások vannak a**  
felsővezetőkkel szemben?  
középvezetőkkel szemben?  
mit kell tudniuk?  
milyen készségekkel kell rendelkezniük?
- Mi a véleménye a**  
rendészeti vezetővé képzésről?  
mester vezetővé képzésről?  
(Segítő kérdések)
  - Milyen elvárásai voltak a tanfolyammal kapcsolatban?
  - Milyen fejlesztési javaslatokat tudna megfogalmazni?
  - Milyen előnyei voltak a képzésnek?
- Miben fejlődnek a képzésen résztvevők, tapasztalt-e változást a vezetővé képzőt végzettek munkájában (saját munkájában) a képzés után? Ha igen, hogyan tudná összefoglalni a változást?**  
Segítő kérdések:
  - Kapott – e bármiféle elismerést a munkájával kapcsolatban?
  - Tapasztalt – e változást csapatának munkájában?
  - A beosztottak teljesítményében történt – e változás? (kitüntetés, előléptetés)
  - Statisztikai adatokban kimutatható-e bármiféle változás?
  - Történt-e változás a fluktuáció tekintetében?
  - Hatékonyabb lett -e a munkavégzés?
- Ha lehetősége lenne rá, mit tanítana másként, vagy mást a vezetővé képzésen, vagy a mestervezetővé képzésen?**
- Mi a véleménye a tehetséggyógyító programban résztvett kollégák felkészültségéről?**
- Mentrolálták a tehetséggyógyító programban részt vett kollégákat tovább a képzés után?**

**Kérdív****Rendészeti vezetői bevéálsvizsgálat 2014**

Tisztelt

Rendészeti

Vezető!

A BM KSZF az elmúlt négy évben rendészeti vezetővé és/vagy rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot végzett kollégák között felmérést végzünk a tanfolyamokon tanultak hasznosításáról és alkalmazásáról. A felmérés célja, hogy a jövőben a bevált területekre még nagyobb hangsúlyt tudjunk fordítani, illetve a felszínre kerülő, hiányzó képzési igényeknek megfelelően pedig a jövőben a vezetőképzési tartalmakat bővíteni tudjuk.

Kérem, hogy segítse munkánkat, azzal hogy a kb. 15 percet igénylő kérdőívünket kitölti.

Amennyiben a kérdőívvel kapcsolatban kérdése van, kérem hívja Strehli-Klotz Gerorginát a +36 30 242 10 30-as telefonszámon.

Közreműködését előre is köszönjük!

**Kérjük, írja be az adatait:**

Nem

Életkor

**1. Kérem adja meg jelenlegi beosztását!**

- osztályvezető
- főosztályvezető-helyettes
- főosztályvezető
- igazgató
- főigazgató
- más a megjelöltenél magasabb vezetői beosztás

**2. Kérem jelölje meg, hogy Ön melyik szervezetnél teljesít szolgálatot a megjelöltek közül?**

- Rendőrség

Büntetésvégrehajtás

Katasztrófavédelem

Egyéb

**3. Kérem, hogy jelölje meg, hogy a felsoroltak közül milyen szervezeti szinten dolgozik?**

helyi szervezet

területi szervezet

központi szervezet

**4. Kérem jelölje meg, hogy mennyi szolgálati idővel rendelkezik?**

kevesebb mint 5 év

5-10 év

11-15 év

16-20 év

21-25 év

26-30 év

több mint 30 év

**5. Kérem jelölje meg, hogy dolgozott-e a rendészeti szervezetbe lépése előtt más szervezetnél?**

igen

nem

**6. Kérem jelölje meg, hogy milyen képzettségi szinttel rendelkezik**

rendészeti vezetővé képző

rendészeti mestervezetővé képző

tehetséggondozási képző

**7. Kérem jelölje meg, hogy melyik évben végezte el a vezetővé képzőt?**

- 2010. előtt
- 2010-ben
- 2011-ben
- 2012-ben
- 2013-ban
- 2014-ben

**8. Kérem jelölje meg, hogy melyik évben végezte el a rendészeti mestervezetővé képzőt?**

- 2010. előtt
- 2010-ben
- 2011-ben
- 2012-ben
- 2013-ban
- 2014-ben

**9. Kérem jelölje meg, hogy melyik évben végezte el a tehetséggondozási képzőt?**

- 2012-ben
- 2013-ban

**10. Kérem jelölje meg, hogy milyen hosszú volt a vezetővé képzés amin részt vett?**

- 12 nap
- 15 nap
- 20 nap
- 30 nap

**11. Kérem jelölje meg, hogy milyen hosszú volt a mester vezetővé képzés amin részt vett?**

- 30 nap
- 20 nap

15 nap

10 nap

**12. Kérem jelölje meg, hogy részt vett- e utánkövető képzésen?**

igen

nem

**13. Ha nem volt nem érzi a hiányát?**

igen

nem

**14. Ha igennel válaszolt, kérem írja le, hogyan tudja megfogalmazni, hogy miért hiányzik Önnek az utánkövetés?**

**15. Mire emlékszik legszívesebben?**

képzés tartalmára

tréneri visszajelzésekre

társakkal együtt töltött időre

**16. Kérem jelölje meg, érzése szerint milyen értéken állt önismeret/ önfelkészítés területén amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**17. Kérem jelölje meg, érzése szerint milyen értéken állt önismeret/ önfelkészítés területén amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**18. Kérem jelölje meg, érzése szerint milyen értéken állt vezetési eszközök, praktikák területén amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**19. Kérem jelölje meg, hogyan érzi vezetési eszközök, praktikák területén milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**20. Kérem jelölje meg, hogyan érzi konfliktusok kezelésében milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**21. Kérem jelölje meg, hogyan érzi konfliktusok kezelésében milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**22. Kérem jelölje meg, hogyan érzi stressz kezelésében milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**23. Kérem jelölje meg, hogyan érzi stressz kezelésében milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**24. Kérem jelölje meg, hogyan érzi csapatirányítási készségeiben milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**25. Kérem jelölje meg, hogyan érzi csapatirányítási készségeiben milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**26. Kérem jelölje meg, hogyan érzi munkatársai motiválásban milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**27. Kérem jelölje meg, hogyan érzi munkatársai motiválásban milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**28. Kérem jelölje meg, hogyan érzi információ megosztás/ átadásban milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**29. Kérem jelölje meg, hogyan érzi információ megosztás/ átadásban milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**30. Kérem jelölje meg, hogyan érzi asszertív kommunikációban milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**31. Kérem jelölje meg, hogyan érzi asszertív kommunikációban milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6  
nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**32. Kérem jelölje meg, hogyan érzi munkatársakkal való bánásmód tekintetében milyen értéken állt amikor elkezdte a képzést?**

1 2 3 4 5 6



nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**33. Kérem jelölje meg, hogyan érzi munkatársakkal való bánásmód tekintetében milyen értéken állt amikor befejezte a képzést?**

1 2 3 4 5 6

nehézséget okoz       nem okoz nehézséget

**34. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és életkoruk növekedése között van-e összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**35. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a vezető szakmai képzettségének javulása között van összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**36. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a vezetői készségek javulása között van összefüggés?**

igen, pozitív irányban

igen, negatív irányban

nem

**37. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a munkatársak motivációjának növelése között van összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**38. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a szervezeti kultúra javulása között van-e összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen de csak negatív irányban

nincs

**39. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és elégedettsége között van összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**40. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a munkatársak innovativitása között van összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**41. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a munkatársak teljesítményorientáltsága között van összefüggés?**

igen, kis mértékben pozitív irányban

igen, nagy mértékben pozitív irányban

igen, de csak negatív irányban

nincs

**42. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a munkatársak teljesítménycéljának pontos meghatározása között van összefüggés?**

- igen, kis mértékben pozitív irányban
- igen, nagymértékben pozitív irányban
- igen, de csak negatív irányban
- nincs

**43. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a vezetők érzelmi intelligenciája között van összefüggés?**

- igen, kismértékben pozitív irányban
- igen, nagy mértékben pozitív irányban
- igen, de csak negatív irányban
- nincs

**44. Ön szerint a beosztottak teljesítménye és a vezető probléma- és konfliktuskezelése között van összefüggés?**

- igen, kismértékben pozitív irányban
- igen, nagy mértékben pozitív irányban
- igen, de csak negatív irányban
- nincs

**45. Kérem írja le, hogy milyen eszközöket használ egy új munkatárs érkezésekor, hogy minél hamarabb integrálódjon a csoportba?**

**46. Kérem jelölje meg, hogy az önismeret milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1   2   3   4   5   6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**47. Kérem jelölje meg, hogy az vezetői eszközök, praktikáknak milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjenek?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**48. Kérem jelölje meg, hogy a konfliktuskezelés milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**49. Kérem jelölje meg, hogy a stressz kezelése milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**50. Kérem jelölje meg, hogy a csapatirányítási készségének milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**51. Kérem jelölje meg, hogy a munkatársai motiválása milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**52. Kérem jelölje meg, hogy a információk megosztása másokkal milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**53. Kérem jelölje meg, hogy a asszertív kommunikáció milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**54. Kérem jelölje meg, hogy a tekintélyének megtartása milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**55. Kérem jelölje meg, hogy az ellenőrzés és számonkérés milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**56. Kérem jelölje meg, hogy a feladatok megfelelő delegálása milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**57. Kérem jelölje meg, hogy az időgazdálkodás milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**58. Kérem jelölje meg, hogy a tárgyalási technikáknak milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**59. Kérem jelölje meg, hogy az érzelmek kezelésének milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**60. Kérem jelölje meg, hogy a visszajelzések adásának milyen mértékben kell, hogy a vezetői készségek között megjelenjen?**

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**61. Kérem jelölje meg, hogy melyek a szitutatív vezetésnek legfontosabb ismérvei?**

a vezető felkészültsége

- az irányítottak tudása
- a vezető motivációja
- az irányítottak motivációja
- Egyéb

**62. Kérem jelölje meg, hogy az Ön által irányítottakat mivel lehet inkább megtartani?**

- pénzzel
- munkájuk megbecsülésével
- jó vezetői hozzáállással
- pozitív megerősítéssel
- szakmai kihívást jelentő feladatok elvégzésével
- jó munkahelyi légkör kialakításával
- rugalmas hozzáállással

**63. Kérem jelölje meg, hogy mióta elvégezte a rendészeti vezetővé képző tanfolyamot hány vezetői beosztást töltött be?**

- egy
- kettő
- három
- háromnál több

**64. Kérem értékelje, hogy az elmúlt három évben hogyan változott a fluktuáció az Ön által irányított szervezetben, szervezeti egységben**

- nem változott
- nőtt a fluktuáció aránya
- csökkent a fluktuáció aránya

**65. Kérem írja le, hogy az Ön által irányított szervezetben, szervezeti egységben melyek a fluktuáció jellemző okai**

**66. Kérem jelölje meg, hogy a vezetővé képzőn való részvétele után hogyan változott-e az Ön és munkatársai közötti viszony?**

nem változott

rosszabb lett

jobb lett

**67. Miből mérte le, hogy jobb lett a viszonyuk?**

**68. Kérem jelölje meg, hogy tudja-e, hogy mi a vezetői munkájával kapcsolatos pontos elvárás?**

igen

nem

**69. Ha nem, akkor kérem írja le, hogy miért**

**70. Véleménye szerint a vezetőképzések hatására hogyan változott az Ön által adott visszajelzések minősége az Ön által vezetett szervezetben?**

nem változott

kis mértékben változott

teljes mértékben pozitív irányban megváltozott

nem érzékelek változást

**71. Melyik az Ön leggyakrabban használt konfliktus megoldási stratégiája?**

- versengő
- alkalmazkodó
- kompromisszum kereső
- elkerülő
- problémamegoldó

**72. Kérem jelölje meg, hogy az alábbi, a vezetőképzésen fejlesztet készségei közül melyiket milyen mértékben használja vezetői munkájában?**

**Önismeret**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**73. Vezetési eszközök, praktikák, helyzetorientált vezetés**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**74. Konfliktusok kezelése**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**75. Stressz kezelése**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**76. Csapatirányítási készségek**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**77. Munkatársak motiválása**

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

**78. Információk megosztása másokkal**



1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 79. Asszertív kommunikáció

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 80. Tekintély megtartása

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 81. Ellenőrzés, számonkérés

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 82. Feladatok megfelelő delegálása

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 83. Időgazdálkodás

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 84. Tárgyalási technikák

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 85. Érzelmek kezelése

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

#### 86. Visszajelzések adása

1 2 3 4 5 6  
Egyáltalán nem       Teljes mértékben

### 87. Természetes vezetés

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

### 88. Stratégiai tervezéshez szükséges készségek

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

### 89. Változások menedzselése

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

### 90. Projektirányítási készségek

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

### 91. Média kommunikációs készségek

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem       Teljes mértékben

Submit

### Vezető kiválasztás 13 Kulcskompetenciája és definíciói

Kompetenciák	Középvezetői szint	Felsővezetői szint
<b>1. Következetesség, Kiszámíthatóság</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi.</li> <li>- Vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes.</li> <li>- Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók, egyértelműek</li> <li>- Viselkedése kiszámítható.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően elvégzetteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti.</li> <li>- Feladat-meghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és összhangban szervezet céljaival lényegre törőek.</li> </ul>
<b>2. Szakmai ismeret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza.</li> <li>- A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladat végrehajtásban megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza.</li> <li>- A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.</li> </ul>
<b>3. Vezetői funkciók ellátása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét.</li> <li>- Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet eredményes működéséhez szükséges erőforrásokat megteremti, és ellenőrzi ezek hatékony felhasználását.</li> </ul>
<b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési</li> </ul>	

	igény jellemzi.	
	- Konstruktív kritikát elfogadja.	
<b>5. Személyes példamutatás</b>	- Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalitásában példát mutat.	- Szakmai tevékenysége és előélete példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket.  - A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
<b>6. Rugalmas alkalmazkodó- képesség</b>	- A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes.  - A változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik.  - A stresszt hatékonyan kezeli.	- Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti és pozitív átkeretezésre képes.  - Inspirálja és támogatja a változásokat.
<b>7. Döntési képesség, felelősség-vállalás</b>	- A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz.  - A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korrigálja, megváltoztatja,  - ezért felelősséget vállal.	- A stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz,  - illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja és ezért felelősséget vállal.
<b>8. Munkatársak motiválása, fejlesztése</b>	- Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van.  - Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottait motiválni és fejleszteni.	- Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beosztottaival szemben empatikus és toleráns.</li> <li>- Képes csapatot építeni.</li> </ul>	
<b>9. Konfliktus-kezelés, érdek-érvényesítés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásokra törekszik.</li> <li>- A szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.</li> <li>- Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezetet érintő belső és külső (társ szervek, civil intézmények stb. irányába) konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásokat menedzseli.</li> <li>- Az általa irányított szervezet, vagy szervezeti egység érdekekeit befelé is kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.</li> </ul>
<b>10. Cél- és feladat-orientáltság</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel.</li> <li>- A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőrzi.</li> </ul>
<b>11. Kommunikációs készség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú.</li> <li>- Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz.</li> <li>- Képes a különböző helyzetekben adekváтан kommunikálni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.</li> </ul>
<b>12. Kreativitás, innováció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza.</li> <li>- Felismeri, támogatja és ösztönzi az új</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ösztönzi és támogatja az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket.</li> <li>- Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos</li> </ul>

	kezdeményezéseket.	megújításában.
<b>13. Rendszer- szemlélet, lényeglátás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes,</li> <li>- elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik,</li> <li>- szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.</li> </ul>

**A rendészeti vezetőképzésben alkalmazott tréningmódszertan sajátosságai**

Kiindulási alap	Rogers: "basic encounter" személyközpontú tréning és a „ T " csoportmódszer ötvözése
Feladat	Kompetenciafejlesztés (személyiség- és készségfejlesztés)
Alapelvek	Bizalom, nyíltság, őszinteség, kongruencia, becsületes konfrontáció, önfeltárás, visszajelzés, " itt és most " hangsúlya, attitűd formálás, intra- és interperszonalitás,
Alkalmazott módszerek	A " nyitott encounter modell " alapján mikrolabor technikák: testnyelv, bizalomépítés, integritás, együttműködés; pszichodráma elemek, szerepjátékos helyzetgyakorlatok, tranzakcionális, kognitív viselkedés lélektani módszerek alkalmazása,
Cél	Változás intra és interperszonális szinten. egyéni és szervezeti célok összhangjának fókusza.
Változtatás	Szemléletváltás, a kooperatív vezetési stílus elfogadtatása a szervezeti kultúrára gyakorolt hatás.
Fókusz	Egyes fókuszú, a vezetőkre irányuló, de a szervezeti következmények is terítékre kerülnek
Kapcsolat	Hálózatszerű
Forma	Kiscsoportos képzés, 12 -14 fővel
Program	Programcsomag, képzési terv alapján
Időtartam	Modulok szerinti
Eredményesség visszajelzése	Elméleti és gyakorlati számonkérés, AC jellegű vizsga; minőségbiztosítási kérdőív a képzés előtt és után felvéve; után követő tréning egy évvel a képzés után
Szervezeti viszonyok	A helyzetgyakorlatok feldolgozásakor felszínre kerülnek
Megrendelő	Felső vezetés, személyzeti osztály
Tagok	Középvezetők a rendészeti szervezetekből
Indíttatás	Önkéntes, illetve kijelölés alapján, elvégzése a vezetői feladatkör betöltéséhez előírt.
Hatás	A képzés végére általában megjelenik, csoportszinten, szervezeti szinten azonban nehezen követhető nyomon (után követő tréning, közvetett visszajelzések)

**Rendészeti vezetővé képző tanfolyam kompetenciamátrixa**

I. modul	II. modul	III. modul	IV. modul	V. modul
<b>A vezető személyisége</b>	<b>Egyén és csoport, együttműködés, szervezeti kultúra</b>	<b>Kommunikáció</b>	<b>Konfliktus-és stressz kezelés</b>	<b>Személyes vezetés, vezetési stílus</b>
empátia		asszertivitás		
alkalmazkodás	alkalmazkodás	alkalmazkodás	alkalmazkodás	alkalmazkodás
önkontroll				
önbizalom				
önismeret		önismeret	önismeret	önismeret
mások megismerése				
integritás	integritás	integritás	integritás	integritás
kommunikáció	kommunikáció	kommunikáció	kommunikáció	kommunikáció
konfliktus-és stressz kezelés	konfliktus-és stressz kezelés	konfliktus-és stressz kezelés	konfliktus-és stressz kezelés	
együttműködési készség	együttműködési készség	együttműködési készség	együttműködési készség	együttműködési készség
problémamegoldás	problémamegoldás	problémamegoldás	problémamegoldás	problémamegoldás
döntés	döntés	döntés	döntés	döntés
vezetés	vezetés	vezetés	vezetés	vezetés
prezentációs készség	prezentációs készség	prezentációs készség	prezentációs készség	prezentációs készség

**rendészeti mesterveetővé képző tanfolyam kompetencia mátrixa**

I. modul	II. modul	III. modul	IV. modul	V. modul
<b>Stratégiai gondolkodás</b>	<b>Stratégiai eszköztára Változásmenedzsment</b>	<b>Projektmenedzsment</b>	<b>Erőforrásokkal gazdálkodás</b>	
	önérvényesítés			önérvényesítés
		problémamegoldás		partnerközpontúság
integritás	integritás	integritás	integritás	integritás
kommunikáció	tervezés	tervezés	tervezés	kommunikáció
felelősségtudat	szervezés	szervezés	szervezés	előadói készségek
stratégiai szemlélet	irányítás	együttműködési készség	stratégiai szemlélet	kapcsolattartás
meggyőzés	problémamegoldás	problémamegoldás	szakszerűség, jogszerűség	problémamegoldás
aktív figyelem	döntés	döntés		hiteles fellépés



vezetési stílus	vezetési stílus	konfliktus-és stressz kezelés	szervezet iránti lojalitás	vezetési technikák
változásra nyitottság	változásra nyitottság	meggyőzés		
mások motiválása	kreativitás			mások motiválása
	erőforrásokkal gazdálkodás		erőforrásokkal gazdálkodás	
	teljesítmény értékelése			
	innováció		változások menedzselése	
	stratégiai eszközök alkalmazása			
	motiválás			
	mások fejlesztése	racionális gondolkodás		mások fejlesztése
		projekt menedzselése	partnerközpontúság	
			hiteles fellépés	

## Rendészeti vezetővé képzésen és mestervezetővé képzésen fejlesztett kompetenciák

### Vezetővé képzés

#### I. modul

##### **Integritás**

- a résztvevők felismerik az önismeret fontosságát a vezetői munkában;
- a résztvevők elsajátítják a vezetői önismeret szempontjából nélkülözhetetlen pszichológiai fogalmakat;
- a résztvevők önismereti visszajelzéseket kapnak legfontosabb személyiségvonásaikról, a vezetésben használt készségeikről, képességeikről;
- a résztvevők tudatosítják erősségeiket és fejlesztendő területeiket.

##### **Együttműködési készség**

- a résztvevők megismerik azokat a személyészlelési jelenségeket, melyek befolyásolják a másokkal való együttműködés hatékonyságát;
- a résztvevők a visszajelzés szabályainak elsajátításával megismerik a hatékony együttműködés kialakításának és fenntartásának egyik alapvető technikáját.

##### **Kommunikáció**

- a résztvevők találkoznak az első benyomás kialakulását befolyásoló kommunikációs elemekkel;
- a résztvevők elsajátítják és gyakorolják a hatékony visszajelzés szabályait;
- a résztvevők önismereti visszajelzést kapnak arról, hogy milyen benyomásokat keltenek másokban.

##### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- a résztvevők megismerik a konfliktuskezelésben nélkülözhetetlen perspektívaváltást;
- a gyakorlatok fejlesztik a résztvevők empátiás készségét;
- a résztvevők megtanulják az érzelmek és belső fezsültségek hatékony kifejezését.

##### **Vezetés**

- a résztvevők megismerik az ellenőrzés és teljesítményértékelés hatékonyságának növekedését;
- a résztvevők önismereti visszajelzéseket kapnak saját vezetői személyiségükről, és ennek másokra gyakorolt hatásairól.

##### **Prezentációs készség**

- a résztvevők elsajátítják a prezentációtechnika alapjait;
- a résztvevők önismereti visszajelzést kapnak saját, spontán nyilvános megszólalásaikról.

##### **Problémamegoldás, döntés**

- a résztvevők képet kapnak arról, hogy a személyészlelés torzításai hogyan befolyásolnak bizonyos döntési helyzeteket.

## **II. modul**

### **Integritás**

- a résztvevők megismerik a helyzetorientált vezetés elméletét és gyakorlatát;
- a vezetői stílus tudatos formálásával a résztvevők vezetői szereptudta érettebbé válik;
- a résztvevők különböző vezetői szerepekben próbálhatják ki magukat, melyeket egyéniségüknek megfelelően integrálhatnak.

### **Együttműködési készség**

- a helyzetorientált vezetés alkalmazásával a résztvevők jobban alkalmazkodnak a különböző felkészültségű beosztottakhoz;
- a résztvevők a tanult motivációs technikák alkalmazásával növelik a vezető-beosztott együttműködés hatékonyságát;
- a résztvevők megismerik a delegálás alapelveit, mely segíti az együttműködési készség fejlődését.

### **Kommunikáció**

- a résztvevők elsajátítják a motiváló kommunikáció alapjait;
- a résztvevők gyakorlatot szereznek a különböző felkészültségű beosztottakkal való kommunikációban.

### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- a résztvevők a hatékony időgazdálkodás és delegálás elsajátításával csökkentik az időnyomásból származó stresszt;
- a helyzetorientált vezetés alapjainak megismerése hozzájárul a munkahelyi – főként a vezető és beosztottak közötti – konfliktusok csökkenéséhez.

### **Vezetés**

- a résztvevők elsajátítják és gyakorolják a helyzetorientált vezetés alapjait;
- a résztvevők megismerik a hatékony motiválás technikáját;
- a résztvevők gyakorlatot szereznek az időgazdálkodásban valamint a delegálásban.

### **Problémamegoldás, döntés**

- a helyzetorientált vezetés megismerésével a résztvevők elsajátítják, hogyan vonják be a döntésekben beosztottaikat;
- a közös problémamegoldás technikáinak gyakorlását támogatja a helyzetorientált vezetés valamint a delegálás technikájának elsajátítása.

## **III. modul**

### **Integritás**

- az asszertív kommunikáció technikájának megismerésével hatékonyabbá válik a résztvevők önérvényesítése;

- az aktív meghallgatás módszerének elsajátítása növeli a résztvevők empátiás készségét,

### **Együtműködési készség**

- a személyközi kommunikáció jellemzőinek megismerése révén nő a résztvevők együttműködési készsége;
- a résztvevők megtanulják az együttműködésre épülő tárgyalástechnika elméletét és gyakorlati alkalmazását.

### **Kommunikáció**

- a résztvevők elsajátítják a személyközi kommunikáció legfontosabb jellemzőit, és ezek hatékony alkalmazását a vezetői munkában;
- a résztvevők azonosítják saját szervezetük kommunikációs hálózatának jellemzőit, és megtanulják, hogyan illeszkedjenek ebbe a leghatékonyabban;
- a résztvevők elsajátítják és gyakorolják az asszertív kommunikáció alapjait.

### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- az asszertív kommunikáció megismerése hatékony konfliktuskezelési technikát biztosít a résztvevőknek;
- az aktív meghallgatás elsajátításával nő válik a résztvevők konfliktuskezelő képessége.

### **Vezetés**

- a résztvevők megismerik a személyre szabott vezetői kommunikáció alapjait;
- nő a résztvevők tárgyalási képessége;
- a résztvevők hatékonyabban irányítják a megbeszéléseket és értekezleteket.

### **Prezentációs készség**

- a résztvevők gyakorolják a prezentációtechnika alkalmazását;
- a résztvevők önismereti visszajelzést kapnak saját nyilvános megszólalásaikról.

### **Problémamegoldás, döntés**

- az értekezletvezetés módszerének áttekintésével a résztvevők gyakorlatot szereznek a csoportos problémamegoldás irányításában.

## **IV. modul hatékony konfliktus és stressz kezelés**

### **Integritás**

- a hatékony konfliktuskezelési módszerek elsajátítása révén erősödik a résztvevők önbizalma, én-ereje;
- a résztvevők pszichés egyensúlyának növelése néhány stressz kezelési módszer elsajátítása révé.

### **Együtműködési készség**

- a nyertes-nyertes stratégiák alkalmazásának elsajátítása konfliktushelyzetben.

### **Kommunikáció**

- a konfliktushelyzetek megoldását segítő kommunikációs technikák elsajátítás, és ezek alkalmazásának gyakorlása;

### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- a jellegzetes munkahelyi konfliktusok kiváltó okainak azonosítása;

- a vezetői munka során hatékonyan alkalmazható konfliktuskezelési technikák megismerése, és ezek gyakorlása;
- a vezetői munka fő stresszorainak azonosítása;
- néhány könnyen alkalmazható stressz kezelési módszer megismerése.

#### **Vezetés**

- a munkacsoportban keletkező konfliktusok vezetői megoldásának elsajátítása;

#### **Prezentációs készség**

- a résztvevők gyakorolják a prezentációtechnika alkalmazását;
- a résztvevők önismereti visszajelzést kapnak saját nyilvános megszólalásairól.

#### **Problémamegoldás, döntés**

- a nyerő-nyerő probléma megoldási stratégiák megtalálása.

### **V. modul Rendészeti csoportok vezetése**

#### **Integritás**

- a saját csoportszerepek megismerése révén erősödik a résztvevők én-képe, mélyül önismerete;

#### **Együtműködési készség**

- a résztvevők megismerik a csoporton belüli és a csoportok közötti versengés jellemzőit;
- a résztvevők megismerik az együttműködés előnyeit és hatásait a csoportmunkára;
- a résztvevők elsajátítják az együttműködő csoportlétkör kialakításának módszereit.

#### **Kommunikáció**

- a résztvevők elsajátítják a csoportok irányításának hatékony kommunikációját.

#### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- a résztvevők megismerik a csoportos konfliktusok kezelésének módszerit.

#### **Vezetés**

- a résztvevők elsajátítják a szervezés és tervezés alapjait;
- a résztvevők gyakorlatot szereznek a csoportvezetésben.

#### **Prezentációs készség**

- a résztvevők gyakorolják a prezentációtechnika alkalmazását;
- a résztvevők önismereti visszajelzést kapnak saját nyilvános megszólalásairól.

#### **Problémamegoldás, döntés**

- a résztvevők megismerik a hatékony döntéshozatal módszereit és ezek gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit.

## **Mestervezetővé képzés**

### **I. modul**

#### **Stratégiai szemlélet gondolkodás**

- a résztvevők felismerik a stratégiai szemléletmód fontosságát,

- a résztvevők megismerik az érzelmek fontosságát mások vezetésében
- a résztvevők megismerik saját vezetési stílusukat

### **Felelősségtudat**

- a résztvevők képesek cselekedeteiért, kijelentéseiért a következményeket vállalni,
- a résztvevők képesek problémák felmerülése esetén aktívan a következmények mérlegelése mellett a legoptimálisabb megoldást választani;
- a résztvevők képesek meghatározni a beavatkozások mértékét inverzibilis folyamatok esetén is;

### **Kommunikáció**

- a résztvevők képesek gondolatokat átadni,
- a résztvevők képesek mások által elmondottakat, leírtakat megérteni,
- a résztvevők képesek információkat megosztani;

### **Meggyőzés**

- a résztvevők képesek arra is, hogy meggyőzzék, maguk mellé állítsa az embereket.
- a résztvevők képes ráhangolódni a munkatársak, a vezető kollégák és a hallgatóság hullámhosszára. hatékony kommunikációs stratégiákat használ a konszenzus-teremtés és a támogatás elnyerése érdekében
- a résztvevők képesek munkatársaikkal nézeteik, álláspontjaik elfogadtatására.

### **Aktív figyelem**

- a résztvevők képesek a mások által elmondott elképzelések, gondolatok megértésére,
- a résztvevők képesek figyelemmel kísérni és meghallgatni mások mondanivalóját
- a résztvevők értik és alkalmazzák az egymás iránti aktív figyelem technikáit

### **Vezetői stílus**

- a résztvevők képesek építeni a munkatársaik felkészültségére,
- a résztvevők képesek bevonással aktivizálja másokat a szervezeti célok eléréséhez
- a résztvevők képesek elvárásaikat egyértelműen meghatározni meg és következetesen a végrehajtani
- a résztvevők képesek a természetes vezető a különböző vezetési stílusait a helyzetnek megfelelően alkalmazni

### **Mások motiválása**

- a résztvevők széles motivációs eszköztárat alakítanak ki saját maguk számára;
- a résztvevők képesek hatékonyan és változatosan befolyásolni mások teljesítményét;
- a résztvevők képes mások viselkedését és tevékenységét egyidejűleg kezelni, megerősítve a pozitív viselkedési mintákat;

### **Kapcsolattartás:**

- a résztvevők a szervezeten belül és kívül képesek megfelelő kapcsolatokat kialakítani és fenntartani;
- a résztvevőket tisztelet jellemzi mások iránt;
- a résztvevők nyertes-nyertes kimenetelre törekcsenek

- a résztvevők a kölcsönös előnyök és eredményesség mentén tevékenykednek;

#### **Integritás**

- a résztvevők képesek érett személyiségként hatni a környezetükre;
- a résztvevők képesek pontosan észlelni a világot, önmagát és az általa vezetettek tevékenységét;
- a résztvevők képesek felelősen, önfegyelmel és önkontrollal irányítani;

#### **Szervezőképesség**

- a résztvevők képesek nagy mennyiségű erőforrás nagy létszámú munkatárs feladatvégrehajtását megszervezni;
- a résztvevők képesek váratlan helyzetekben magas színvonalon újszerű feladatokat jó hatásokkal optimálisan működtetni;

#### **Tervezőképesség:**

- a résztvevők képesek célkitűzések meghatározására;
- a résztvevők képesek szükséges tervek kidolgozására;
- a résztvevők képesek mások és saját feladataik ütemezésére;
- a résztvevők képesek számolni a veszélyekkel;
- a résztvevők képesek a feladatokhoz erőforrásokat tervezni;

## **II. modul**

#### **Rendszergondolkodás**

- a résztvevők képesek új látásmódra, új gondolkodási mintákra az adott cél érdekében;
- a résztvevők képesek a szervezet érdekében a dinamikus összefüggések és a harmonikus egység keretein belül működni;
- a résztvevők képesek a fenntartható fejlődés felé fordítva hozza meg döntéseit;

#### **Változásra nyitottság**

- a résztvevők képesek és hajlandóak arra, hogy saját maguk változzanak;
- a résztvevők képesek felismeri a változás fontosságát, hasznát és szükségességét;
- a résztvevők képesek alkalmazkodni a helyzethez;
- a résztvevők képesek szükség esetén álláspontjaikat megváltoztatni a konstruktív változások érdekében;
- a résztvevők képesek a változásokat lehetőségként megélni;
- a résztvevők képesek másoknak segíteni, hogy a változásokat pozitívan kezeljék, elfogadják;

#### **Változások tervezése, irányítása**

- a résztvevők képesek a változás hírnöke lenni, szavakban és tettekben, és erre motiválja munkatársaikat is;
- a résztvevők tudomásul veszik, hogy a változás természetes és szükséges, annak érdekében, hogy a szervezet eredményes és hatékony legyen;
- a résztvevők változás érdekében jövőképet határoznak meg és célokat tűznek ki érthető módon munkatársaik számára;
- a résztvevők keresi a jobbítás lehetőségeit;

- a résztvevők képesek a változásra kész és nyitott környezetet teremteni;
- a résztvevők képesek észlelni mások változással szembeni ellenállását, és segíteni őket azok felszámolásában;

#### **Kezdeményezőkézség (kreativitás, innováció, új eljárások kidolgozás)**

- a résztvevők képesek megragadni a felmerülő lehetőséget;
- a résztvevők képesek keresni az újszerű megoldásokat;
- a résztvevőket ötletgazdagság jellemzi;
- a résztvevők képesek az összefüggések megtalálására, rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére;

#### **Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás**

- a résztvevők képesek hatékonyan használni az általa vezetett szervezeti egység emberi erőforrásait;
- a résztvevők képesek teljesítményeket értékelni;
- a résztvevők képesek a munkatársak motiválására, ismeri a motivációs eszközöket;
- a résztvevők képesek a motiváció középpontjába az egyéni fejlesztéseket helyezni;

#### **Teljesítményértékelés készsége**

- a résztvevők képesek előítélet mentes, strukturált visszacsatolás adására és fogadására;
- a résztvevők képesek támogatni a beosztottak önértékelést;
- a résztvevők képesek olyan egyéni célokat és elvárásokat megfogalmazni hosszabb időszakokra, amelyek végrehajthatók;
- a résztvevők képesek kerülni a szubjektivitást a visszacsatolásaiban;

#### **Mások fejlesztése**

- a résztvevők fel tudják mérni az egyes munkatársak ismereti szintjét és személyes jellemzőit;
- a résztvevők célzottan aktivizálják magukat mások képességeinek fejlesztésében
- a résztvevők saját szakmai tudásukat átadják;
- a résztvevők támogatják munkatársaikat személyes fejlődésükben, karrier elképzeléseik teljesülésében;
- a résztvevők szinkront teremtenek a munkavégzés során, illetve a munkavégzésen kívüli fejlesztések között;
- a résztvevők képesek támogatni munkatársaikat karrier elképzeléseik teljesülésében;

### **III. modul**

#### **Tervezőkézség**

- a résztvevők képesek célkitűzések meghatározására;
- a résztvevők képesek szükséges tervek kidolgozására;
- a résztvevők képesek mások s saját feladatainak ütemezésére;
- a résztvevők képesek számolni a veszélyekkel;
- a résztvevők képesek a feladatokhoz erőforrásokat tervezni;
- **Szervező készség**



- a résztvevők képesek nagy mennyiségű erőforrás nagy létszámú munkatárs feladatvégrehajtását megszervezni;
- a résztvevők képesek váratlan helyzetekben magas színvonalon újszerű feladatokat jó hatásokkal optimálisan működtetni;

### **Problémamegoldás**

- a résztvevők képesek a saját szervezetük krízisszituációinak megoldásában történő részvételre;
- a résztvevők képesek megoldani a rutin jellegű problémákat;
- a résztvevők képesek felismerni az eskalálódó krízis jeleit;

### **Döntés**

- a résztvevők képesek a helyzet súlyának megítélésére;
- a résztvevők képesek különböző alternatívák közötti lehetőségek között választani, a hosszú távú célok szem előtt tartásával;
- a résztvevők képesek kockázatot vállalni az eredmény érdekében;
- a résztvevők képesek felülbírálni álláspontját;
- a résztvevők képesek döntéseikért a felelősséget vállalni;

### **Kezdeményezőképeség (kreativitás, innováció, új eljárások kidolgozás)**

- a résztvevők képesek megragadni a felmerülő lehetőséget;
- a résztvevők képesek az újszerű megoldásokat;
- a résztvevőket ötletgazdagság jellemzi;
- a résztvevők képesek az összefüggések megtalálására, rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére;

### **Csapatmunka:**

- a résztvevők képesek olyan magatartást kialakítani, melynek következtébe beosztottjaik elfogadják és követik;
- a résztvevők támogatják a csoportnormák kialakulását;
- a résztvevők képesek a tagok közötti hatékony kommunikációs háló megteremtésére;
- a résztvevők képesek támogatni a nyílt légkör működését;
- a résztvevők képesek folyamatos visszacsatolással ösztönözni a csoport tagjait;

### **Meggyőzés**

- a résztvevők képesek arra is, hogy meggyőzzék, maguk mellé állítsa az embereket;
- a résztvevők képesek ráhangolódni a munkatársak, a vezető kollégák és a hallgatóság, ha résztvevők képesek, hatékony kommunikációs stratégiákat használ a konszenzus-teremtés és a támogatás elnyerése érdekében;
- a résztvevők képesek munkatársaikkal nézeteik, álláspontjaik elfogadtatására;

### **Konfliktus- és stressz kezelés**

- a résztvevők képesek a felmerült nézeteltéréseket megoldani;
- a résztvevők képesek a feszültségek oldására és csökkentésére;
- a résztvevők képesek az aszertivitásra;
- képe a résztvevők képesek és diplomatikus higgadt kommunikációra;

## IV. modul

### **Stratégiai szemlélet gondolkodás**

- a résztvevők felismerik a stratégiai szemléletmód fontosságát;
- a résztvevők megismerik az érzelmek fontosságát mások vezetésében;
- a résztvevők megismerik saját vezetési stílusukat;

### **Szakszerűség, jogszerűség**

- a résztvevők képesek a rá bízott erőforrásokat a jogszerűség és a szakmai elvek és szabályok mentén működtetni;

### **Szervezet iránti lojalitás**

- a résztvevők képesek a szervezet céljaival azonosulni, azokhoz reálisan és elkötelezetten közeledni;

### **Anyagi, technikai, pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás**

- a résztvevők képesek a rendelkezésére áll anyagi és technikai erőforrásokkal hatékonyan gazdálkodni, ugyanakkor képes az erőforrásokban rejlő lehetőségeket kihasználni;

## V. modul

### **Önérvényesítés a kommunikációban**

- a résztvevők képesek kommunikációjukban ötvözni az önérvényesítést és a mások igényeit; érdekeinek figyelembe vételét;
- a résztvevők elősegítik a mellérendelt kommunikációs szituáció kialakítását;
- a résztvevők képesek az újságírói információ igények minőségi és mennyiségi kielégítésére;
- a résztvevők win-win szituációra törekcsenek;
- a résztvevők magabiztosan, határozottan vesznek részt interjúhelyzetekben;

### **Partnerközpontúság**

- a résztvevők az interjút megelőző felkészülési időszakban számításba veszik a szerkesztőségek céljait, érdekeit;
- a résztvevők az interjú keretei között felismerik az újságíró igényeit;

### **Problémamegoldás**

- a résztvevők képesek a saját szervezetük krízisszituációinak megoldásában történő részvételre;
- a résztvevők képesek megoldani a rutin jellegű problémákat;
- a résztvevők képesek felismerni az eskzalálódó krízis jeleit;

### **Hiteles fellépés**

- a résztvevőket önfegyelem, önkontroll, arányérzék, személyi felelősségérzet, szociális felelősségérzet, demokratikus társadalmi érdeklődés, etika jellemzi;
- a résztvevők megfelelően reagálnak a különböző helyzetekre;
- a résztvevők objektívek;
- a résztvevők elkerülik a túlzott mértékű reagálást;
- a résztvevőket megfelelő önkontroll jellemzi viselkedését, kezeli az érzelmeiket és indulataikat a kommunikációs helyzetekben;

### **Kommunikáció**

- a résztvevők elképzeléseiket a beszéd, az írás, és a non-verbális kommunikáció használatával közérthetően fejezik ki;
- a résztvevők a mások által elmondottakat, leírtakat megértik;
- a résztvevők az információkat képesek megosztani;
- a résztvevők képesek arra, hogy meggyőzze, maga mellé állítsa az embereket;
- a résztvevők kommunikációja során képesek ráhangolódni az újságíró és a célközönség (társadalom) hullámhosszára;
- a résztvevők sikeresen fogalmazzák bele mondandójukba a szervezet üzeneteit,

### **Előadói készség**

- a résztvevők képesek gondolataikat nyilvánosság előtt átadni;
- a résztvevők képesek a szervezet elképzeléseit hatásos módon bemutatni;
- a résztvevők képesek a befogadó közönségre gyakorolt személyes hatását változatos eszközök és technikák alkalmazásával színesebbé tenni;
- a résztvevők képesek mondandójukat stabil retorikai elemekre felépíteni, és hitelesen előadni, figyelni;

## **VI.modul**

### **Aktív figyelem:**

- a résztvevők képesek a mások által elmondott elképzelések, gondolatok megértésére;
- a résztvevők képesek figyelemmel kísérni és meghallgatni mások mondanivalóját,
- a résztvevők értik és alkalmazzák az egymás iránti aktív figyelem technikáit,

### **Fejlesztő vezetői stílus**

- a résztvevők képesek építeni a munkatársaik felkészültségére;
- a résztvevők képesek bevonással aktivizálják másokat a szervezeti célok eléréséhez;
- a résztvevők képesek elvárásaikat egyértelműen meghatározni meg és következetesen a végrehajtani;
- a résztvevők képesek a természetes vezető a különböző vezetési stílusait a helyzetnek megfelelően alkalmazni;

### **Mások motiválása**

- a résztvevők képesek széles motivációs eszköztárat kialakítani mások és saját maguk számára;
- a résztvevők képesek hatékonyan és változatosan befolyásolni mások teljesítményét;
- a résztvevők képesek mások viselkedését és tevékenységét egyidejűleg kezelni; megerősítve a pozitív viselkedési mintákat;

### **Kapcsolattartás**

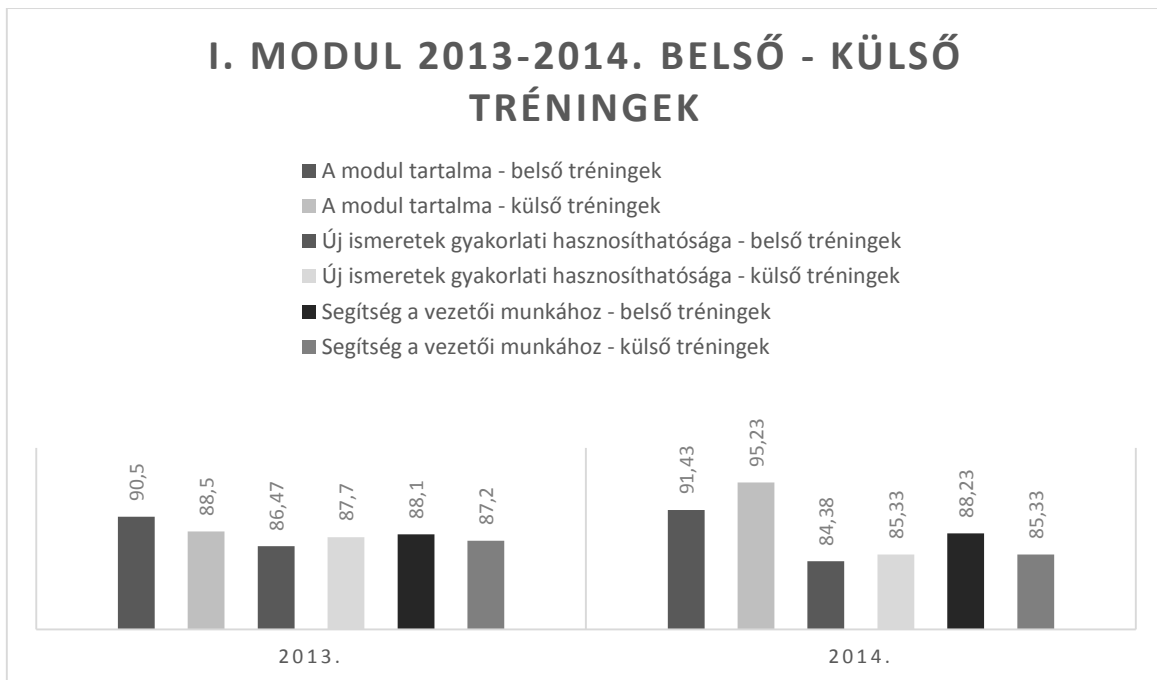
- a résztvevők képesek a szervezeten belül és kívül megfelelő kapcsolatokat kialakítani és fenntartani;
- a résztvevők képesek tisztelet kimutatni mások iránt;
- a résztvevők képesek nyertes-nyertes kimenetelre törekedni;
- a résztvevők képesek a kölcsönös előnyök és eredményesség mentén tevékenykedni;

**Vezetési technikák**

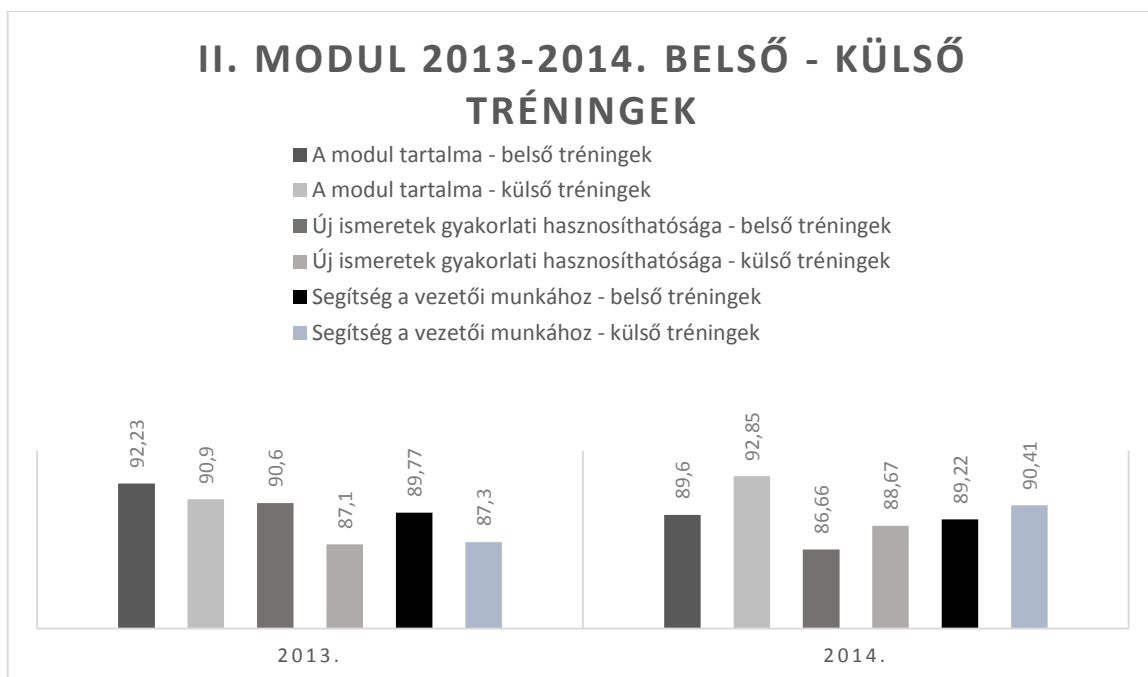
- a résztvevők képesek munkafolyamatok megtervezésére, mások munkájának megszervezésére, időrendbe állítására, a feladatok hatékony elosztására, a megfelelő döntések meghozatalára;
- a résztvevők képesek az adekvát követelménytámasztásra, az erőforrások optimális kihasználására, megfelelő kontrollálására;

**Integritás**

- a résztvevők képesek érett személyiségként hatni a környezetére;
- a résztvevők képesek pontosan észlelni a világot, önmagát és az általa vezetettek tevékenységét;
- a résztvevők képesek felelősen, önfegyelemmel és önkontrollal irányítani.

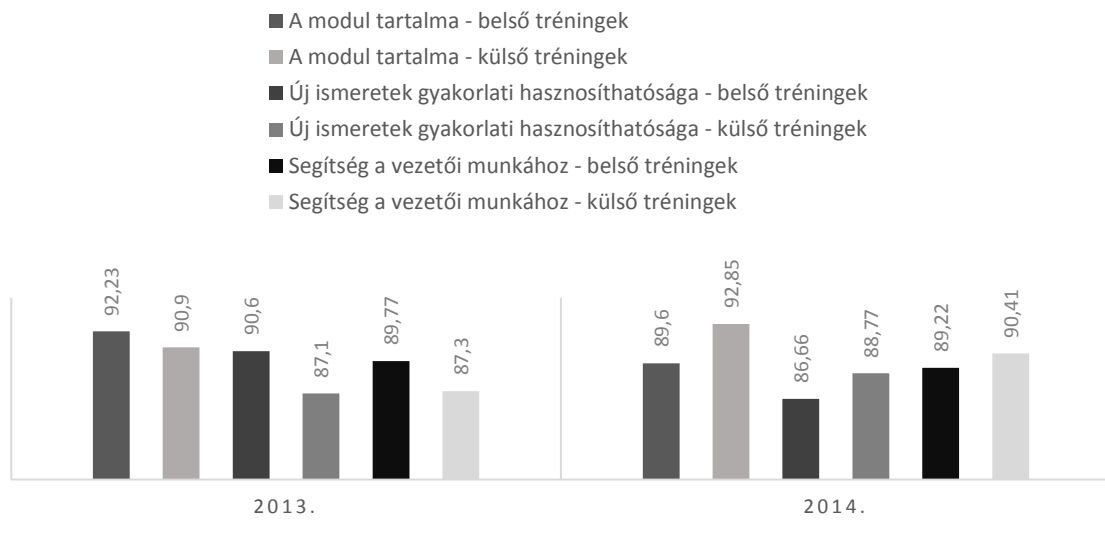


7/A sz. ábra I. modul: A vezető személyisége a belső és a külső tréningeken



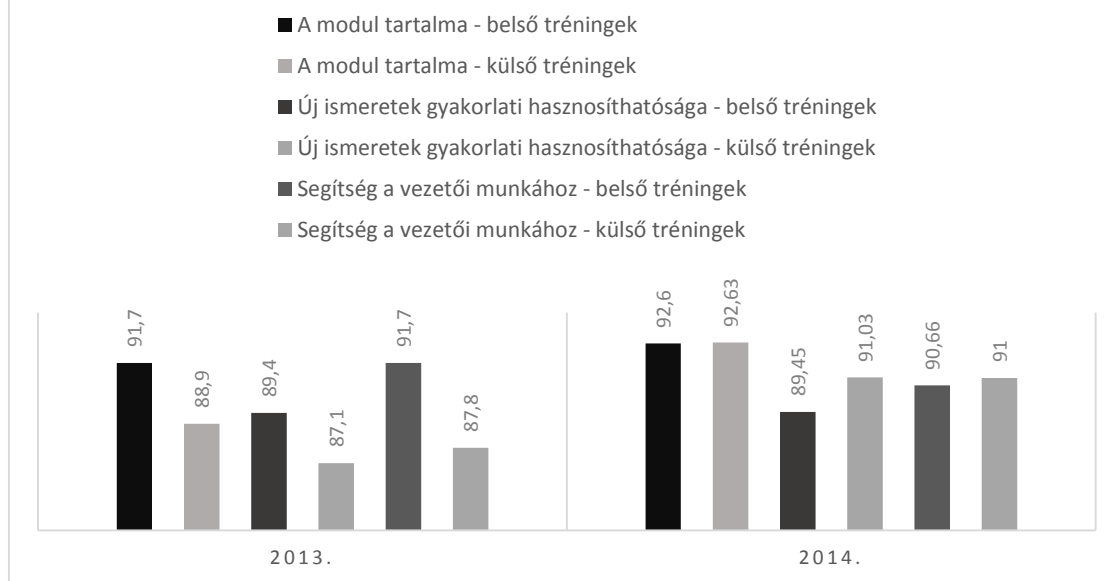
8/A sz. ábra II. modul: Csapatépítés, együttműködés a belső és a külső tréningeken

### III. MODUL 2013-2014. BELSŐ - KÜLSŐ TRÉNINGEK



9/A sz. ábra III. modul: kommunikáció a belső és a külső tréningeken

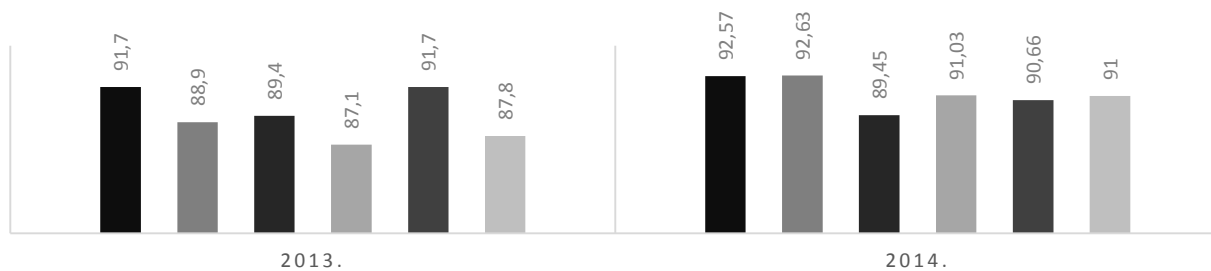
### IV. MODUL 2013-2014. BELSŐ - KÜLSŐ TRÉNINGEK



10/A sz. ábra IV. modul: Konfliktus és stressz kezelés a belső és külső tréningeken

## V. MODUL 2013-2014. BELSŐ - KÜLSŐ TRÉNINGEK

- A modul tartalma - belső tréningek
- A modul tartalma - külső tréningek
- Új ismeretek gyakorlati hasznosíthatósága - belső tréningek
- Új ismeretek gyakorlati hasznosíthatósága - külső tréningek
- Segítség a vezetői munkához - belső tréningek
- Segítség a vezetői munkához - külső tréningek



11/A sz. ábra V. modul: Személyes vezetés a belső és külső tréningeken