

## BOKODI MÁRTA – SZAKÁCS ÉDUA – SZAKÁCS GÁBOR

### A rendészeti vezetőképzés hatásai és bevéálása

A Belügyminisztérium háttérintézményeként működő BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság jogelődje, a Rendészeti Vezetőképző és Kutatóintézet (a továbbiakban: RVKI) 2000. február 1-jén, azaz több mint tíz éve kezdte meg a működését. Az elmúlt időszakban sokat változott az intézet egészének szervezeti felépítése, valamint cél- és feladatrendszere, de a moduláris alapú, kompetenciafejlesztésre fókuszáló vezetőképzés mindvégig a központi tevékenység közé tartozott. Így az eltelt tíz év alatt csaknem ezerháromszáz rendészeti közép- és felső vezető vett részt az intézet által szervezett vezetővé képző, valamint mesterveetővé képző tanfolyamokon.

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

Tudjuk, hogy egy szervezet normáit, működését, kultúráját nagyban meghatározza a vezetők viselkedése, szemlélete\*. Ezért ezzel az európai viszonylatban is egyedülálló kezdeményezéssel a döntéshozók, valamint az RVKI munkatársai azt akarták elérni, hogy a magyar rendészet elinduljon egy professzionálisabb, hatékonyabban működő, jogszerűbben tevékenykedő és ügyfélorientáltabb munkavégzést garantáló szervezeti kultúra kialakításának irányába. Ily módon *a kurzusok életre hívásának hosszú távú célja a rend-*

\* Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. Edge Kiadó, Budapest, 2006

zeti szervek proaktív szemléletének, nyitottságának, rugalmasságának, külső és belső kommunikációjának, valamint az egyes szervezeti egységek közötti együttműködés hatékonyságának növelése volt. További szándékként jelent meg a vezetők és munkatársaik közötti viszony javítása, a belső bizalmi légkör erősítése és a gyakorlati vezető munka sikerességét pozitívan befolyásoló módszerek közvetítése (például motiválás, visszajelzés, delegálás, tervezés, szervezés, problémamegoldás és döntéshozatal, csapatépítés, konfliktuskezelés, stratégiaalkotás, projekttervezés stb.).

Össességében tehát elmondhatjuk, hogy a rendészeti vezetővé és mester-vezetővé képző tanfolyamok céljai igen széleskörűek, sokrétűek és messzire mutatók, mindazonáltal az alapítás óta eltelt években az RVKI dolgozóinak kevés lehetőségük nyílt a képzések valódi hatásának ellenőrzésére. A fejlesztés hatékonyságáról többnyire az egyes modulokat záró, valamint a kurzusok végén kitöltött résztvevői elégedettségi kérdőívekből, a csoporttagok szóbeli visszajelzéseiből és a szórványosan megtartott utánkövető programok tapasztalataiból szerezhetek információkat. Az így kapott adatok azonban nem adtak rendszerezett képet arról, hogy a résztvevők a munkahelyükre visszatérve hogyan tudták hasznosítani a tanfolyamokon szerzett élményeiket, milyen tényezőket tudtak valóban beépíteni mindennapi vezetői tevékenységükbe, és ezek mennyire szolgálták szemléletváltozásukat, valamint a vezetői kompetenciák stabil, hosszú távon is megtartott fejlődését, holott ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása elengedhetetlenül fontos a képzések tudatos, a megrendelői igényeknek és elvárásoknak megfelelő fejlesztéséhez. Jelen kutatás ezt a hiányt kívánja pótolni, vagyis vizsgálatunk során az említett programok hosszabb távú *hatásait* rendszerezett formában térképezzük fel, és ezek alapján vonunk le következtetéseket a *képzések általános beválásáról*.

## A kutatás célja, kutatási kérdések

Az ismertetett előzmények függvényében a jelen kutatás célja többszörös. Az *elsődleges cél* a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok beválásának vizsgálata, vagyis annak felmérése, hogy a programok során fejlesztett kompetenciák mennyire felelnek meg a szervezeti elvárásoknak, és ennek megfelelően az egykori résztvevők mennyire tekinthetők a *szervezet szempontjából* hatékony vezetőknek.

A *másodlagos cél* a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok hosszú távú hatásainak felmérése, vagyis annak kiderítése, hogy

a programok egykori résztvevői mennyire hatékonyan alkalmazzák a tanfolyamok során fejleszteni kívánt személyes és szociális kompetenciákat.

A *harmadlagos cél*, hogy a feltárt összefüggések alapján javaslatokat tegyünk a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző programok továbbfejlesztésének lehetséges irányaira.

E célok eléréséhez egy két fordulóból álló keresztmetszeti vizsgálatot állítottunk össze, amelynek *első fázisában* tisztázni akartuk a rendészeti vezetővel, valamint a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokkal szemben támasztott szervezeti elvárásokat, igényeket.

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

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

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

A kérdésekből látszik, hogy a második fordulóban kapott adatok alapján definiálhatjuk azokat a változásokat, amelyeket a résztvevők a saját személyi-

ségükkel kapcsolatban megfigyelték, és támogatást kaphatunk a képzések lehetséges továbbfejlesztéséhez.

## Résztevők

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

A *vizsgálat első fordulójában* hiteles képet akartunk kapni arról, hogy a rendészet különböző szintjein dolgozók mit várnak a vezetőktől és a vezetőképzéstől, ezért ebben a szakaszban az ORFK-hoz tartozó területi, helyi és központi szervezetek hierarchiájának szélső pontjain elhelyezkedő személyeket kérdeztük meg. Így összességében *183 rendészeti felső vezetőt és 2040 beosztottat* vontunk be a vizsgálatba. A kutatás résztvevőinek az érvényességét fokozza az a tény, hogy ez az elemszám a vizsgált csoportok valódi méretéhez (központi, területi és helyi szervek felső vezetői állomány = 442; központi, területi és helyi szervek beosztotti állomány = 34 324) viszonyítva kifejezetten nagynek tekinthető. Az érvényesség további növelése érdekében arra is törekedtünk, hogy a nem, az életkor, az iskolai végzettség, a betöltött beosztás és a szakterület szempontjából nagyjából a valós arányokat tükröző kutatási csoportokat állítsunk össze. A felső vezetői csoport összeállításánál fontos szempont volt az is, hogy a résztvevők között megfelelő arányban sze-

repeljenek olyanok, akik már elvégezték a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyamokat.

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

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

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

## Mérési eljárások

A vizsgálat mindkét fordulójában saját fejlesztésű kérdőívekkel dolgoztunk. A saját mérőeszközök használatát a vizsgált jelenség speciális rendészeti vonatkozásai tették szükségessé.

### *Az első vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások*

*Az első fordulóban két kérdőívet használtunk.* Az egyiket a felső vezetői csoporttal, míg a másikat a megkérdezett beosztotti állománnyal töltöttük ki. Ez a két kérdőív a vizsgálati faktorok tekintetében teljes mértékben megegyezik, eltérés csupán egy demográfiai adat (beosztás) tartalmában és öt kérdés megfogalmazásában van.

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

Első kérdéscsoport (1–6. kérdés) – független változóként kezelt demográfiai adatok.

Második kérdéscsoport (7–12. kérdés) – a rendészeti vezetők magasabb pozícióba jutását segítő tényezők.

Harmadik kérdéscsoport (13–14. kérdés) – a rendészeti vezetők sikerességének megítélésére szolgáló tényezők.

Negyedik kérdéscsoport (15–22. kérdés) – a rendészeti vezetők hatékonyságát befolyásoló személyes tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák.

Ötödik kérdéscsoport (23–24. kérdés) – a rendészeti vezetővé képzőt és mesterveetővé képzőt végzetekre vonatkozó követelmények.

### *A második vizsgálati fordulóban alkalmazott mérő eljárások*

A vizsgálat második szakaszában is kérdőíves eljárással dolgoztunk. Ekkor azonban már egy olyan skálát használtunk, amely a korábbi mérés során végzett faktoranalízis tanulságaira épült (lásd az *Eredmények* című részt).

Az első kérdőív feldolgozásakor kapott faktorokat operacionalizáltuk, vagyis E/1 személyi állításokkal írtuk körül őket. Minden egyes faktort négy pozitív és egy negatív tartalmú mondatral fejeztünk ki, így jött létre az az összesen hetvenöt állítás, amely a második fordulóban használt kérdőív alapját adta. A válaszadáskor minden állítást egy hatfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a résztvevőknek a szerint, hogy mennyire tartják önmagukra nézve relevánsnak az adott mondatot. Tudnunk kell, hogy az ilyen típusú önjellemzés *mindig magában rejtí az veszélyt, hogy a kitöltők nem realisan értékelik magukat, mivel meg akarnak felelni egyfajta én-ideálnak. Ennek a torzító hatásnak a csökkentése érdekében iktattuk be a negatív állításokat,* amelyek megzavarják a kérdőív mechanikus kitöltését. Ezek azonban minden valószínűség szerint nem tudják a kérdőív megbízhatóságát teljes mértékben garantálni, ezért az eredmények értelmezések a kapott adatokat óvatos körültekintéssel kell kezelniük.

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

## Eredmények

### *Az első vizsgálati forduló eredményei*

Az első fordulóban alkalmazott mérőeljárás viszonylag sok kérdésből állt, ráadásul *összességében majdnem 2300 ember töltötte ki,* így ebben a vizsgálati szakaszban rengeteg információ gyűlt össze. Ezek lényegre törő, mégis minden fontos kérdésre kiterjedő bemutatása érdekében a következő struktúrát fogjuk követni:

- elsőként a 2–5. kérdéscsoport kiinduló (tehát a kérdőívben eleve megadott) faktoraira vonatkozó eredményeket tekintjük át. Megnézzük az egyes tényezőkre kapott átlagokat, szórásokat és a független változók (lásd: demográfiai adatok) szerint összehasonításokat teszünk. (Az első kérdéscsoportot azért nem érintjük, mert ehhez csak a demográfiai adatok tartoznak, amelyekkel a *Részvevők* című részben már foglalkoztunk.);
- másodsorra ismertetjük a faktoranalízis folyamatát, és bemutatjuk, hogy milyen másodlagos faktorokat kaptunk.

## A kérdőív kiinduló faktorainak elemzése

*Második kérdéscsoport – a rendszeti vezetők magasabb pozícióba jutását segítő tényezők*

A megkérdezettek összességében úgy vélik, hogy a *szakmai felkészültség* (átlag: 4,83; SD: 1,03) és *gyakorlat* (átlag: 4,91; SD: 1,04) segíthet egy vezetőt leginkább abban, hogy a szervezeti hierarchiában előbbre lépjen. Mindazonáltal e két faktort rögtön a *személyes* (átlag: 4,73; SD: 1,03) és *szociális kompetenciák* (átlag: 4,72; SD: 1,03) követik. A válaszadók szerint tehát ezeknek is kiemelten nagy szerepük van a vezetők előmenetelében. Az eredményekből kitűnik az is, hogy a kitöltők véleménye alapján a rendszeti vezetővé képző (átlag: 3,74; SD: 1,35) és mestervezetővé képző (átlag: 3,68; SD: 1,34) *tanfolyamok elvégzése kevésbé járul hozzá ahhoz, hogy egy vezető magasabb beosztásba kerüljön, habár ezek a kurzusok éppen a fontosnak tartott kompetenciák fejlesztésére irányulnak.*

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

A kérdőívben előre megadott válaszok mellett a kitöltőknek lehetőségük volt arra is, hogy önállóan határozzanak meg olyan tényezőket, amelyek sze-



rintük segítik a rendészeti vezetők előrejutását. Az egyéni válaszok többségének tartalma megegyezett a már meglévő faktorokkal, csupán fogalmazásbeli eltérések voltak. Új tényezőként egyedül a véletlen, a szerencse jelent meg (például „jókor, jó helyen kell lenni”). De ez is nagyon szórványosan fordul elő (14-szer), így a kutatás későbbi szakaszaiban nem foglalkoztunk vele.

#### *Harmadik kérdéscsoport – a rendészeti vezetők sikerességét mutató tényezők*

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

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

#### *Negyedik kérdéscsoport – a rendészeti vezetők hatékonyságát befolyásoló személyes tulajdonságok, személyes és szociális kompetenciák megítélése*

Vizsgálatunk szempontjából ennek a kérdéscsoportnak az értékelése talán a legérdekesebb, hiszen itt kerültek terítékre azok a tényezők, amelyek fejlesztésére a rendészeti vezetővé képző és mesterveetővé képző tanfolyamok elsődlegesen irányulnak. A könnyebb kitöltés kedvéért külön kérdeztünk rá a személyiségbeli tulajdonságok, a személyes kompetenciák és a szociális kompetenciák vezetői hatékonyságot meghatározó szerepére.

A személyiségbeli tulajdonságok közül összességében a felelősségvállalást (átlag: 5,3; SD: 0,87) és a *megbízhatóságot* (átlag: 5,38; SD: 0,85) emelték ki a kitöltők, vagyis szerintük ennek a két vonásnak a jelenléte járul hozzá leginkább ahhoz, hogy valaki hatékony vezetővé váljon. Ugyanebből a

szempontból a legkevésbé fontos tulajdonságnak a barátságosságot (átlag: 4,23; SD: 1,2) tartották.

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

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

Külön ki kell emelnünk, hogy a *vezetővé képzőt végzettek* szignifikánsan fontosabbnak ítélték az érzelmi tudatosságot ( $p = 0,05$ ), az önbizalmat ( $p = 0,006$ ) és az alkalmazkodóképességet ( $p = 0,03$ ), mint azok, akik még nem jártak tanfolyamon. Ez az eltérés azért érdekes, mert a vezetővé képzők tematikájában éppen ezek a „soft” kompetenciák jelennek meg a legnagyobb hangsúllyal.

A *szociális kompetenciák értékelésekor* ismét azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók a vezetői hatékonyság szempontjából a „hard” tényezőket fontosabbnak tartják, mint a „soft” faktorokat. Ennek megfelelően összességében az *irányító képesség* (átlag: 5,35; SD: 0,82) és a *tervezőképesség* (átlag: 5,37; SD: 0,87) szerepét emelték ki. A legalacsonyabban értékelt faktor ezúttal a *kliensközpontság* volt (átlag: 4,22; SD: 1,03).

Lényeges kitérnünk arra, hogy a szociális kompetenciák értékelésénél is jelentős különbségek voltak a rendészeti vezetővé képzőt végzettek és nem végzettek között. Előbbiek *mások fejlesztésének képességét* ( $p = 0,02$ ) és a *szervezeti tudatosságot* ( $p = 0,025$ ) is szignifikánsan fontosabbnak tartották.

Ezek a kompetenciák szintén olyan „soft” elemek, amelyek fejlesztése koncentráltan jelenik meg a tanfolyamokon.

*Ötödik kérdéscsoport – a rendészeti vezetővé képzéssel és mestervezetővé képzéssel kapcsolatos igények*

A rendészeti vezetővé, illetve mestervezetővé képzéssel kapcsolatos elvárások nagyon hasonlóak voltak a teljes csoportban, vagyis sem a korábbi részvétel (lásd: volt már vezetővé képzőn vagy nem), sem a beosztás (lásd: felső vezető vagy beosztott), sem más független változó alapján nem találtunk a válaszokban szignifikáns különbséget. A válaszadók mind a vezetővé képző, mind a mestervezetővé képző elvégzésétől *a konkrét problémahelyzetek hatékonyabb kezelését* (átlag: 4,17 és 4,22), valamint *a stratégiai gondolkodás fejlődését* (átlag: 4,13 és 4,27) várják leginkább. Vizsgálatunk célja szempontjából kiemelkedően fontos, hogy *személyes és szociális kompetenciák fejlesztését átlagosan várják a kitöltők*. Itt meg kell jegyeznünk, hogy a problémás helyzetek hatékonyabb kezeléséhez és a stratégiai gondolkodás fejlődéséhez is szükséges a kompetenciafejlesztés, *de ez utalhat arra is, hogy a jelenleg középpontba állított kompetenciák köre nem teljesen fedi le a valós igényeket* (részletesebben lásd a *Megvitatás* című részt).

## **A faktoranalízis eredménye**

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

Jelen vizsgálatunk azonban a kurzusok *hatásainak* mérésére is kiterjedt, hiszen azt is meg akartuk tudni, hogy a tanfolyamot már végzett és a még nem végzett vezetők között van-e különbség a vezetői hatékonyság szempontjából. Ennek a kérdésnek a vizsgálatához szükségünk volt egy második kérdőív összeállítására (lásd a *Mérőeljárások* című részt), ebben a válaszadók már a saját vezetői tevékenységük hatékonyságát ítélték meg. Annak érdekében, hogy ez az új kérdőív „felhasználóbarát” legyen, vagyis ne álljon túl sok pontozandó tételből, csökkentenünk kellett a vezetői hatékonyság poten-

ciális faktorainak számát. Ezért az első mérés eredményeivel faktoranalízist végeztünk, ennek nyomán a következő faktorok születtek:

Első faktorcsoport – a rendészeti vezetők előrehajtásával kapcsolatos faktorok:

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

Második faktorcsoport – a rendészeti vezetők sikerességének megítélésével kapcsolatos faktorok:

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

Harmadik faktorcsoport – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató személyiségbeli vonások:

- kiemelkedő munkateljesítmény,
- emberi kapcsolatok ápolása,
- keretek és szabályok betartása;

Negyedik faktorcsoport – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató személyes kompetenciák:

- feladatorientáltság,
- a kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége,
- érzelmi szabályozást biztosító kompetenciák;

Ötödik faktorcsoport – a rendészeti vezetők hatékonyságát mutató szociális kompetenciák:

- a konkrét feladat-végrehajtás koordinálásának képessége,
- a kiemelkedő csoportlétkör kialakításának képessége,
- az ösztönző, motiváló csoportlétkör kialakításának képessége.

#### *A második vizsgálati forduló eredményei*

A másodlagos faktorok kialakulásával sikerült azonosítanunk azokat a tényezőket, amelyeket a megkérdezettek a rendészeti vezetés legfontosabb hatékonysági tényezőinek ítélnék. A második vizsgálati szakaszban már a rendészeti vezetővé képzés konkrét hatásait igyekeztünk mérni. Ennek megfelelően

egyrészt azt akartuk kideríteni, hogy az azonosított faktorok szempontjából van-e különbség a vezetővé képző tanfolyamokat már végzett kutatási csoport és a tanfolyamon még nem járt kontrolcsoport tagjai között, másrészt tudni akartuk, hogy a kurzusok egykori résztvevői hogyan ítélik meg a saját kompetenciafejlődésüket, illetve a képzésekről milyen pozitív és milyen negatív észrevételeik vannak. Ahhoz, hogy mindezt megtehesük, elsőként faktoranalízissel ellenőriznünk kellett az alkalmazott kérdőív érvényességét, majd a vizsgált faktorok alapján össze kellett hasonlítanunk a két csoport eredményeit, végül külön értékelnünk kellett a vezetővé képzőt végzetekre vonatkozó kérdésekre adott válaszokat.

## **Faktoranalízis a mérőeljárás ellenőrzéséhez**

A faktoranalízis segítségével ezúttal azt vizsgáltuk, hogy azok az állítások, amelyekkel a másodlagos faktorokat a kérdőívben körülírtuk és amelyeket a kitöltők pontoztak, valóban „összetartozónak” bizonyulnak-e. A faktoranalízis alapján úgy tűnik, hogy tizenöt faktorból a következő tizenegyet jól definiáltuk:

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

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

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

## **A kutatási és kontrollcsoport eredményei**

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

- nagyobb fontosságot tulajdonítanak a vezetéssel foglalkozó tréningeknek, és szívesebben végeznek el ilyeneket;
- jobb az elméleti és a gyakorlati felkészültségük;
- összetartóbb, erősebb szervezeti egységet vezetnek, és jobban képviselik a beosztottaik érdekeit;
- hatékonyabban kezelik érzelmeiket és jobban tudják saját feladat-végrehajtásokat megszervezni;
- motiváltabbak és inkább jellemzik őket a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciák;
- hatékonyabban tudják megszervezni az általuk vezetett szervezeti egység feladatainak elvégzését;
- mindemellett kevesebb elismerő visszajelzést kapnak, és rosszabb száműzer teljesítményekkel „büszkélkedhetnek”.

Fontos azonban kiemelnünk, hogy a csoportok közötti különbség csak a „vezetői tréningek és tanfolyamok”, valamint a „kiemelkedő teljesítmény elérésének képessége” elnevezésű faktorokban volt szignifikáns, tehát érdemben

értékelhető eltérés csupán e tényezőkben van. A többi különbséget statisztikai szempontból nem tekinthetjük mérvadónak.

Figyelembe kell vennünk azt is, hogy a kapott adatok önfelmérés alapján születtek, ráadásul csak korrelációkat fejeznek ki, vagyis nem mondhatjuk ki teljes bizonyossággal, hogy az érintett két szignifikáns eltérés (illetve a többi különbség) a tanfolyamok hatását tükrözi (részletesebb kifejtés a *Megvitalás* című részben).

## **A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásainak értékelése**

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

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

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

A személyes és szociális kompetenciák fejlesztésének megítélése is stabil elégedettséget mutatott, hiszen két kivétellel mind a harminc megadott kompetenciában 4,0-nél jobb eredményt kaptunk, ez annyit tesz, hogy a válaszadók szerint a kurzus „inkább hatott, mint nem” ezeknek a kompetenciáknak a fejlődésére. A személyes kompetenciák közül az önbizalmat (átlag: 4,57; SD: 1,33), valamint a problémamegoldó képességet (átlag: 4,54; SD: 1,07), a szociális kompetenciák közül pedig a kommunikációs készséget (átlag: 4,89; SD: 1,08) és az együttműködő csoportlétkör kialakításának képességét (átlag: 4,83; SD: 0,95) emelték ki a megkérdezettek, vagyis szerintük e készségekben, képességekben történt a legerősebb pozitív változás. Mindazonáltal úgy gondolták, hogy a szabálytudat és szabálykövetés (átlag: 3,72; SD: 1,33),

illetve a kliensközpontúság (átlag: 3,85; SD: 1,19) kompetenciáira hatott legkevésbé a vezetővé és/vagy mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése.

A tanfolyamokon történt kompetenciafejlesztés értékelését kiegészítik azok a vélemények, amelyeket a kitöltők az egyes kompetenciák képzésen belüli hangsúlyáról fogalmaztak meg. Összességében azt mondhatjuk, hogy válaszadók több mint ötven százaléka szerint *minden kompetenciafejlesztés pont az igényeknek megfelelő jelentőségű volt*. A résztvevők úgy látták, hogy az alkalmazkodóképesség, a reális önértékelés, az empátia, a kliensközpontúság, az együttműködés és a szervezőképesség aránya a leginkább eltalált. Jóllehet a válaszadók jelentős része úgy gondolja, hogy *többet kellene foglalkozni* a problémamegoldó képességgel, az innovációs készséggel, a döntéshozatali képességgel, a konfliktus- és stresszkezelő képességgel, a vezetett egység érdekeiért való fellépés képességével, valamint a mások fejlesztésének képességével.

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

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

*Összességében úgy tűnik, hogy ez okozza az egykori résztvevők számára a legnagyobb gondot.*

## Megvitatás

Az előző részben bemutatott eredmények sokrétűsége lehetővé teszi, hogy *komplex következtetéseket fogalmazzunk meg* a rendszeti vezetővé képzés múltjával és lehetséges jövőjével kapcsolatban. Az értelmezés áttekinthetősé-



gének érdekében a kutatás idején kapott információk megvitatását a következő lépésekben végezzük el:

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

#### *A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok bevé- lása*

A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamok bevéltőségét a képzési kínálat, valamint a hatékony rendészeti vezetőről alkotott szervezeti elképzelések összhangja mutatja meg. Ezért a kutatásunk első fordulójában a hatékony rendészeti vezető „ismérveit” igyekeztünk azonosítani.

A kapott eredmények alapján *összességében a vizsgált tanfolyamokat be-  
véltként definiálhatjuk*, hiszen általános fejlesztési céljaik szinkronba hozha-  
tók azokkal az elvárásokkal, amelyeket a rendészetben dolgozók saját veze-  
tőikkel szemben támasztanak. Ezt a megállapítást a következő eredmények  
támasztják alá:

- a) A megkérdezett rendészeti felső vezetők és beosztottak úgy látták, hogy a ve-  
zetők *magasabb pozícióba jutását a szakmai felkészültség és gyakorlat után  
leginkább a vezető személyes és szociális kompetenciái befolyásolják*. Ezt azt  
jelenti, hogy a válasszadók véleménye szerint egy személy akkor válhat sike-  
res vezetővé, akkor léphet előre a pályáján, ha jelentős elméleti tudás, szak-  
mai tapasztalat jellemzi, és mindezek mellett jól használja a vezetésben fon-  
tos készségeit, képességeit. A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képző  
tanfolyamok pedig éppen ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztését célozzák,  
tehát közvetve hozzájárulnak ahhoz, hogy a résztvevők sikerebb vezetővé  
váljanak.
- b) A kutatás résztvevői szerint *egy vezető hatékony működését leginkább az  
mutatja, hogy mennyire képes fellépni az általa vezetett egység érdekeiért,  
mennyire tud összetartó, erős közösséget kialakítani, és mennyire viselkedik  
rugalmasan a váratlan helyzetekben*. E tényezők mindegyikére pozitívan  
hathat a vizsgált tanfolyamok elvégzése, hiszen a vezetővé képzés során  
külön modul foglalkozik a csapatépítéssel és kiemelt hangsúlyt kap az asser-  
tívitás (vagyis a hatékony önérvényesítés) fejlesztése, míg a mestervezető-  
vé képzőn a változásmenedzsmenté a kiemelt szerep.

c) A vezetői hatékonyság másodlagos faktoraik közül *a feladat-végrehajtás koordinálását segítő személyes és szociális kompetenciák fontosságát értékeltek a legmagasabbra* a vizsgálat résztvevői, ez szintén azt igazolja, hogy a kompetenciafejlesztés mint képzési cél összhangban áll a szervezeti kívánalmakkal.

Mindebből egyértelműen következik, hogy *a vizsgált tanfolyamok alapkonceptiója és elsődleges pedagógiai célja* – vagyis a vezetői kompetenciák fejlesztése – *megfelel a rendészeti felső vezetők és a beosztottak igényeinek.*

Más kérdés, hogy miként valósul meg a kurzusokon ez a kompetenciafejlesztés, mennyire fókuszálnak a tanfolyamok a valóban elvárt kompetenciákra, és mennyire közismert a rendészetben belül, hogy ezek a képzések milyen lehetséges hatást válthatnak ki a résztvevőkből. A kutatási eredményekben *van egy látszólagos ellentmondás, amely e kérdések megválaszolásával oldható fel.* Ez az ellentmondás az, hogy bár a vezetői előmenetel és hatékonyság szempontjából *számos olyan tényezőt tartanak fontosnak* a válaszadók, *amelyek fejlesztésére a vizsgált kurzusok irányulnak, magukat a vezetővé és mestervezetővé képző tanfolyamokat mégis kevésre értékelik.* Elvben logikus lenne, hogy ha úgy gondoljuk, hogy bizonyos faktorok (személyes és szociális kompetenciák, a vezetett szervezeti egység érdekképviselője, összetartása) nagyban hozzájárulnak egy vezető sikereihez, akkor azoknak a képzéseknek az elvégzése, amelyek éppen a kérdéses tényezőkkel foglalkoznak, szintén kiemelt jelentőségű.

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

Az első lehetséges ok megvitatására a hatásvizsgálatra vonatkozó adatok értelmezésénél visszatérünk.

A második lehetőséget alátámasztja az a tény, hogy a tanfolyamokat már elvégzett vezetők szignifikánsan magasabbra értékelték a kurzusok fontosságát, mint azok, akik még nem jártak ilyen képzéseken. Ebből az adatból úgy

tűnik, hogy a vezetői siker és hatékonyság, valamint a tanfolyamok közötti kapcsolatot azoknak egyszerűbb megtalálniuk, akik már voltak vezetőképzésen, míg a többieknek valószínűsíthetően nincsenek pontos információik arról, hogy milyen hatásai lehetnek ezeknek a programoknak.

Az utolsó eshetőség tárgyalásához több tényezőt is figyelembe kell vennünk. Elsőként meg kell néznünk, hogy az egyes személyes és szociális kompetenciák jelentőségére adott pontszámok mennyire állnak összhangban azokkal a kompetenciákkal, amelyek fejlesztésére a képzések irányulnak. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetben dolgozók szerint a hatékony vezetésben az olyan „hard” kompetenciáknak van nagy szerepük, mint a döntéshozatali képesség, a problémamegoldó készség, az irányító képesség és a tervezőkészség. Tény, hogy a vizsgált kurzusok során e készségek és képességek a „soft” kompetenciáknál kisebb hangsúlyt kapnak, tehát a programok e tekintetben nem teljesen felelnek meg az általános kívánalmaknak. Ezt támasztja alá a tanfolyamot végzettek második vizsgálati fordulójában kifejtett véleménye is, amely szerint a jelenleginél nagyobb teret kellene adni a döntéshozatali képesség és a problémamegoldó képesség fejlesztésének. A „hard” tényezők erőteljesebb fejlesztésének igénye nyilvánul meg abban is, hogy az első fordulójában megkérdezettek leginkább a gyakorlati problémahelyzetek kezelésében, valamint a stratégiai gondolkodás fejlődésében várnának változásokat azoktól, akik részt vesznek a tanfolyamokon.

*Összességében tehát bizonyos, hogy a konkrét kompetenciák szempontjából a képzések beválása nem teljesen valósul meg, vagyis a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos igények és a programok kínálata nem fedi egészen egymást. Fontos azonban megjegyeznünk azt is, hogy a gyakorlatban a „hard” kompetenciák csak akkor működhetnek eredményesen, ha a vezető jártas a „soft” kompetenciákban is. Hiába képes ugyanis valaki jól átlátni egy problémát, hiába tud megfelelő döntéseket hozni, hiába szervezi meg hatékonyan a feladatok elosztását, ha képtelen mozgósítani másokat a végrehajtásra, márpedig ehhez éppen a „soft” kompetenciákra van szükség. Úgy tűnik, hogy ennek az összefüggésnek a lényegét a vezetőképzőt végzettek inkább belátták, hiszen ők több „soft” kompetenciát is szignifikánsan magasabbra értékelték, mint azok a válaszadók, akik egyik kurzuson sem voltak. Ezért lehet az, hogy a második fordulójában leginkább a reális önértékelés, az empátia, a szociális nyitottság, az alkalmazkodóképesség és a kliensközpontúság képzésen belüli szerepével voltak elégedettek, ami azt is mutatja, hogy nem a „soft” kompetenciákból akarnak kevesebbet kapni, hanem a „hard” készségekből, képességekből többet. Különösen igaz lehet ez a mestervezetővé kép-*

ző esetén, hiszen már az első forduló eredményeiből kiderült, hogy ettől a tanfolyamtól alapvetően a „hard” kompetenciák fejlődését várják, míg a vezetőképzőnél vegyesen igénylik a „soft” és a „hard” készségek, képességek pozitív irányú változását.

*Mindent összevetve tehát azt mondhatjuk, hogy a tanfolyamok általános képzési céljai megfelelnek a szervezetben belüli igényeknek, tehát a képzések beválnak tekinthetők.* A tanfolyamok azonban nem teljesen azoknak a kompetenciáknak a fejlesztésére fókuszálnak, amelyeket a szervezetben dolgozók várnának. Ezért *a beválás még jobb lenne*, ha a kurzusok tematikájában hangsúlyosabban jelennének meg a „hard” kompetenciák (például döntéshozatali képesség, problémamegoldó készség, irányítóképesség, tervezőkészség) fejlesztése. Ez a változás hozzájárulhatna ahhoz is, hogy a végzett vezetők hatékonyabban tudják megoldani a konkrét problémahelyzeteket és fejlődjön a stratégiai gondolkodásuk.

## **A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok hatásai**

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

1. Az első fordulóban a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek a tanfolyamokon még nem jártaknál szignifikánsan fontosabbnak ítélték mind általában véve a személyes és szociális kompetenciák jelentőségét, mind azoknak a konkrét kompetenciáknak a szerepét, amelyek fejlesztésére a képzések elsősorban irányulnak. Mindez kifejezi azt, hogy *a tanfolyam egykori résztvevői a többiekől eltérően gondolkodnak a vezetői hatékonyságról.* Fontos továbbá, hogy ez az „eltérő szemlélet” nagy valószínűséggel a képzési programok hatásának tulajdonítható, hiszen *ha más független változók* (lásd: egyéb demográfiai adatok) szerint bontottuk csoportokra a vizsgálati személyeket, *akkor nem tapasztaltunk szignifikáns véleménykülönbségeket.*
2. A vezetői siker mérőfaktorainak megítélésekor *a rendészeti vezetővé és/vagy mestervezetővé képzőt végzettek szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a projektekben való részvételnek, a vezetett szervezeti egység erős összetartásának, a vezetett szervezeti egység érdekei hatékony képví-*

seletének, mint azok, akik még nem vettek részt a kurzusokon. E tényezők értékelése egyértelműen összefüggésbe hozható a tanfolyamokkal, hiszen a mestervezetővé képző során a projektmenedzsmenttel, míg a vezetővé képzőn a csapatépítéssel és az asszertivitással foglalkoznak önálló modulként. Ráadásul más független változónak ezúttal sem volt hatása, tehát nagy valószínűséggel a megkérdezettek többsége hasonlóan gondolkodik ezekről a faktorokról.

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

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

megfogalmazták azt is, hogy *ez a hatás igen könnyen elmúlik, ha nem kap megfelelő megerősítést.*

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

## **Javaslatok a rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyamok fejlesztésére**

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

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

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

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

#### IRODALOM

**Bakacsi Gyula:** Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest, 2001

**Goleman, Daniel:** Természetes vezetés. Vince Kiadó, Budapest, 2003

**Halász Gábor:** A pedagógiai rendszerek általános hatás- és beválás vizsgálati rendszere. Kézirat, 2010 [www.halaszg.ofi.hu](http://www.halaszg.ofi.hu)

**Klein Balázs – Klein Sándor:** A szervezet lelke. Edge Kiadó, Budapest, 2006

**Klein Sándor:** Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Kiadó, Budapest, 2001