

Doktori (PhD) értekezés

dr. Dragon Sándor
2025

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Rendészettudományi Doktori Iskola

dr. Dragon Sándor

Rendészeti szervek tudományos és gyakorlati vezetése
az innováció és a digitalizáció tükrében

Doktori (PhD) értekezés

Témavezetők:

Prof. Dr. Fórizs Sándor

Dr. Kovács István

Témavezetők aláírása:

Budapest, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

I. Bevezetés	5
1. A tudományos probléma megfogalmazása	5
2. Témaválasztás indokolása	10
3. Témaválasztás aktualitása	12
4. Hipotézisek	13
5. Kutatási célkitűzések	15
6. Kutatási Módszertan	18
7. Doktori értekezés felépítése	27
II. A releváns szakirodalom áttekintése a téma elméleti megközelítése	28
1. A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában.	33
2. A vezető és a vezetés	43
2.1. A vezető	43
2.2. A vezetői személyiség jegyek	47
2.3. A vezetés	48
2.4. A „4. ipariforradalom”	51
3. A vezetést támogató rendszerek és módszerek	53
3.1. A rendszer és a szervezeti stratégia	53
3.2. Elméleti és technikai módszerek	55
3.2.1. Motiváció	57
3.2.2. Teljesítmény értékelés	59
3.2.3. Képzés	60
3.2.4. Kiválasztás	61
4. A digitális világ megjelenése a szervezet vezetés-irányítási rendszerében	63
4.1. Biztonság, a digitális biztonság környezete	67
4.1.1. A biztonság	67
4.1.2. A digitális biztonság környezete	68
4.2. Információs társadalom, innováció és digitalizáció hatásai	71
4.2.1. Információs társadalom	71

4.2.2. Innováció és digitalizáció hatásai	76
4.2.3. A digitális állampolgárság	80
4.2.4. A digitális transzformáció	83
4.3. A digitális világ elemei	86
4.3.1. A szervezet, a digitális szervezet	86
4.3.2. Szervezet vezetése, irányítása	88
4.3.3. Agilis szervezet és vezető	91
4.3.4. Digitális szervezeti kultúra, jövőkép	95
4.3.5. A digitális világ humán erőforrása (HR)	98
4.4. A digitális kompetencia világa	102
4.4.1. Kompetencia	103
4.4.2. Digitális kompetencia	107
4.4.3. A digitális világ vezetői kompetenciái	110
III. A kutatás bemutatása, elemzés, értékelés, következtetések levonása.	120
1. A kutatás területei és alanyai	120
2. Etikai norma és kutatási engedély	123
3. A kutatási kérdőív és interjú válaszok adatfeldolgozása	126
3.1. A kutatási kérdőíves módszer bemutatása	126
3.1.1. P értékek (Szignifikancia) számítása	128
3.1.2. Reprezentativitás általánosságban	129
3.1.3. Az SPSS rendszer	130
3.2. A kérdőíves válaszok bemutatása, elemzése- értékelése, összegzése	135
3.2.1. A magyar kutatási kérdőív eredményeinek elemzése szignifikanciára vonatkozóan	202
3.2.2. A nemzetközi kutatási kérdőív eredményeinek elemzése szignifikanciára vonatkozóan	204
3.2.3. A magyar és a nemzetközi kutatási kérdőívek részkövetkeztetései	207
3.3. Az interjú válaszok bemutatása, elemzése- értékelése	209
3.3.1. A kutatási interjúk elkészítésének módszere, az alanyok kiválasztásának főbb szempontjai	209
3.3.2. Az interjú válaszok bemutatása, elemzése- értékelése, összegzése	211
3.4. Összefoglalás, javaslatok	215

IV. Tudományos kutatási eredmények	217
1. Összegzett következtetések	217
2. Hipotézisek bizonyítása	219
3. Új tudományos eredmények	220
4. Ajánlás	221
5. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága	222
V. Felhasznált irodalom	224
1. Irodalomjegyzék	224
2. Jogszabályi hivatkozások	241
VI. Melléklet	242
1. Kérdőív kérdések	242
2. Interjú kérdések	249
VII. Ábra/táblázatjegyzék	252
VIII. A szerző publikációs jegyzéke a kutatással kapcsolatban	253

I. Bevezetés

1. A tudományos probléma megfogalmazása

Korunkban a biztonság igénye jelentősen felértékelődött, amelynek általános és magas szintű biztosításához jelentősen hozzájárulnak a rendvédelmi szervek (többek között: a rendőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv, stb.), amelyek szigorúan szervezett formában, erősen hierarchikus, központi irányítás mellett végzik tevékenységeiket. A fejlett demokráciák velejárója hatékony és polgárbarát rendvédelem létrehozása, amely széles körűen szavatolja az állampolgárok biztonságát.

A rendészeti szervek, fegyveres testületek, amelyek az állami irányítás alatt állnak, katonai hierarchia alapján szerveződnek.

Egy állam polgárainak lehetőségük van politikai meggyőződésüknek, szabad akaratuknak és döntésüknek megfelelően politikai pártokban tömörülni, továbbá az állami keret teret biztosít a társadalom értékeinek, érdekeinek kifejezésére, valamint az állampolgárok akaratának kifejezésére a politika porondján. A demokratikus államrendben, nem csak az „uralkodó”, hanem egyetlen politikai párt sem irányíthat állami szervezeteket, ezt a tilalmat a törvények garantálják. Az alkotmányos rend garancia a jog, az emberi jog uralmának, a hatalmat szolgáló állami szervezetek tagozódásának. Az alkotmányos rendnek garanciaként kell szolgálnia a rendvédelem tisztaságát, a szervezett megbecsültségét, továbbá a benne dolgozók emberi és szakmai tekintélyének elismerését, amelyeket minden körülmény között védelmeznie kell.

Már a XIX. században valóban megjelent a jog uralma az állam felett, valamint a jog garanciái és azok különböző formái, mint például az írott alkotmány, az alapjogok rögzítése, a törvényesség követelménye, a független bíróságok megalakulása, a jogrendszerek kodifikációja, etc. Ezek mind a modern jogállamiság alapkövei, amelyeket azért alakítottak ki, hogy biztosítsák a jogállami rendszer működését. A témakörben sok neves (csak egy - egy nevet említve: Kerecsi, Boda, Barabás, Chrisztián, Inzelt, Gál, Sallai, Resperger) a rendészettudomány, a kriminológia, a jogtudomány, hadtudomány, etc. területén munkálkodó részéről jelenetek és a mai napig is jelennek meg művek, amelyek nem csak a rendészettudomány elméleti megalapozásában, hanem a gyakorlat jogállami irányú fejlesztésében is kiemelkedő szerepet játszanak. Munkásságukkal hozzájárultak ahhoz, hogy a rendészet ne csak hatékonysági, hanem jogi és társadalmi szempontból is kontrollált és elemzett legyen.

A fenti tárgykörben rövid említést kell tenni a Köztársasági Alkotmány és az Alaptörvény közötti viszonyról, a jogi folytonosság kérdéséről, hiszen ez a hazai közjogban jelentős változásokat eredményezett, többek között kihatással volt a rendészet jelen struktúrájának kialakulására is.

A Köztársasági Alkotmányt (1949. évi XX. törvény) 1949-ben fogadták el szovjet típusú minta alapján. Az 1989-es rendszerváltás idején alapjaiban módosult (1989. évi XXXI. törvény), és demokratikus alkotmány alapjait tették le, korábbi tartalma gyökeresen átalakult, de jogi kerete megmaradt. 1989 és 2011 között ez a módosított alkotmány volt hatályban, amelyet az azóta eltelt évek alatt többször módosítottak.

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25. fogadták el) - hatályon kívül helyezte a korábbi Köztársasági Alkotmányt -, 2012. január 1-jén lépett hatályba, amelyben a nemzeti identitás, történelmi hagyományok és keresztény értékek hangsúlyozása mellett, egy új alkotmányos rend megalapozása tükröződik vissza.

Megállapítható, hogy az Alaptörvény és a Köztársasági Alkotmány között jogilag van folytonosság, tartalmilag viszont közöttük jelentős változtatás következett be, új irány került meghatározásra.

Jelenkorban, a jogállamiság keretében, a jogi normák megfelelő garanciát biztosítanak az állam működéséhez, ezen belül a rendészeti szervek jogszabályi keretek közötti működéséhez, amely keretben a fékek és ellensúlyok biztosítják a feladatvégrehajtások törvényességét, mint például a rendőrség tekintetében:

„a Budapest fővárosi rendőrség államosításáról szóló 1881. évi XXI. törvénycikk 8. szakasza, mely szerint „a rendőri intézkedések: sohasem ellenkezhetnek jogszabályokkal, velük szemben a jogorvoslati lehetőség mindig nyitva kell álljon, a nyilvánosságban rejlő ellenőrzési lehetőséget ne zárják ki, a kiadott rendeletei pedig ideiglenes jellegűek, bizonyos cselekményekre szorítkozóak, meghatározott helyre és időszakra korlátozottak, - az előírt közzétételi formához kötöttek....”¹

A rendőrség vonatkozásában a főbb jogi normák, amelyek garantálják és részletesen meghatározzák - többek között - a rendőrség tevékenységét stb.:

1. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.),

¹ Nyeste Péter (2014): A rendészet bűnüldözési információszerző tevékenységének alapjai. In: Korinek László (szerk.) *Értekezések a rendészetéről*. Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészettudományi Kar. Tanulmánykötet. Bp., XII. fejezet. pp. 319-332: 321.
https://real.mtak.hu/108979/7/ertekezesekekarendeszetről_tanulmánykötet2014-319-332.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

2. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, eskütétel szövege,
3. a „Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény”,
4. 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet, a rendőrség szolgálati szabályzatáról,
5. 20/2015. (IX. 10.) ORFK utasítás, Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról,
6. a Rendőri Hivatás Etikai Kódexe.

„A Rendőrség feladata

1. § (1) A rendőrség feladata az Alaptörvényben meghatározott feladatok mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, a bűncselekményből származó vagyon visszaszerzése, valamint az idegenrendészeti és menekültügyi feladatok ellátása.”²

A fenti tárgykörben meg kell emelni még „A RENDŐRI HIVATÁS ETIKAI KÓDEXE” -t:

„Célja, hogy erkölcsi iránymutatásul szolgáljon, mind a szolgálatban, mind a szolgálaton kívül tanúsítandó magatartások tekintetében, morális alapot biztosítson a felmerülő szakmai döntésekhez, egyben megfelelő védelmet nyújtson mindazok számára, akik normakövető módon járnak el, továbbá zsinórmértékül szolgáljon a kifogásolható, a hivatáshoz nem méltó magatartások felismeréséhez.”³

A politika minden korban törekszik a befolyásának érvényesítésére, amelynek csak a jogszabályok állják útját és határozzák meg működésének kereteit. A politikában minimális többség elérése is már elegendő, hogy az akaratát az „uralkodó” párt érvényre tudja juttatni és a szervezeteitől pedig a maximális teljesítmény mellett, természetesen elvárja a lojalitást és a rendszer védelmét, nyíltan vagy burkolt körülmények között is.

A politika, a szervezetek velejárója. Következésképpen politikamentes szervezet nincs. A rendészeti szervek esetében a jogszabályi környezet szolgál⁴ biztosítékul a törvényes, szakszerű és arányos feladat végrehajtására.

Magyarország Alaptörvénye:

² 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről.

³ A Rendőri Hivatás Etikai Kódexe.

<http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁴ Döntés a Rekvényi László kontra Magyarország ügyben. „Az emberi jogok európai bíróságának ítélete”. Strasbourg. 1999. május 20. Fundamentum 3. szám p. 85-93.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://epa.oszk.hu/02300/02334/00057/pdf/EPA02334_Fundamentum_1999_03_085-093.pdf (A letöltés dátuma: 2025.05.02.)

„A Magyar Honvédség, a Rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok hivatásos állományú tagjai nem lehetnek tagjai pártnak, és politikai tevékenységet nem folytathatnak.”⁵
A jogállami garanciát a hatályos jogszabályok biztosítják.

Jelen disszertációm megközelítésének középpontjában a rendészeti szervek tudományos és gyakorlati vezetésének megfelelősége, összefüggései és azok hatásai állnak. A kutatott téma fontosságát több, a szakirodalomban megjelent könyvek, értekezések, cikkek is alátámasztják, amelyekre a későbbi fejezetekben hivatkozni is fogok. Összességében kijelenthető, mint tudományos probléma, hogy ezen irodalmak középpontjában ugyan a vezetés és az irányítás áll, de az is megállapítható, hogy a disszertáció által feldolgozott szemszögből, nem elegendő a tudományos értékű eredményt nyújtó kutatás és az ebből összeállított értékelhető, a szakma számára is felhasználható szakirodalom. Ebből a szempontból hiánypótló a jelen disszertáció. A tudomány részéről vannak jeles szakemberek, akiktől folyamatosan jelennek meg a gyakorlatban is hasznosítható írások. Ellenben a szakmai, gyakorlati oldalról ugyanezen kijelentés már nem állja meg a helyét. Véleményem szerint kevés az a gyakorlati szakember, aki nem csak szimplán a végrehajtásra koncentrál, hanem megvizsgálja a felmerült, megoldásra váró kérdéskör elméleti, tudományos megoldásának lehetőségeit is. A témában szereplő mindkét oldal hangsúlyozza a maga nélkülözhetetlen pozícióját. Az általam elvégzett kutatás, annak eredményével együtt egyel több lesz a sorban, de még nem dőlhetünk hátra. A fentiek megértése, illetve a tudományos probléma mélyebb elemzése sarkalt a disszertációm ezen formájában történő megírására. Célom volt, hogy a kutatásommal beazonosítsam az eredményeim gyakorlati hasznosításának, hasznosulásának és a szervezetben rejlő további fejlesztési eshetőségek, kiaknázatlan lehetőségek összefüggéseit.

A rendészeti szervek hatékony vezetés - irányításának megvannak az elméleti és tudományos alapjai, amelyeknek a gyakorlati életbe történő átültetése, adaptációja olyan kiemelt feladat, amelyben találkoznak az állam -, a tudomány - és végrehajtó szervezet érdekei.

Az államhatalom és erőszakszervezetének⁶ hatékony irányításához álláspontom szerint egyrészt fontos a két fogalmi kör rövid meghatározása, másrészt elengedhetetlen a jelenkori kihívásokra választ adó, szerteágazó vizsgálati alapokon nyugvó értekezés elkészítése.

⁵ Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25.: Az Állam. A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok 46 cikk. (5).

⁶ Lásd: Max Weber – A politika mint hivatás; Michel Foucault – Felügyelet és büntetés; Finszter Géza – Rendészet és jogállam; Kerecsi Klára – Kriminálpolitika és társadalom; Szikinger István – A rendőrségi beavatkozás jogállami feltételei; Fórizs Sándor – A rendészeti igazgatás alapjai;

Az államhatalom, az állam szuverén jogalkotó és végrehajtó ereje, amely minden más hatalomtól függetlenül gyakorolja hatalmát. Jellemzői között kell megemlíteni az önállóságát, más hatalomtól való belső – külső függetlenségét, legitimitását, jogállamiság keretében működő jogalkotási és érvényesítési monopóliumát, etc.

Az erőszakszervezet az állam azon intézményeit jelenti - többek között a rendőrséget is -, amelyek fizikai kényszer alkalmazására nem csak képesek, hanem azt jogszerűen, az állam nevében gyakorolják.

Míg az államhatalom a hatalom forrása és gyakorlója, addig az erőszakszervezet az akarat érvényesítésére szolgáló eszköz.

A fentieknek megfelelően disszertációmban a rendészeti szervek vezetését és irányítását kívántam széleskörűen, mélyrehatóan vizsgálni, mivel meggyőződésemm, hogy a kutatásom hasznosan egészítheti ki többek között a fenti szerzők műveit. Ezen a ponton ki kell hangsúlyoznom, hogy a disszertációmban a rendvédelmi szervek kifejezést (Lásd: „II. A releváns szakirodalom áttekintése a téma elméleti megközelítése” című fejezet 1. pontjában a rendvédelem és a rendészeti szervek kifejezések alkalmazását fejtem ki.), mint gyűjtő fogalmat használtam, a beletartozó összes szervvel együtt. Magam a Rendőrség, ezen belül, az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv hivatásos állományú tagja vagyok, ezen szervezet életébe rendelkezem nagyobb betekintéssel, ezért jelen tudományos munkám középpontjában található témát is ennek a ténynek a figyelembevételével dolgoztam fel.

A vezetést támogató korszerű - folyamatos fejlődésen átmenő - technikai eszközök, rendszerek, technológiák, tudományos módszerek az elmélet és a gyakorlat megvalósítására kiemelt jelentőséggel bírnak. Azok felhasználásának hatékonysága, továbbá mértékének érvényesülése a rendészeti szervek irányításában, nagyban függ a szervezet befogadó képességétől. A disszertációm kiemeli a jó módszereket, megerősíti a bevált jó gyakorlatokat, bemutatja a pozitívumok mellett az estleges anomáliákat, a szervezeti működési zavarokat, rávilágít a rossz beidegződésekre, felfedi a már idejét múlt vezetési stratégiákat, módszereket. A kutatásom segíti az új, a gyakorlati munkában is használható korszerű, gyakorlatorientált tudás felhasználását. Szervezetszintű válaszadást biztosít a problémákkal való szembenézés és azok jövőbeni kezelése területén.

2. Témaválasztás indokolása

Doktori értekezésemben górcső alá kívánom venni a rendészeti szervek jelenlegi helyzetét, a kutatási témámnak megfelelően. Céлом új ismeretek, módszerek, metódusok bemutatása, a meglévő szaktudás fejlesztése, elősegítve ezzel a szervezet jövőbeni vezetés-irányítási rendszerének magasabb szinten való alkalmazását. A témát részletesen elemezve, meg kellett állapítanom, hogy a rendészettudomány művelői által tett ajánlások, javaslatok nem minden esetben találkoztak a rendészeti terület gyakorlati képviselőinek elvárásaival. A szándék nagyon nemes volt a tudomány részéről, a céljuk egyszerű és önzetlen, csak segítséget nyújtani a szakma részére a mindennapos munkában.

„A közelmúlt szervezeti változásai és a jogalkotás felgyorsulása arra a diagnózisra alapult, hogy a modellel nincs baj, (...) feltétlen engedelmesség elve semmivel nem helyettesíthető, a fegyelem tovább erősítendő, (...) Nem ismerünk olyan rendészeti kutatásokat, amelyek ezt a diagnózist és a nyomában járó terápiát igazolják. A szervezeti változások kezdeményezői erre nem is tartanak igényt.”⁷

A saját tapasztalásom megerősít abban, hogy a téma érzékenysége miatt kellő körültekintéssel, „diszkrécióval” kell hozzáállni a kutatáshoz. A téma fontossága és aktualitása a jelen korban is vitathatatlan. Az elmúlt évtizedek alatt igazán markáns változás nem következett be a szervezetben a rendszerváltás óta. A rendészeti szervezet és a rendészettudomány nem működik kellően, megfelelő módon együtt ^{8,9}, amelyben talán kijelenthetjük, hogy nem a tudomány oldala az, amelyik nem kellő módon áll a kérdéshez.¹⁰ Képviselőik töretlenül igyekeznek átadni mind azt a tudást, új ismereteket, amelyek a tudomány világában keletkeznek, igyekeznek rámutatni azokra a területekre, amelyek erősítése feltétlenül fontos ahhoz, hogy a szervezet követni tudja a környezetében megjelent vagy kialakulóban lévő trendeket. Ki kell jelenteni azt a tényt is, hogy a rendészeti szervek saját maguk is rendelnek meg kutatásokat, akár pályázatok kiírása révén is, tehát az igyekezet

⁷ Finszter Géza (2013): A változó rendészet és a rendészettudomány. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*. XIV. évf. 1. szám pp. 5-12: 11. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/finszter.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁸ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. p. 60. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BAF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁹ Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*, 15. évf. 4. szám.

¹⁰ Vö: Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*, 15. évf. 4. szám. pp. 67-83. old. <https://real.mtak.hu/36930/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

mindkét oldal részéről fenn áll. Disszertációmban fel kívántam használni a megjelenő kutatások, illetve művek témámhoz kapcsolódó elemzéseit, értékeléseit is.

Csatlakozom azon gondolatisághoz, amely azt kérdéskört feszegeti, hogy egyrészt a rendészeti szerveknek szükségük van-e, másrészt a jelen rendszerünkben jelentkezik-e részükről igény a rendészettudomány és képviselőik által készített tanulmányokra, etc.? A rendészettudomány képviselői mint hazai, mint pedig nemzetközi vonatkozású kutatásokban vesznek részt. Kijelenthetem, hogy a rendészettudomány még nem érte el kapacitásainak határát, az általuk elkészített tanulmányok lefedik a szakma minden egyes szegmensét.

Jelen disszertációmban kitérek a rendészeti szervek pozitív és negatív működésére, de nem foglalkozom ennek kapcsán konkrét ügyek elemzésével. Mint ahogyan fentebb már említést tettem a rendészettudomány képviselői igyekeznek a rendészet területén a tényeket maguk valójában bemutatni, amely sok esetben nem „tetszik” a szervezeteknek. Ezt a jelenséget hívjuk védekező mechanizmusnak, amely jellemzi a szervezeteket. A szakirodalomban „a titok és a hierarchia mítosza” néven említi, ahogyan a lenti idézet is bemutatja:

„Keresték tehát azokat a módszereket, amelyek a látszat mögött magát a valóságot tették megismerhetővé. (Jellemző, hogy ezen a területen a hivatali érdekek mekkora ellenállást képesek kifejteni. A rendészettudomány képviselői többször tettek arra kísérletet, hogy különböző kormányzati döntések megvalósításában segítsék a belügyi - rendészeti tárca munkáját. Erőfeszítéseik azért vallottak kudarcot, mert minden esetben ragaszkodtak a tényanalízishez, a jelen állapot korrekt feltárásához. Ezt szorgalmazták például akkor, amikor egy messzire tekintő rendészeti stratégia megalkotásában vettek részt. A stratégia azért sem született meg, mert az aktuális vezetés mindenre kíváncsi volt, csak a tényleges helyzetre nem.)”¹¹

A kritikai elméletben a titkosság jelentése - valaminek az elrejtése, kizárólagossága, a tudás feletti ellenőrzés -, a hierarchia - a társadalmi, politikai és intézményi alá- és fölérendeltség és ez alapján történő kizárást a megismerésből -, és a mítosz - a látszólag természetesnek tűnő, de valójában mesterségesen fenntartott, a hatalom konzerválását - a hatalomi érdekek kapcsolódását tükrözi.

Ahogyan a fenti idézetben olvasható a szervezet némely változáson ugyan keresztülment, de vannak olyan „gyerek betegségei”, amelyeket különösebb erőfeszítés

¹¹ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. p. 60. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

nélkül, mondhatnám egyszerű emberi hozzáállással is lehetne orvosolni. Ezen - szerintem szükséges - változások nem csak a szervezeti struktúrát, nem csak a szervezeti kultúrát, hanem az ezekkel szoros összefüggésben lévő humán területet, sok esetben a vezetői gondolkodásmód és hozzáállás kérdés körét, valamint a vezető és a beosztotti állomány közötti kapcsolatot, interakciót is érintik. A fentiek alapján, továbbá az általam, szűkebb és tágabb környezetemben, több évtized alatt tapasztaltak miatt választottam kutatásom központi elemének a rendészeti szervek elméleti és gyakorlati vezetését. Bemutatom globálisan az elemzett területeket, javaslatokat és tanácsokat fogalmazok meg a jövőbeni működésre, amelyeket tudományos és gyakorlati módszerek, elméletek bemutatásával, az általam kiválasztott kutatási módszertan felhasználásával támasztok alá.

3. Témaválasztás aktualitása

Értekezésemben a rendészeti szervek vezetését- irányítását vezetői szemmel kívánom széleskörűen, tudományos módszerekkel vizsgálni, de a gyakorlati végrehajtás számára használható eredmények létrehozásával bemutatni. A benne megfogalmazott gondolatokat a rendészeti szervek, szervezetek vezetőinek figyelmébe ajánlom.

Az elmúlt 10 - 15 évben a szervezet vezetés- irányítási rendszerében kifejezetten nagy figyelem fordult az innovatív teljesítményorientált módszerek alkalmazására, továbbá a digitális világ, az infótechnika vívmányainak mind szélesebb körű beépítésére a gyakorlati végrehajtásban.

Kutatásaimat - a jelen rendészeti rendszer áttekintésével és a jövő kihívásainak számbavételével - a következő területekre törekedtem kiterjeszteni:

- vezetés- irányítási folyamat, munkafolyamatok,
- vezetés- irányítási módszerek tapasztalatai,
- generációs kihívások,
- motiváció, kommunikáció, koordináció,
- digitális világ és hatásai,
- humán erőforrás menedzsment (utánpótlás, toborzás, fluktuáció),
- globalizációs kihívások és azok hatásai a szervezetre (a megváltozott környezetre való gyors, rugalmas alkalmazkodás képessége).

A kutatásom során a szolgálati gyakorlat tapasztalataira és a témakör elméleti forrásaira egyaránt figyelmet szenteltem.

4. Hipotézisek

Kiemelten kell kezelnünk a rendszerváltás előtti és az azt követő szervezeti modelleket. A disszertációm középpontjában a rendszerváltás utáni és az azóta eltelt időszak áll, amelyben a rendészettudományban jártas neves szerzők, továbbá a rendészettudománnyal foglalkozó kutatók tollaiból¹² jelentek meg hasznos, a szervezetek jövő stratégiáit támogató írások, amelyeket a szervezetek vegyes fogadtatásban részesítettek. A meghirdetett szervezeti, úgynevezett modernizációs folyamatok kapcsán megjelent célok, mint a rendőrség depolitizálása, decentralizálása és demilitarizálása a rendszer teljes reformjának megvalósulásáig központi téma marad.

A meghirdetett modernizációnak eme 3 fontos eleme:

- a decentralizálás:

„Magyarországon 1949 óta a centralizált, katonai elvekre épülő, a civil közigazgatástól elkülönülő államrendőrségi modell működik. Ezt szentesítette az 1989-es köztársasági alkotmánymódosítás, amit követett a rendőrségi törvény 1994-es elfogadása. A képleten Magyarország Alaptörvénye sem változtatott.”¹³

„A rendészet a modern államban az a közigazgatási tevékenység, amelynek társadalmi rendeltetése a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyek elhárítása. „A rendészet olyan állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére, a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul.”...

Az Alkotmánybíróság már több határozatában rámutatott arra, hogy a közigazgatási szervek tevékenységével kapcsolatosan „az Alkotmány 2. § (1) bekezdésében szabályozott jogállamiság elvéből fakadó követelmény a közigazgatás törvény alá rendeltségének követelménye.... Alkotmányos rendészet csak ott valósulhat meg, ahol az alaptörvényi követelményekkel összhangban van

- a rendészet joga,

¹² Christján László, Lippai Zsolt, Németh Zsolt (szerk.) (2021): A rendszerváltás hatása a rendészetre. Ludovika Egyetemi Kiadó. Budapest. p. 280.

¹³ Finszter Géza (2014): i. m. 58. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

- a rendvédelmi szervek felépítése,
- a közöttük megvalósuló feladat- és hatáskörmegosztás,
- a közigazgatás rendszerében elfoglalt helye,
- a büntető igazságszolgáltatás előkészítésében játszott szerepe,
- valamint az igazságszolgáltatásnak a rendészet felett gyakorolt kontrollja.”¹⁴

- a depolitizálás:

„A rendőrség a feladatának ellátása során pártbefolyástól mentesen jár el.”¹⁵

- a demilitarizálás:

„Az 1990-es választásokat követően megalakult kormány a rendőrség egységének fenntartása mellett határozottan meghirdette a közbiztonság-védelmi apparátus lehető legteljesebb demilitarizálását”¹⁶

A hipotéziseim felállításával és vizsgálatával nem az egész rendészeti rendszert veszem górcső alá, hanem annak egy nagyon fontos szegmensét, a szervezet vezetés-irányítási rendszerét. Elemzésen, értékelésen keresztül igyekszem feltárni azokat a területeket, amelyek a rendészettudomány és a gyakorlati vezetés szempontjából - véleményem szerint - megreformálásra, modernizálásra szorulnak a fentiek tükrében.

Hipotézisem szerint:

- A hazai rendészettudományi kutatások műhelyeiben született szellemi termékek és a rendészeti igazgatás gyakorlatának találkozási pontjai feltárássra várnak, mind a rendészetet szabályozó közjogban, mind a rendészeti intéciók szervezeti felépítésében, mind pedig a rendészeti igazgatás működésében. Ebben a disszertációban az elmélet és a gyakorlat kapcsolódási pontjainak feltárássára teszek kísérletet.

¹⁴ Finszter Géza (2018): Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp.6-496:33-34.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12460/web_PDF_EKM_Rendesztan.pdf?sequence=1 (A letöltés dátuma: 2025.04.08.)

¹⁵ 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 2. § (3) bekezdés.

¹⁶ Szikinger István (1998): Rendőrség a demokratikus jogállamban. Sík Kiadó Kft. Bp., p. 107.
<https://rendeszet.uni-nke.hu/document/rendeszet-uni-nke-hu/MRTT10.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

- A kutatás terjedelmi korlátai szükségessé teszik a vizsgálati tárgykör szűkítését. Az elmélet és a gyakorlat találkozásának az egyik legérzékenyebb területe a vezetés -irányítás rendszere és módszertana. Ezek a jelen dolgozat főbb témaköréi, minthogy az itt feltárássra váró jellemzők megismerése hozzájárul elmélet és gyakorlat eredményesebb kooperációjához.
- A kutatási tárgy megválasztása szükségessé teszi az adekvát módszertan alkalmazását. Ebben a megközelítésben a kvalitatív (minőségi) és a kvantitatív (mennyiségi) adatgyűjtés kombinált alkalmazása a kínálgató lehetőség. A rendészeti igazgatásban megvalósuló vezetés - irányítás tanulmányozásához ez a módszertan ígér eredményességet.
- A digitális világ hozzájárul a rendészeti igazgatás vezetés- irányítási módszereinek célravezető változásaihoz, amelyek segítik a vezetőket a kor követelményinek és kihívásainak megfelelő vezetésében, irányításában, a normákban meghatározott célok elérésében. A digitális szervezet és vezetői megfelelően alkalmazzák és széleskörűen építik be a szervezet vezetés- irányítási rendszerébe a digitális világ, az infótechnika által biztosított vívmányokat, az innovatív teljesítmény orientált módszereket, rendszereket etc.

A felállított hipotézisek tesztelésével többek között választ keresek azon kérdésekre is, miszerint vajon a rendészet, a rendészeti szervek, továbbá a rendszerben meghatározó vezetői szerepet vállalók elviselik-e az építő jellegű kritikát, azokat a kutatásokat, kutatási módszereket, amelyeknek eredménye a rendszerben lezajló folyamatok helyességét megkérdőjelezi, cáfolják, vagy csak a teljes elfogadottság, a hiányosságok, a helytelenség bemutatásának elutasítása jellemzi őket.

5. Kutatási célkitűzések

A tervezett disszertáció célja a jelenkori rendészeti kihívásokra tudományos válaszokat megjelölő, olyan szerteágazó vizsgálati alapokon nyugvó kutatás elvégzése, - majd az ahhoz kapcsolódó disszertáció elkészítése -, amely:

- megerősíti a rendszert a hatékony vezetés-irányítási módszerek alkalmazásában,
- bemutatja és ösztönözi az egyes bevált jó gyakorlatokat,
- javaslatokat ad a felsővezetésnek az elért tudományos eredmények gyakorlati alkalmazási lehetőségeire,
- elősegíti a jó gyakorlat, az új módszerek, technológiák jövőbeni alkalmazását,
- megismerteti a 4. iparforradalom, az ezzel összefüggésben emlegetett globalizáció, a digitális világ az ezekkel járó innováció és digitalizáció vívmányainak mind szélesebb körű beépítését a gyakorlati végrehajtásba.

Mindezen jelenségeket - a felsorolás elemeit - a globalizáció hozta magával, amely hatást gyakorolt és gyakorol a tudományos- technikai környezetre, továbbá negatív és pozitív hatásait érezteti a minden napjaink során, nem csak a szervezetben, hanem az emberi környezetben is.

A rendszeti szervek vezetés- irányítási módszereinek - egyes esetekben gyakori változásainak - vizsgálata mellett, kiemelt figyelmet fordít:

- arra, hogy a tudományos elméletek, ezen belül a rendszet és a vezetéstudományi elméleteket, vívmányokat, hogyan lehet a hétköznapi vezetés és irányítás során az eredményes munka végzés céljára alkalmazni, (tudás, tudomány, társadalomtudomány, rendszertudomány),
- arra, hogyan járulhatnak hozzá, illetve segíthetnek a vezetőknek a szervezeti egységeik egyre magasabb színvonalú, célirányos, a kor követelményinek és kihívásainak megfelelő vezetéshez, irányításhoz,
- a vezetést támogató emberi tényezőkre, rendszerekre, továbbá módszerekre, amelyek segítségével belső tartalékokat képes a szervezet felszabadítani, a létszám exponenciális emelése nélkül, maximalizálva a hatékonyságot, (ember, a vezető, vezetés, vezetői személyiség, vezetés folyamata, rendszerek, stratégia, módszerek, motiváció),

- a minden napjainkat meghatározó digitális világra, (globalizáció, tudományos-technikai világ, biztonság, a digitális biztonság környezete),
- az infótechnika vívmányainak mind szélesebb körű beépítésére, (digitalizáció hatásai, digitális transzformáció),
- az innovatív teljesítményorientált módszerek alkalmazására a szervezet vezetés-irányítási rendszerében, (szervezeti és egyéni teljesítményértékelés),
- digitális szervezet és vezetője, (agilis szervezet, agilis vezető, szervezeti kultúra, jövőkép),
- a „jó gyakorlatokra”, a modern vezetéstechnikai rendszerek rendvédelmi bevezetésének lehetőségeire a jövő kihívásainak tükrében, megerősítve ezzel a szervezetet a hatékony rendszerek, módszerek alkalmazásában, (rendészeti vezetéselméleti tantárgy oktatásának lehetőségei),
- az elért tudományos eredmények gyakorlati alkalmazási lehetőségeire, javaslatokat adva, ösztönözve a felső vezetést ezek rendszerbe történő bevezetésére, gyakorlati végrehajtására.

Céлом az, hogy a disszertációmban felállított hipotézisek megerősítését vagy cáfolását tudományos módszerek segítségével vizsgálni próbáljam, ennek a célnak az elérése érdekében közös gondolkodásra hívtam nem csak azokat, akik jelenleg is már vezetők vagy éreznek magukban affinitást arra, hogy (idővel) vezetővé váljanak, hanem mindazokat, akik a téma után érdeklődnek. Ennek megfelelően el szeretném érni, hogy az értekezés tárgya ébresszen másokban is gondolatot, vajon a tudományos elméletek, ezen belül a rendészet és a vezetésstudományi elméleteket, vívmányokat, egyrészt hogyan lehet a hétköznapi vezetés és irányítás során az eredményes munka végzés céljára alkalmazni. Másrészt, hogyan járulhatnak hozzá, illetve segíthetnek a vezetőknek a szervezeti egységeik egyre magasabb színvonalú, célirányos, a kor követelményinek és kihívásainak megfelelő vezetéséhez, irányításához.

Az értekezés bemutatja a pozitívumok mellett az estleges rendellenességeket, a szervezeti működési zavarokat, felfedi a már idejét múlt vezetési stratégiákat, módszereket, ez

által is új, a gyakorlati munkában is használható korszerű, gyakorlatorientált tudást, illetve szervezetszintű válaszadást biztosít a problémákkal való szembenézés és azok jövőbeni kezelése területén.

Az értekezésem alapját is képező irodalom (fogalmak) önállóan is komplex kutatások, írások tárgyát képezik, valamint hosszú múltra tekintenek vissza, ezért én szigorún csak a rendészettudomány kialakulásától eltelt időszakra szorítkozom, az azóta eltelt időszakot vizsgálom. A kutatásom során - természetesen - alapozok a korábbi tudományosan igazolt elméletekre, bizonyításokra, kutatások eredményeire, azokat már tényként fogadom el és építek rájuk, függetlenül azok eredményeitől.

A kutató munka célja az is, hogy feltárja az esetleges anomáliákat, a szervezeti működési zavarokat, felfedje a már idejét múlt vezetési stratégiákat, módszereket, ez által is új, a gyakorlati munkában is használható korszerű, gyakorlatorientált tudást biztosítson.

6. Kutatási Módszertan¹⁷

A disszertációm szerteágazó témát ölel fel, ezért szükségesnek láttam több kutatási módszert használni, ennek megfelelően alapoztam a multidiszciplináris megközelítésre. Felhasználtam különböző tudományterületek, többek között a szociológia, pszichológia, menedzsmenttudományok, állam és jogtudományok - mivel a hivatásrendekre figyelemmel, a rendészeti szervek nem nélkülözhetik a jogi szempontok figyelembevételét -, etc., eredményeit. A kutatásomat komplex módon terveztem végrehajtani, amelynek megfelelően a tudomány területeken kívül segítségül hívtam a kutatási módszertan szerteágazó elemeit¹⁸, mint az analízist, szintézist, összehasonlítást, forráskritikát, kérdőíveket, reflexiót, tudományos módszereket.

A disszertációmban a választott módszerek alkalmazása területén igyekeztem azt a stratégiát kialakítani, követni, amely biztosította számomra a célkitűzéseim megvalósítását. A lehetséges kutatási módszereket felhasználhatóságuk és a várható eredményességük sorrendjébe állítottam.

¹⁷ Király Gábor et al. (2014): Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. IV. folyam. V. évf. II. szám. pp. 95-104.

¹⁸ Hornyacsek Júlia (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Bp. pp. 1-256:43-66.

A kutatási tevékenységek osztályozása, azok célja szerint:

„3. § E törvény alkalmazásában

1. *alap kutatás: kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban a jelenségek vagy megfigyelhető tények háttérével kapcsolatos új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak, anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok közvetlen üzleti alkalmazását vagy felhasználását,
2. * alkalmazott kutatás: tervezett kutatás vagy kritikus vizsgálat, amelynek célja új ismeretek és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, vagy a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű fejlesztésének elősegítéséhez, amelyek lehetnek többek között digitális termékek, eljárások vagy szolgáltatások, bármilyen területről, technológiából, iparágból vagy ágazatból (beleértve, de nem kizárólagosan a digitális iparágakat és technológiákat is, mint például a szuperszámítógépek, kvantumtechnológiák, blokklánc-technológiák, mesterséges intelligencia, kiberbiztonság, big data és felhőalapú technológiák); az ipari kutatás magában foglalja komplex rendszerek összetevőinek létrehozását, és beletartozhat a prototípusok laboratóriumi környezetben vagy létező rendszerekhez szimulált interfésszel rendelkező környezetben történő megépítése, valamint kísérleti sorozatok gyártása, amennyiben ez az alkalmazott kutatáshoz és különösen a generikus technológiák ellenőrzéséhez szükséges...”¹⁹

A kutatásom alkalmazott kutatásnak terveztem, górcső alá kívántam venni a jelenlegi rendészeti, ezen belül rendőrségi helyzetet, a kutatási témámnak megfelelően. Ezen elképzelésem nagyban függött attól, hogy a rendészeti terület mennyire lesz befogadó a rendészettudomány által javasolt újdonságok iránt.

A kutatásban alanyként résztvevők az elképzelésem szerint, a rendészeti terület különböző hivatásrendjeiből kerülnek ki, mint a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Karán tanulmányaikat folytató nappalis és levelezős kollégák közül, valamint azon szervezetek tagjaiból, amelyek esetében a kutatásra engedélyt kaptam. A választásom az alanyokra a kutatás sikeres véghezvitele szempontjából esett, úgy láttam, hogy ezen leendő kollégák, illetve jelenleg is a szervezetben dolgozó kollégák megfelelő bázist adnak, mind létszám (reprezentativitás), mind pedig eredmény szempontjából.

¹⁹2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv> (A letöltés dátuma: 2025.04.12.)

A kutató munkám²⁰ során alapoztam a korábbi tudományosan igazolt elméletekre, bizonyításokra, kutatások eredményeire, azokat már tényként fogadtam el és építék rájuk, függetlenül azok eredményeitől. A megfogalmazott javaslatok, ajánlások, tanácsok, valamint új gondolatok, módszerek stb., a szervezet eddigi, valamint a jövőbeni innovatív, teljesítmény orientáltabb, eredményesebb, a digitális világ hatásaival számoló, azokra választ adó működéséhez szolgálnak majd alapul.

A kutatásom az idő tekintetében pedig keresztmetszeti kutatás, mivel egy adott időszakot vizsgáltam. Tervezem a kutatásom ugyanebben a témában történő megismétlését, hogy kutatásom longitudinálissá váljon, akár ugyanezen alanyokkal, akár más csoport bevonásával. Érdekesnek tartanám a második variációt is, hiszen visszajelzést kaphatnék arról, hogy a disszertációmban leírtak megismerésre és későbbi felhasználásra kerültek-e a gyakorlatban, milyen mértékben, milyen területeken.

Primer és szekunder kutatás

„A primer kutatás esetében konkrét kutatási céllal, első kézből származó információgyűjtése és elemzése történik. A kutatás típusa lehet kvalitatív és kvantitatív. Alapvetően ebbe a csoportba sorolható többek között a kísérlet, a kérdőíves felmérés, a megfigyelés és az interjú módszere. A szekunder kutatás esetében a feldolgozni kívánt adatok más forrásból származnak, melyek elsősorban nem kutatási céllal kerültek rögzítésre.”²¹

1. Primer kutatás

A kutatásom megtervezésekor az egyik fő célom az volt, hogy kutatási kérdéseket különböző szemszögből vizsgáljam meg és a kapott eredmények alapján a megfogalmazott hipotéziseim igazolást vagy cáfolatot nyerjenek. Megerősítsék az általam tett következtetéseket, alátámasszák javaslataimat. A másik fő célom pedig, hogy a kutatásom eredményeit mint a rendészettudomány, mint pedig a szakma fel tudja használni.

Disszertációmban a kvalitatív (minőségi) és a kvantitatív (mennyiségi) adatgyűjtést és adatelemzést hívtam segítségül, kombinálva felhasználva őket. A kutatásban a két eljárás egyesített alkalmazását hívjuk kevert módszernek, amelyben egyszerre, párhuzamosan, akár

²⁰ Szokolcsy Ágnes (2006): Kutatómunka a pszichológiában: gyakorlatok. Bölcsész Konzorcium. Bp. pp. 1-129.

²¹ Boncz Imre (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Pécs. pp. 8-283:29. https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

egymástól függetlenül is, vagy akár egymáshoz kapcsolódóan is alkalmazzuk²² őket. A kevert módszer alkalmazása során a kvalitatív felmérés előkészíti, illetve segíti a kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdések, az elemzések eszköztárának kialakítását.²³ Az elmélet és a gyakorlat összevonásán keresztül igyekeztem hipotéziseimet alátámasztani.

A tartalom elemzés módszere elképzeléseim szerint mind kvantitatív (előre elkészített kérdőíves), mind pedig kvalitatív (a beszerzett információk elemzése, szakmai interjúk készítése, vonatkozó jogszabályok, szakirodalom és tanulmányok értelmezése, összefüggések keresése).

„A tudományos igényű tartalomelemzés viszonylag új a társadalomtudományok módszer-arszenáljában. Alkalmazása az utóbbi két évtizedben a tartalomelemzés alkalmazása a társadalomtudományokban, mindenekelőtt a szociológiában, a pszichológiában, a politológiában,”^{24,25}

A két módszer²⁶ közül az alany csoportoktól függ a választott módszer. A módszertan szempontjából is kettősség jellemezi a kutatás egészét.

1.1. Mint primer kvantitatív kutatási módszerként a kérdőíves felmérést választottam, mert ez szolgálta legjobban a kutatásom célját. Rövid idő alatt, de adott időszakban, szélesebb körben (nagyobb elemszámban), az informatika kihasználásával több alanyhoz jutottam el, így nagyobb mennyiségű adatot sikerült gyűjtenem. Figyelemmel voltam arra is, hogy kitöltők ne veszítsék el érdeklődésüket a kitöltés során, hiszen a válaszok megadása hosszabb időt vett igénybe. A módszer segítségével egységesített (mindenkinek egyforma kérdőív), statisztikai eljárásokkal is elemezhető és számszerűsíthető eredményeket kaptam, amelyek alkalmasak voltak következtetések levonására.²⁷

A kérdőív alkalmazása során nem standardizált kérdőívet alkalmaztam, mivel nem volt olyan, amely az általam meghatározott célokat teljes mértékben támogatná, ezért saját kérdőívet állítottam össze. Az összeállítás során támaszkodtam a hazai és nemzetközi szakirodalmi forrásokra, mások által készített hasonló kutatások tapasztalataira.

²² Király Gábor et al. (2014): Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. In: *Kultúra és közösség*. V. évf. 2. szám. pp. 95-104.

²³ Sharlene Nagy Hesse – Biber (2010): *Vegyes módszerű kutatás: Az elmélet és a gyakorlat összevonása*. Guilford Press. New York. pp. 1-241.

²⁴ Krippendorff, Klaus (1995): *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. Balassi Kiadó. Bp. pp. 5-208.

²⁵ Szociológia mindenkinek. A tartalomelemzés elméleti és gyakorlati alkalmazása.

<http://www.szociologia.eu/tartalomelemzes-elméleti-es-gyakorlati-alkalmazasa> (A letöltés dátuma:2025.01.12.)

²⁶ Héra Gábor - Ligeti György (2005): *Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába*. Osiris Kiadó. p. 372.

²⁷ Hornyacsek Júlia (2014): *A tudományos kutatás elméleti és gyakorlati kérdései*. 2. (a tudományos kutatás folyamata). Nemzeti Közzolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar. pp. 1-256:43-66.

Tanulmányoztam²⁸ az általuk felhasznált kérdéseket, továbbá alkalmaztam - megfelelő átalakítással - a SUPER: MUNKAÉRTÉK – KÉRDŐÍV²⁹ - et. A fentiek felhasználásával a kutatásom érvényességét erősítettem. Igyekeztem minden oldalról körül járni a kutatási témám, hogy minél kevesebb összetevő maradjon ki a felmérésből. A kérdőív végleges összeállítása előtt kikértem a kutatási módszertanban járatos, tudományos fokozattal rendelkező szakemberek véleményét.

A kérdőívre kapott válaszok értékelésére statisztikai kimutatásokat alkalmaztam, amelyeket a későbbiekben részletesen bemutatok. A mintavétel kapcsán, az alanyok kiválasztásánál, tisztában voltam azzal, hogy egy ilyen nagy létszámú szervezet esetében nehéz lenne a szervezetet komplex módon vizsgálni, így arra törekedtem, hogy a kiválasztott alanyok létszámban reprezentálják azt, megfeleljenek azoknak a fő kritériumoknak, amelyeket a kutatás során felállítottam.

A másik fő szempont a fent leírtakon túlmenően pedig az volt, hogy a minta csoport kérdőíves³⁰ megkérdezése fontos, létszámban többen legyenek, mivel a kérdőíves felmérésnél figyelembe kellett vennem egyrészt az alanyok szubjektív választ is, másrészt az alanyok mindenféle garancia és beleegyezésük mellett is tarthatnak attól, hogy a kutatásban való részvételük és az ott adott válaszaik miatt hátrányba kerülhetnek. Nem biztos, hogy teljes őszinteséggel válaszolnak, tehát figyelembe kellett venni azt, hogy a rendszerben torzítás is lehet. A kérdőív, továbbá eredményeinek érvényességét az is alátámasztotta, hogy a kutatásomban felmerült kérdéseket a gyakorlatban, saját magam is - vezetői munkám kapcsán - természetes környezetében figyeltem meg. Ezt hívják a kutatásban terepmunkának, mint megfigyelési technika. A kutatás kapcsán, ennek megfelelően, - mint beosztott és vezető is – rendelkeztem, rendelkezem saját tapasztalattal, élménnyel, nem csak a témával, hanem a célcsoporttal kapcsolatosan is, amely nagyban segített abban, hogy érthető, szakmailag is megfelelő kérdéseket állítsak össze.^{31,32}

A kutatás tudományos problémájának, célkitűzéseinek és a felállított hipotézisek, valamint az ezek alátámasztását vagy cáfolását támogató módszereket az alábbi táblázat foglalja össze.

²⁸ Kovácsné Bakosi Éva (2015): A gyakorlatvezetés módszertani kézikönyve. Debreceni Egyetemi Kiadó. pp. 3-140.

²⁹ SUPER: MUNKAÉRTÉK – KÉRDŐÍV https://centroszet.hu/tananyag/elet/kiegeszito_5.pdf (A letöltés dátuma: 2025.02.11)

³⁰ Letenyei László – Nagy Gábor Dániel (2007): Rugalmas kérdőív – A standard kérdőív kritikái és javaslat a kérdőíves adatgyűjtés terepközei alkalmazására –. In: *Szociológiai Szemle*. 17. évf. 1–2. szám. pp. 3-144:29–46.

³¹ Uő.

³² Héra Gábor - Ligeti György (2005): Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába. Osiris Kiadó.

A tudományos probléma: A rendészeti szervek hatékony elméleti és tudományos vezetés-irányításának szervezetszintű, gyakorlati beválásának megvalósulása.

KUTATÁSI CÉLOK	HIPOTÉZISEK	KUTATÁSI MÓDSZEREK
C1: a rendészeti szervek a rendészeti tudományos elméleteket, vívmányokat alkalmazzák a hétköznapi vezetés - irányítás során az eredményes munkavégzés céljára	H1: a jelenlegi rendészeti modell megfelelő keretet biztosít a rendésztudomány elméleteinek, ismereteinek, vívmányainak gyakorlatban történő alkalmazására, azok szervezeti egységek vezetés - irányításába történő beépítésére	szakirodalmi elemzés
C2: a vezetéstudomány adjon javaslatokat, illetve ösztönözze a szakmai felső vezetést az elért tudományos eredmények gyakorlat rendszerébe történő bevezetésére, beépítésére és szükségszerű változtatásainak ösztönzésére; a rendészet és a vezetéstudomány	H2: a vezetés - irányítás rendszere és módszertana hozzájárul az elmélet és gyakorlat eredményesebb kooperációjához, a vezetésnek befogadónak és alkalmasnak kell lennie az elért tudományos eredmények gyakorlati alkalmazására, modernizációs folyamatok	szakirodalmi elemzés

járuljanak hozzá, illetve segítsék a vezetőket a szervezeti egységeik elméleti és gyakorlati, egyre magasabb színvonalú, célirányos, a kor követelményeinek és kihívásainak megfelelő vezetéséhez, irányításához	elvégzésére	
C3: a választott kutatás módszertan legyen megfelelő a rendészeti szervek vezetés - irányításának minél eredményesebb kutatásához	H3: a kutatás módszertan szempontjából a kvalitatív (minőségi) és a kvantitatív (mennyiségi) adatgyűjtés kombinált alkalmazása a kutatás során biztosítja az elérni kívánt eredményességet	szakirodalmi elemzés; kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és adatelemzés
C4: az innováció, a digitális világ, az infotechnika széleskörű alkalmazása a rendészeti szervek esetében	H4: a digitális szervezet és vezetői megfelelően alkalmazzák és széleskörűen építik be a szervezet vezetés - irányítási rendszerébe a digitális világ, az infotechnika és az innovatív teljesítmény orientált módszereket, rendszereket etc.	szakirodalmi elemzés; kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés és adatelemzés

1. sz. táblázat: A tudományos probléma a célkitűzések, a hipotézisek és a kutatási módszerek tükrében

Forrás: Szerző saját szerkesztése

1.2. A másik módszer a **primer kvalitatív módszerbe**³³ tartozik a szakmai interjú³⁴ készítése. Az interjúkra a mélyinterjúk, a félig strukturált és a nyitott kérdések jellemzőek. Az

³³ Gyukits György (2018): A kvalitatív szociológiai kutatási módszerekről szubjektíven. In: *Szellem és tudomány*. 9. évf. 1. szám. pp. 76-108.

³⁴ Irving Seidman (2002): Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer. Műszaki Könyvkiadó. Bp. pp. 1-217.

alkalmazott módszerek megbízhatóságát a kutatás átláthatósága, hitelessége és a módszertan következetes betartása és annak folyamatos dokumentálása³⁵ biztosítja. Az interjú fontossága a kutatás szempontjából, hogy rávilágítson a történésekre, biztosítsa azok megértését és nem a statisztikai megközelítés erősítése, nem a kapott eredmények számszerűsítése. Az interjú előnye, hogy biztosítja azon eredmények felszínre kerülését, amelyre a kutató - ugyan igyekszik - a kutatási módszerek sorrendbe állítása folyamán törekszik, de keletkeznek olyan információk, amelyekre nem készült fel, nem számított. A készítése során általában úgynevezett „puha” adatokhoz jutunk, amelyekből messzebb menő következtetéseket ugyan nem lehet levonni, de feltételezéseket tudunk megfogalmazni.^{36,37}

Az interjú készítése és elemzése során a szubjektivitást nem zárhatjuk ki teljes mértékben, de törekedni kell az értékelés során a torzítások kizárására. Rendelkezem saját tapasztalattal, benyomással a rendvédelmi pályáról, belsőként ismerem a szerv állományának gondolkodás módját, kultúráját, amely segíti a torzítás, a szubjektív nézetek, megállapítások kizárását.

A tiszta interjú kutatásban általában 5 - 25 fő közötti elemszámot alkalmazunk, esetemben még ennél is kisebb elemszámú mintát alkalmaztam, mivel nem fókusz csoporttal kívántam feldolgoztatni a témát. Jelen esetben 3 alany interjút³⁸ készítettem el, mivel a kutatásom fő iránya a komplex kérdőíves kutatásom volt. Az interjú készítését a kérdőíves kutatásom kiegészítéseként hajtottam végre. Az alkalmazása során lényeges szempont a kutatási téma mélyebb, szerteágazóbb feltárása volt. A kutatás során az alanyok az általuk preferált helyen és időben, teljes anonimitás biztosítása mellett válaszoltak kérdéseimre. Az alanyokat „Alany” - ként számmal különböztettem meg egymástól. Az interjúkról magnó felvételt készítettem, az alanyok előzetes hozzájárulásával, amelynek hossza kb.: 30 perc volt, amelyet később leírtam, majd kiértékeltem. A válaszok alapján kerestem a több alkalommal megjelenő azonos vagy hasonló tartalmú válaszokat, amelyek csökkenthetik az interjúk értékelésében tapasztalható bizonytalanságot egy nagyobb cél populációra³⁹ kivetítve is. Elemeztem van-e közöttük összefüggés, annak a mértékét és milyenségét, voltak-e nagyon eltérő válaszok és ha igen az minek tudható be. Ezután megtettem a szükséges értékelést. A

³⁵ Sántha Kálmán (2006): Létezik-e hipotézis a kvalitatív kutatásban? In: *Új pedagógiai szemle*. 57. évf. 11. szám. pp. 3-11.

³⁶ Hajdu Gábor (2018): A kvantitatív és a kvalitatív társadalomtudományi kutatás módszerei – dióhéjban. Forum Sententiarum Curiae. 2. sz. pp. 1-5.

³⁷ Zolnai Erika (2016): Kvalitatív módszerek alkalmazási lehetőségei a szakdolgozat megírása során. In: *Kutatásmódszertani kézikönyv*. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen. pp. 26-53.

³⁸ Bögre Zsuzsanna (2020): Szociológiai paradigmák és a biográfiakutatás. In: *Szociológiai Szemle*. Magyar Szociológiai Társaság. 30. évf. 4. szám. pp. 73-88.

³⁹ Vicsek Lilla Mária (2004): Bizonytalanságérzet és meghatározó tényezők a mai Magyarországon. In: *Szociológiai szemle*. 14. évf. 2. szám. pp. 3-118:27-57.

számokat az interjú készítésének időrendi sorrendjében adtam. Az alanyok neme és életkora jelen esetben nem volt releváns, fontosabb szempont volt, hogy beosztásuk alapján saját szakterületük vezetői, döntéshozói legyenek. Fontos volt, hogy az alanyok saját szakmaik elkötelezett képviselői voltak, saját véleményük, tapasztalataik alapján közelítettek az interjú központi témájához, azon keresztül mutatták be véleményüket.⁴⁰ Előre egyezett időpontokban készítettem az interjúkat és minden alanynak ugyanazon kérdéseket tettem fel. 7 fő kérdést állítottam össze, amelyeken belül alkérdéseket készítettem magam számára, arra az esetre, ha az alany nagyon eltérne a tárgytól (lásd a mellékletben). Az alkérdések segítettek abban, hogy rövid úton visszatérjünk az interjú fő vonalához. Természetesen az interjú alatt megvártam, hogy az alany magától visszatér-e a témához vagy alkalmazni kell az alkérdéseket. A kiválasztott időpont és helyszín esetében ügyeltem arra, hogy az adott időintervallumban semmilyen zavaró körülmény ne lépjen fel és erre felhívtam az alanyok figyelmét is.

2. Szekunder kutatás

A szekunder kutatási módszer területén a rendvédelmi szervek által saját felhasználás céljából gyűjtött adatait vizsgálom. Ezen adatok szervezet által történő szerkesztése, tárolása és felhasználása attól függ, hogy melyik szervezeti egységnek a feladata az adott terület adatbázisának kialakítása, a későbbi logikus felhasználásnak a formájában. Az itt található bázisok kutatás szempontjából teljesen megfelelőek, egyrészt ellenőrzött, másrészt egy helyen fellelhetőek, így megkönnyíti a velük való munkát és költség takarékosabb megoldást kínál, mint egyéb lehetőségek.

A kutatásom során a témának megfelelő előre meghatározott szempontok alapján vizsgálódom hiszen a disszertációmnak nem lehetett célja a teljes rendszet működésének feltárása, hanem annak csak konkrét területeinek a vizsgálata, amely a vezetés és szervezésemélettel kapcsolatos. Az összegyűjtött adatbázisokból, adatokból, valamint statisztikákból történő lényeges adatok kiválasztásának fő szempontja, hogy melyek azok az adatok, amelyek a kutatás szempontjából lényegi információkat tartalmaznak.⁴¹ A

⁴⁰ C. Cassell - G. Symon (szerk.) (1994): Qualitative methods in organizational research. A practical guide. /Kvalitativ módszerek a szervezetkutatásban: gyakorlati útmutató. Sage Publications, Inc. London. pp.14–36.

⁴¹ Fülöp Tamás (2005): Útmutató írásbeli dolgozatok készítéséhez. Szolnoki Főiskola. Szolnok. <https://www.rgabor.hu/szolf3/e-book/pr/jegyzet.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

kutatásomat a generációk tekintetében is vizsgáltam. A generációk kapcsán kerestem a kérdőív pontjaira adott válaszok közötti összefüggéseket, amelyekhez felhasználtam a generációkutatás igen kiterjedt hazai és nemzetközi szakirodalmát. A téma kapcsán áttekintettem korábbi empirikus kutatások, felmérések eredményeit.

A kutatásom során - saját magam - információ és adatgyűjtést végzek, amelyekből elemzéseken keresztül megállapításokat teszek, másrészt olyan adatbázisokat, információkat kutatok, amelyek, ahogyan már fentebb is jeleztem nem kifejezetten kutatási célból, hanem a szervezet stratégiai céljainak teljesítése, funkcionális területeinek működése céljából keletkeztek.

A disszertációmban az általam tett javaslatok tekintetében azt a módszert választottam, hogy - az elméleti részben - az egyes alfejezetek, fejezetek kifejtése:

- egyrészt magában foglalja a hozzájuk fűzött javaslataimat is, másrészt pedig ezekben a részekben a releváns szakirodalom is megjelenik, illetve ezek az egyes részek után összefoglalásként is megtalálhatóak.
- során a kérdőíves kutatásom és az interjúk összegzését és javaslataim megfogalmazását a IV. fejezetben összefoglalóan írtam le.

A rendészet számára megfogalmazott javaslatok, ajánlások, megrendelt kutatások, tanulmányok, stb.⁴², esetében fontos megjegyezni, hogy ezek tartalma ne irányított legyen, hanem a rendészet támaszkodjon a tudomány megállapításaira.

7. Doktori értekezés felépítése

A doktori értekezés 8 fejezetből áll. Az első fejezet a tudományos problémát, a téma indoklását és aktualitását, kutatási hipotéziseket és célokat, valamint a módszertant, továbbá az értekezés szerkezeti felépítését tartalmazza. A második fejezet a releváns szakirodalom áttekintésével, a téma elméleti megközelítésével indul. Ezen fejezeten belül az első alfejezet, a rendészettudomány hatását, alkalmazásának és fejlődésének lehetőségeit dolgozza fel a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében és irányításában. A második alfejezet a vezetés emberi tényezőit mutatja be, különös tekintettel a vezetőre és a vezetésre. A harmadik

⁴² Malét- Szabó Erika et al. (2018): Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. In: Rendőrségi Tanulmányok. 1. évf. 1. szám. pp. 15-74.

alfejezet a vezetést támogató rendszerekkel és módszerekkel ismerteti meg. A negyedik alfejezet egyrészt a digitális világ, szervezetek szintjén való megjelenésével és befolyásával, annak elemeivel foglalkozik. Másodrészt a digitalizáció és hatásait jeleníti meg. A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerében kérdéskörét járja körbe. Harmadrészt pedig a digitális kompetencia világába enged betekintést. A harmadik fejezet a saját kutatást részleteibe menően tárja elénk. A negyedik fejezet a hipotézisek bizonyítását és az új tudományos eredményeket tartalmazza. Az ötödik, hatodik, hetedik, nyolcadik fejezetek a felhasznált irodalmat, a mellékleteket, az ábra/táblázatjegyzéket és a szerző publikációs jegyzékét foglalja magában.

II. A releváns szakirodalom áttekintése a téma elméleti megközelítése

1. Finszter Géza „A változó rendészet és a rendészettudomány” című írásában is és jelen doktori disszertációban általam is kifejtésre került a rendészeti szervek és a rendészettudomány, valamint az utóbbin keresztül együttműködő társtudományok, mint például a kriminológia⁴³, a jogtudomány, a hadtudomány, etc., kapcsolata. A rendészettudományra gyakorolt hatásaikra, javaslataiknak, ajánlásaiknak befogadására, a rendészet jövőéért tett közös erőfeszítéseikre nagyobb hangsúlyt kell fektetni.⁴⁴

A disszertációm címből adódóan fontosnak tartom definiálni a rendvédelem és a rendészet alapfogalmakat.^{45,46} Miután tisztázásra kerülnek a fenti kifejezések, akkor a későbbiekben használt terminológiák is a helyükre kerülnek, érthetővé válik egyrészt a disszertációm kiindulási alapja, másrészt a többi fejezetben feldolgozott témák szerző általi megközelítése.

Doktori disszertációmnak nem célja a szakirodalomban felsorolt szervek szervezeti felépítéseinek, működésüknek, etc. részletes bemutatása. A felsorolt szervek közül, a disszertációm későbbi részében is részletesen főképpen az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervvel kívánok csak foglalkozni. A kutatásom eredményeinek bemutatása során is a megállapításaimat ezen aspektusból teszem meg.

A két fogalom, a rendvédelem és a rendészet közötti különbség főleg a jogi és a gyakorlati alkalmazásuk során mutatkozik meg, a fogalmakat sűrűn összekeverik, nem megfelelő tartalommal, jelentéssel töltik fel. Ez az anomália abból is eredhet, hogy a közöttük nem húzódik éles határ. Könnyen összemosódik nem csak a jogi szabályozás, hanem az állam és társadalom különböző szereplői közötti hatáskörök és feladatok is. A témát kutató tudományos szakemberek között szintén nincs teljes egyetértés. Egyesek a rendvédelem kifejezés és annak tartalmát támogatják, míg mások a rendészeti kifejezés mellett teszik le voksukat. Egyes szervek nem csak a jogszabályokban konkrétan nevesített feladatokkal

⁴³ Korinek László (2010): Kriminológia I-II. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Bp. pp: 1-437:550-592.

⁴⁴ Finszter Géza - Korinek László (2006): A rendőrségek tudós értelmisége. A rendészet joga. Magyar Jog. 4. szám. pp. 193-204. <https://szakcikkladatbazis.hu/doc/5513960> (A letöltés dátuma: 2025.04.19.)

⁴⁵ Christián László (2018): Rendészeti szervek. In: *Jakab András – Fekete Balázs (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia* 7-12. old. <https://ijoten.hu/uploads/rendeszeti-szervek.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)

⁴⁶ Balla Zoltán (2014): A rendészet és a közigazgatás tartalmi összehasonlítása. Magyar Rendészet. 4. szám. pp. 11-23. [file:///D:/Users/dragons/Downloads/nemesanita,+mr_2014_4+01+Balla%20\(4\).pdf](file:///D:/Users/dragons/Downloads/nemesanita,+mr_2014_4+01+Balla%20(4).pdf) (A letöltés dátuma: 2025.05.16.)

foglalkoznak, hanem a gyakorlati végrehajtásban kiterjesztett módon értelmezik, alkalmazzák azokat. A két kifejezést a rendészet területén is helytelenül szinonimaként használják.⁴⁷

Az 1949. évi - 1949. évi XX. törvény „A Magyar Népköztársaság Alkotmánya” - alkotmányt 1989-ig - 1989. évi „A Magyar Köztársaság Alkotmánya” - és azóta is több alkalommal módosították. 1989-ben pedig alapvető módosulásokon ment keresztül az új Alaptörvény.

Egyrészt a rendvédelem fogalmát⁴⁸, kifejezését - 1980-as években jelent meg - alkalmazók a hangsúlyt a szervezet katonai jellemzőire helyezik, mint például a hivatásos szolgálati viszony, egyenruha, stb. A kifejezés Alaptörvényi státusza megmaradt, jogszabályokban számtalan helyen jelen van.

Rendvédelem kifejezés kategóriájába sorolandó szervek összefoglalóan az alábbi csoportosításban mutathatók be:

Rendvédelmi szervek: a rendőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv és a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok.

Rendvédelmi feladatot is ellátó, de nem rendvédelmi szervek:

- az Országgyűlési Őrség,
- a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV).

Komplementer rendészeti szervek:

- az önkormányzati rendészet,
- egyes rendészeti feladatokat ellátó, önkéntes bűnmegelőzési egyesületek, mint például a rendőrség kiemelt stratégiai partnere a polgárőrség,
- a magánbiztonság területén tevékenykedő szervek, mint például a fegyveres biztonsági őrsegek, a személy- és vagyonvédelem területén tevékenykedő szervezetek.

Másrészt a rendészet fogalmát és hazai intézményrendszerének bemutatását különböző módon valósították meg. A rendészet megjelenését a közrend és közbiztonság társadalmi igénye, állami kötelezettsége hívta életre. A rendészet a közigazgatás egyik szerves részeként tekintendő, közigazgatás jogi tevékenység, amely többek között a közrendet és a közbiztonságot védelmezi. A rendészetre - tudományos megközelítése alapján - több jogág is

⁴⁷ Parádi József (2012): Rendvédelem = rendészet? Rendvédelem történeti Hírlevél. XXI. évf. 37-38. szám. pp. 258-262. https://real.mtak.hu/104589/1/RTH_2012_XXIevf_37-38sz_258-262p.pdf (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)

⁴⁸ Ernyes Mihály (2015): Rendvédelem, rendvédelemtörténet (fogalmi és tartalmi megközelítés). XXV. évf. 43-46.szám. pp. 15-38. https://epa.oszk.hu/02100/02176/00017/pdf/EPA02176_rendvedelem_43-46_015-038.pdf (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)

befolyásol bírt, mint például az alkotmány a közigazgatási jog. A rendőrség szervezete 2010 után átalakult, amely magával hozta az 1994 - től hatályos Rendőrségi törvény módosulását is.

A magyar kormány a belügyminiszteren keresztül látja el az alábbi szervek:

1. a rendőrség, az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, - amely „az Alaptörvényben meghatározott feladatok mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, a bűncselekményből származó vagyon visszaszerzése, valamint az idegenrendészeti és menekültügyi feladatok ellátása”⁴⁹-,
2. a Nemzeti Védelmi Szolgálat, - amely szintén része a rendőrségnek és fő feladata a rendvédelmi szervek, továbbá a hatáskörébe utalt egyéb állami szervek belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatainak ellátása -,
3. a Terrorelhárítási Központ, - amely folyamatosan elemzi, értékeli a Magyar Köztársaság terrorfenyegetettségének állapotát, személyvédelmi feladata végrehajtása során biztosítja az államfő és kormányfő védelmét, feladatai közé tartozik a terrorcselekmények, emberrablások felderítése, megszakítása, valamint egyéb a jogszabályokban meghatározott feladatok ellátása-,
4. az Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság, idegenrendészeti szerv-közfeladata a hatáskörébe utalt idegenrendészeti és menekültügyi feladatok ellátása-,

irányítását, szabályozza tevékenységüket, ellenőrzi és felügyeli a testületeket, továbbá a fent felsorolt szervek vezetői pedig vezetik saját szervezetüket.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a rendvédelem a honvédelemmel mutat egyezőséget, míg a rendészet a közigazgatás részével.

Összegezve kijelenthetem, hogy Magyarországon a rendszerváltás előtti rendvédelmi struktúra átalakítása ugyan megkezdődött, de a teljes átalakítása napjainkig várat magára.

⁴⁹ 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről.

Fontosnak tartom, hogy a szakma és a tudományos élet képviselői közös egyetértésben - a rendszerváltás óta eltelt közel 40 év alatt - véglegesen alakítsák ki a közös állásfoglalásukat a szükséges szakterminológiák használatáról. Ily módon azok későbbi értelmezése, használata is egységessé válna.

2. Czuprák Ottó- Kovács Gábor „A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai” című könyvükben kiemelték a vezető szerepének fontosságát. Vezetéseméleti szempontból a vezető személyének, vezetési módszereinek, stb., meghatározó szerepe van.

Kovács Gábor „A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete” című könyvében többek között a vezetési folyamat elemeivel is foglalkozott, amelynek szervezet vezetés szempontjából meghatározó szerepe van. A vezetőtől függ - a megítélésem szerint is -, mind azon módszerek, eszközök, stb., alkalmazása, amit gyakorlati szinten alkalmazni szeretnénk, be kívánunk építeni a vezetési folyamatokba, jobba, egyszerűbbé, gyorsabban kivitelezhetővé téve az előttünk álló feladatokat.

Fórizs Sándor „A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete” című írásában bemutatta, hogy a vezetés, ezen belül a szervezet stratégiájának kidolgozása fontos feladat. Ennek során meghatározásra kerülnek a szervezet elérendő céljai, amelynek érdekében a szervezet minden szintjének összefogására szükség van.

Kerezsi Klára- Pap András László „Rendészet, tudomány, doktori iskola” című írásukban megfogalmazták azt az elvárást - amelyet magam is fontosnak tartok - mely szerint, mind a rendészeti szerveknek, mind a tudománynak a fejlődést kell szolgálnia. Lépést kell tartania a változó környezettel, azt nem minden esetben kell a maga valóságában elfogadni, hanem keresni, kutatni kell az előre mutató lehetőségeket, módszereket, bátran hozzájárulni a jelenhez, építve a tudomány újabb vívmányaira.

Dujin, Anne et al. „Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed. / Ipar 4.0. Az új iparforradalom. Hogyan lesz sikeres Európa” című írásában megfogalmazta az információs társadalmat. Változásnak kell bekövetkeznie a kommunikáció és az infótechnikai eszközök, módszerek alkalmazásában. A digitalizáció által generált folyamatok felgyorsultak, már nem mi indukáljuk a folyamatokat, hanem a fejlődést, a haladást igyekszünk követni, lásd: mesterséges intelligencia, kibertér, kiberbiztonság, stb.

3. Dominika Vlacseková „Motivációs eszközök vállalati gyakorlata” című írásában a motivációs eszközök és azok alkalmazásának lehetőségével foglalkozik. Jelen disszertációnak

is fontos eleme. Napjainkban is a munkavállalók alap kompetenciáiban gyökeres változások következtek, következnek be, ily módon a hangsúlyok is áthelyeződtek, áthelyeződnek. A középpontban az ösztönző, inspiráló, kreatív és innovatív munkahely megteremtése kell hogy álljon.

Hegedűs Judit „Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról” szerkesztő tanulmánykötetében fontos téma, a vezető kiválasztás található a középpontban. A vezetők hiányosságai fejleszthetőek, de csak egy bizonyos szintig és képességeik hiánya pedig kizárja fejlődésüket. A fejlődés igénye fontos az ember számára. Azon vezető, aki erre nem mutat igényt, annak alkalmassága megkérdőjeleződhet. Minden ember személyisége más és más, ezért is van kiemelt jelentősége a vezető kiválasztási rendszernek.

4. Malét- Szabó Erika et al. „Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében” című tanulmány kapcsán ki kell emelni, hogy a rendészet saját maga is rendel meg tanulmányokat, kutatásokat. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen megrendelések tartalma ne irányított legyen, hanem a rendészet támaszkodjon a tudomány megállapításaira.

Dimitra Iordanoglou „Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. / A vezetésfejlesztési gyakorlatok jövőbeli trendjei és a kulcsfontosságú vezetői készségek” kutatásában a munkavállalók és a vezetők kompetenciáinak feladatokkal és elvárásokkal történő szinkronba hozatalával foglalkozik. Az embernek komplexebb világban, világméreteken zajló, változó környezetben kell feladataikat végrehajtaniuk, amelyek csak a kor vívmányainak megfelelő alkalmazásával lehetségesek.

1. A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában.

A rendészettudomány kialakulását, alapítását egy szűkebb keretben kívánom bemutatni, mivel nem történeti értekezésre készültem, hanem a rendszerváltás utáni események tömör vázolására.

Hazánkban a rendszerváltást megelőző időkben a katonai elveken alapuló centralizált államrendőrség működött. A változást jelentő következő meghatározó mérföldkő a 89-es alkotmánymódosítás, majd a 1994. évi XXXIV. rendőrségi törvény és az ezt követő Magyarország Alaptörvényének (2011. április 25.) elfogadása. Az így kialakult modell jelenleg már több mint 30 éves múltra tekint vissza.

A rendészettudomány az állam- és jogtudományok mellett, a közigazgatástudománnyal áll speciális kapcsolatban a társadalomtudományokon belül. Többek között a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) és a Magyar Akkreditációs Bizottság (MAB)⁵⁰ is elismerte önálló tudománynak, de természetesen a felsorolt, szoros kapcsolatban álló tudományágakon kívül a tudomány interdiszciplináris mivoltából adódóan más tudományágak is hatással vannak rá, speciális kapcsolatban állnak.

„A rendészettudomány a rendészetre vonatkozó, kritikailag igazolt, tudományos módszerekkel megszerzett és kialakított fogalmakkal leírt ismeretek rendszerezett összessége, amelyek lehetővé teszik a kutatási tárgy törvényszerűségeinek megismerését és a rendészet más társadalmi komplexumokkal való kapcsolatainak tanulmányozását.”⁵¹

„E szerint a rendészettudomány az a tudományterület, ami a rendőrséget, mint intézményt és annak magatartását, éppúgy mint a tevékenységét - abból a szempontból, hogy az milyen alapállapotában, milyen lehetne, illetve milyennek kellene és milyennek nem szabad lennie -, tudományos módszerekkel, teoretikusan, empirikusan és szisztematikusan azzal a céllal kutatja, hogy a rendőrségi szervezetet, annak törvényes működését és a rendőri stratégiák hatékonyságát a társadalmi változásokhoz igazítsa.”⁵²

⁵⁰ Sallai János (2019): A magyar rendészettudomány akkreditációja. *Belügyi Szemle*, 67. évf. 10. szám. pp. 7-23: 10. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.10.1> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)

⁵¹ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp., p. 51. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁵² Szabó Imre: A rendészettudomány múltja, jelene és jövője. pp. 3-81:49. http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/rendtudtar/RendeszettudomanyMagyarorszagon_v5_szabo.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

Az elkövetkezendőkben a teljesség igénye nélkül ismerjük meg annak fogalmi definiálását:

Amíg a társadalomtudomány a tények megállapítását tartja szem előtt - amelyet Finszter⁵³ elmélete a rendészettudománnyal kapcsolatosan is igazol részletesebb elmélettel, hiszen az egész rendészetről beszél - addig Szabó elméletében a rendészettudomány ágban a Rendőrséget nevesíti csak, továbbá elméletében kitér arra is, hogy milyen lehetne, milyennek kellene és milyennek nem szabadna lennie.⁵⁴

A rendészettudomány elméleti tudást, módszertani útmutatót és gyakorlati javaslatokat ajánl a „megrendelő” szervezetnek, jelesen a rendészeti szervek részére, a teljesség igénye nélkül az adott helyzetre vonatkozóan, a szervezet jövőbeni struktúrájára, stratégiájára, humánpolitikájának alakulására, a gyakorlat és az elmélet további interakciójára.

A demokratikus rendészeti struktúrával rendelkező modell kiállta az idők próbáját, adekvát választ adott a társadalom által megfogalmazott elvárásokra, teljesítette az Alaptörvény, a Rendőrségi Törvény és más jogszabályokban meghatározott feladatköreit.

Feltehetjük a kérdést, hogy minezen megállapítások elegendőek ahhoz, hogy kényelmesen hátra dőljünk a karosszékünkben, mint külső szemlélő elfogadjuk a jelenlegi állapotot? Ez nem költői kérdés, meg kell válaszolni. Finszter szerint közel sincs még minden rendben, van mit tennünk, lehet min változtatni és jobbá tenni.⁵⁵

A rendészettudomány képes lenne a rendészetre vonatkozó - írott és íratlan, valamint a kutatás etikai -, egyéb speciális szabályok betartása mellett támogató jelleggel kutatni a rendésztet, hiszen azért jött létre.⁵⁶

„A rendészet sokáig idegenkedett attól, hogy tudományos vizsgálatok tárgya legyen. Ez elfogadható konkrét ügyek bizalmas kezelésében, de nem magyarázza, miért kellene elzárni a megismerés elől a szervezeti működés jellemzőit. Különösen sürgetőek azok a

⁵³ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp., p. 51. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9B9BF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁵⁴ Szabó Imre: A rendészettudomány múltja, jelene és jövője. pp. 3-81:49. http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/rendtudtar/RendeszettudomanyMagyarorszagon_v5_szabo.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁵⁵ Finszter Géza (2013): A változó rendészet és a rendészettudomány. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XIV. évf. 1. szám pp. 5-12. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/finszter.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.) Boda József, Finszter Géza, Imre Miklós, Kerezi Klára, Kovács Gábor, Sallai János: Rendészettudományi kutatások elméleti megalapozása és főbb irányai. Államtudományi műhelytanulmányok. (2016) 17. szám. p. 10. https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/2016_-evi-17_-szam-a-rendeszettudomanyi-kutatasok-elméleti-megalapozasa-es-fobb-iranyai.original.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁵⁶ Kerezi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

kutatások, amelyek azonosítják a rendőri mesterség belső törvényszerűségeit, minthogy ezen ismeretek által emelkedhet a rendőrködés a megbecsült és megtanulható hivatások rangjára.”⁵⁷

A fentieket megvizsgálva két lehetőséggel tudunk élni:

- az egyik a könnyebb, hogy elfogadva a jelent, olyannak amilyen, változtatás igénye nélkül, csak a megerősítést keresni arra, hogy a jelen, ahogyan van az úgy jó, csak emellett érvelünk és ezzel elzárkózni az újtól, a tudomány javaslataitól, támogatásától, nem biztos, hogy követendő út,⁵⁸
- a másik a nehezebb, de valójában előre mutató, figyelembe véve, elemezve és építve a múltban körülöttünk lezajló hasznos folyamatokra, eseményekre. Felhasználva a tudomány adta lehetőségeket és módszereket részben vagy egészben bátran, de körültekintően hozzájárulni a jelenhez. Megfelelő, előremutató, a szervezetek vezetését, irányítását elősegítő, az abban munkát vállalók számára pedig emberséges körülményeket és bánásmódot biztosító gyakorlatot kifejleszteni, amely tud és képes lesz a szükséges, továbbá elvárt mértékű fejlődéshez, a szakma területén újra és újra megjelenő kihívásokra megfelelő időben és megfelelő módon válaszolni.⁵⁹

Figyelemmel a fenti két lehetőségre ki kell jelentenem, hogy az első esetben befektetett munka és áldozat nélkül nincsen haladás, a szervezetek csak egyhelyben topognak. Egyetértek azzal a gondolatisággal⁶⁰, hogy az újtól, a tudományoktól nem kell félnünk, azok minden esetben a haladást szolgálják. Természetesen azt is ki kell emelni, hogy a haladás az nem minden esetben megy zökkenőmentesen. Az akadályokat le kell közösen küzdenünk, ez jelenti a szakma és a tudomány összefogását. A második esetben a múlt, jelen, jövő hármának gondolatával osztozom magam is⁶¹. A múlt történéseiből építeni kell a jelent, de gondolatban a jövőben kell „élni”. Ez a hármasság szolgál biztosítékul a fejlődéshez.

⁵⁷ Ui.

⁵⁸ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp., p. 60. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁵⁹ Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

⁶⁰ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp.

⁶¹ Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

„Az elmélet hiányát elsősorban a rendőrök maguk szenvedik meg azzal, hogy nem áll rendelkezésükre olyan elsajátítható szaktudás, ami képes lenne felkészíteni őket választott életpályájukra” - írja az MTA Jogtudományi Bizottsága Rendészeti Albizottsága.⁶²

A fentiekből megállapítható, hogy kezdeményezőnek kell lenni. A rendészetet alkotó elemeknek együtt, egymásért kell dolgozniuk, amely folyamatban elengedhetetlen az egyének elkötelezettsége, tudás vágya.

Ha nem keressük az új lehetőségeket, nem kutatjuk a jövőt, ha nem tartunk lépést a minket körülvevő tágabb értelemben vett világgal, szűkebb értelemben a minket körülvevő környezetben bekövetkezett változásokkal, ha az ott lejátszódó társadalmi, gazdasági, politikai folyamatokat elfogadjuk úgy, ahogyan jelenleg is vannak és nem keressük az előre mutatót, az újat, akkor rossz úton járunk. Igen, a változás az mindig nehézkes és munkával, lemondással jár. A környezetünkben szintén állandó a mozgás, a változás, a környezet körforgása nem áll meg, ezért nekünk sem szabad megpihennünk, nem szabad megállnunk. Szerencsére ez nem azt, jelenti, hogy csak egy embernek kell a hátán cipelnie a terheket. Nem csak neki kell feláldozni mindent a többség érdekében. Egy rendszerben vannak a tudományterületek, az őket kutató, elemző kutatók, tudósok, továbbá azok az állampolgárok, akik érdeklődést tanúsítanak a téma iránt, akik a gyakorlat számára előkészítik a terepet. A rendszer elemei hacsak elméletben is, de a meglévő gyakorlatra támaszkodva, azt tovább fejlesztve képesek segíteni a gyakorlati megvalósítást.

„Ha vezetni akarsz, fejlődöd kell. Az egyedüli módszer bármely szervezet fejlesztésére: a vezetők fejlesztése és növekedése. Ha hatással akarsz lenni a dolgokra, kezd el magaddal!”⁶³

„Jelentős probléma ugyanakkor a rendészettudományi kutatások területén, hogy az elméleti szakemberek jó része nem rendelkezik elegendő tudással a rendészeti munka napi gyakorlatáról. Ezért sok esetben olyan területeken folynak kutatások, amelyek csak a kutatók érdeklődésére tartanak számot, de nincsenek szoros kapcsolatban a gyakorlat napi kihívásaival. A tudás - vagy ismeretalapú rendészeti kultúra kialakítása csak hosszabb folyamat eredménye lehet, mert a hazai rendészeti szerveknél sincs tradíciója az elméleti problémák kezelésének....

A rendőrségen belül nagyon komoly hagyománya van a „csinálásalapú” tanulásnak. Ezt erősíti, hogy a rendészeti oktatásban korlátozottak a tapasztalatszerzési lehetőségek a rendészeti szervekkel kapcsolatos kutatási eredmények megbeszélésére és a módszertani felkészítésre... Nehezíti a rendészettudományi kutatások elfogadtatását, hogy a rendőrség

⁶² Ui.

⁶³ Somogyi Erika (2017): A jó vezető. <https://somogyierika.hu/blog/a-jo-vezeto/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

jellemző módon nem enged teljes hozzáférést a kutatóknak a rendőrségi adatokhoz és információkhoz. Ennek hiányában viszont a kutató nem fogja látni azokat a problémákat, amelyekkel a rendészeti szervek küzdenek, és nem a valós információk alapján fogják lefolytatni a kutatásokat.”⁶⁴

Problémaként jelentkezik a rendszerben, hogy nem elég az elkötelezettség, nem elég az elméleti tudás, hogyha az nem párosul a gyakorlati tudással, tapasztalattal. Kijelenthető, hogy a fiatal tudományág - mint a rendészettudomány - vonatkozásában mindkét tudással rendelkező kutatók száma még nem jelentős. A tudomány, az elmélet a gyakorlattal történő összekapcsolása nélkül - a rendészeti munkavégzés támogatásának hiányában -, csak „egy félkezű óriás”. Könnyen elveszítheti jelentőségét, vezető szerepét a rendészeti szervek jövőjének fejlesztésében, alakításában, a társadalom, az állam-és jog, közigazgatás, valamint a demokrácia által megfogalmazott követelmények teljesítésében. A tudomány részéről már több alkalommal kifejezésre került a rendészet irányába való elkötelezettség. Ellenben a szakma, a gyakorlati végrehajtás terepéről még mindig egy fajta „félelem”, bezárkózottság tapasztalható, amely gátat vet a nyílt, az elkötelezett kutatásnak.⁶⁵

Akik félnek a változástól, azok ugyan a gyakorlatban is vezetők maradnak és vezetni, irányítani fognak, de nem fogják támogató, előre mutató módon képviselni szervezetüket. Nem lesznek képesek a jelen kor kihívásaira a szakma tényleges követelményei alapján választ adni. A mai világunk fejlődik, halad napról napra a gazdasági és technikai fejlődésnek köszönhetően, ennek megfelelően változik társadalmunk, amelyek újabb kihívás elé állítanak minket, amelyekre a fejlődés érdekében válaszokat kell tudnunk adni. Erre csak az új befogadására nyitott, jól képzett, felkészült, tapasztalattal rendelkező emberek lesznek képesek. A múltban történeteket természetesen elemezni kell és át kell venni a jó dolgokat a rosszakat pedig nem szabad folytatni. A jelenben - ahol, amúgy is létezünk - a jövő kihívásaira kell felkészülnünk, meg kell találnunk az azokra adandó adekvát válaszokat.

A rendészeti szervek számára - mint minden más szervezet részére is - elengedhetetlen a megújulás képessége. Az egyenlet egyik oldalán, ezen képesség esetében nem elegendő csak a tudomány és az elmélet frontján tevékenykedők gyors reagálásáról beszélünk. A másik oldalon szükség van gyakorlatban tevékenykedő vezetőknek és beosztottaknak a szakmai kvalitásaira is. Ehhez elengedhetetlenül fontos a beismerés, a szembesülés a régi, rossz beidegződésekkel, nem megfelelő gyakorlatokkal, azok felülírása szükséges. Vezetéstudományból tudjuk, hogy a rossz döntések megváltoztatása, a nem megfelelő

⁶⁴ Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

⁶⁵ Ui.

folyamatok időben történő megszakítása, leállítása, fontos vezetővel szembeni igény. Egy fontos követelménye van ennek, hogy nem csak a szavak területén kell nyitottnak lennünk, hanem az elképzeléseinket képesnek kell lenni a tettek mezején, a gyakorlatban megvalósítani.

„A jelek szerint a rendőröket sokáig nem nyugtalanította az, hogy tevékenységük jelentős része nélküli az elméleti alapokat. A társadalmat annál inkább.”⁶⁶

Az eltelt idő alatt kialakultak a rendészettudomány azon kutató műhelyei, amelyekben biztosítva van minden oldalú feltétel az eredményes kutatásokhoz, mint például a Magyar Rendészettudományi Társaság, a Belügyminisztérium keretében működő Belügyi Tudományos Tanács, a Magyar Tudományos Akadémián megalakult Rendészettudományi Albizottság, vagy a belügyi tudományszervezés, Nemzeti Közszerületi Egyetem (továbbiakban: NKE) Rendészettudományi Doktori Iskola, valamint a NKE Rendészettudományi Kara (továbbiakban: RTK).⁶⁷ Ezen műhelyekben méltán, a tudományág fontosságának megfelelően, a rendészeti szerek működését támogató, a jövő stratégiáinak kidolgozását segítő, valamint a társadalom, politika, gazdaság, állam és közigazgatás által támasztott követelményekre választ adó kutatásokat lehet végezni.

A rendészeti képzésben elengedhetetlen követelmény a gyakorlat bemutatása.⁶⁸ Elkerülhetetlen, hogy az eddigi főleg elméleti képzést teljesen felváltsa az a fajta oktatási módszer, amely erősíti a gyakorlati képzés fontosságát, amely szerint az „elméleti képzést gyakorlatiasabbá, a gyakorlatot elméletibbá kell tenni”, vagyis a két részt közelíteni kell. Az elméleti képzést át kell minél előbb ültetni a gyakorlatba, hiszen így válik sokkal érthetőbbé, kézen foghatóbbá a hallgatók részére, még mielőtt a tényleges munkájukat megkezdnék. A rendészeti szakma részéről a képzés irányába megfogalmazott elvek egyik legfontosabb eleme, hogy a végzős hallgatók képzetten, felkészülten, a körülményekhez képest komplex tudással felvértezve érkezzenek meg a szerületi helyükre.

Nagy jelentőséggel bírnak sokak mellett, azok a kutatások, amelyek a szervezet szerületi vezetését veszik górcső alá, hiszen a vezetők és a beosztottak interakciójának eredménye a minőségi munkavégzés. Többen hangsúlyozzák, hogy a szervezeten belül többnyire mennyiségi munkavégzésről lehet beszélni a minőséggel szemben, a munka jellegénél fogva. Ezzel az állásponttal nem értek egyet, hiszen bármilyen feladat végrehajtása

⁶⁶ Finszter Géza (2014): Rendészettudományi gondolatok. Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp., p. 25.
<https://rendeszeti.uni-nke.hu/document/rendeszeti-uni-nke-hu/MRTT10.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁶⁷ Ui.

⁶⁸ Kovács István - Dragon Sándor (szerk.) (2021): A gyakorlatias rendészeti képzések megvalósításának tapasztalatai. Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp., pp. 1-44.
<https://rendeszeti.uni-nke.hu/document/rendeszeti-uni-nke-hu/rtk-rvt-gyakorlatias-rendeszeti-kepzesek-tanulmanykotet-2021.05.19.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

során elsőrendű szempontnak kellene lennie a minőségi munkavégzésnek. Ezzel időt, erőforrásokat (humán, amely a legfontosabbak közé tartozik, pénzügyi stb.) tudunk megspórolni, vagy éppen ezzel egy időben átcsoportosítani egyéb területekre. Ez a fajta felfogás biztosítja a szervezet számára a társadalom elvárásainak teljesítését és ezzel érheti el a szervezet a megbecsültségét és válhat ezáltal is vonzó pályává.

„A rendészeti szervek vezetéséhez is új menedzselési megoldásokra és vezetői stílusra van szükség, amely igényt két, egymástól független változó indukálja napjaink rendészeti munkájában. Egyrészt a rendőrök „új generációja” lépett színre, másrészt a technikai fejlesztések széles körű alkalmazása is megváltoztatta a rendvédelmi tevékenységet. Nem kétséges, hogy a technológia fejlődése hatással van a szervezeti magatartásra...”⁶⁹

Kerecsi - Pap állításával egyetértve, kijelenthetem, hogy ki kell szabadulnunk az „elefántcsont torony” által nyújtott biztonságból. A legnagyobb segítséget ehhez a rendészettudomány és művelői biztosítják számunkra. A tudomány segít értelmezni, választ, válaszokat adni mindazon „új dolgokra”, kérdésekre, amelyek a szakma számára újdonságként jelentkezhetnek. Közös megoldások keresése jelenti a jövőt, amelynek során a befektetett energia megoszlik a szakma és a tudomány között.

A rendészeti szervek vezetéséhez említett két „szükséglet”, a rendőrök „új és újabb” generációja, illetve a technikai kihívásokkal is megküzdők már jelenleg is dolgoznak a rendszerben. Az ezeket a feltételeket biztosító generációk fejlődése permanens, a képviselői a szükséges mértékig mindig választ tudtak adni az adott kor kihívásaira. Mivel az élet nem áll meg, ezen képviselők jelenleg a második, illetve harmadik vonalban „csendben” helyezkednek el, várva a változásokat, számukra teljesíthető elvárásokat, és ami mindennél fontosabb a felkérést, a bizalmat a vezetői munkára. Ezen kollégák választ tudnak adni a fenti megmérettetésre, figyelemmel a jelen rendszert meghatározó tényekre, követelményekre.

A disszertációban megismerkedhetünk azzal, hogy önmagában a rendészettudomány, mint fiatal tudományág a társadalomtudományok rendszerében hol helyezkedik el, és a tudásközpontúság milyen hatással van annak fejlődésére és fejlesztésére.

A tudományterületek felosztásában a rendészet és a vezetéstudomány a társadalomtudományok kategóriájába tartozik.

Mindkét tudományág elengedhetetlenül szükséges a vezetési folyamat gyakorlása során:

- a vezetők és a szervezetek interakciójának megértéséhez,
- a rendészeti vezetés és irányítás definiálásához,

⁶⁹ Kerecsi Klára- Pap András László: Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

- a benne lejátsszódó folyamatok megértéséhez,
- a törvényszerűségek alátámasztásához,
- a jövőbeni fejlődés elősegítéséhez,
- a jövőbeni stratégiák kialakításához.

Ezen tudományág elmélete a társadalmat objektív valóságában határozza meg és nem foglalkozik azzal a feltevessel, hogy milyennek is kellene lennie.⁷⁰

A kormány 169/2000. (IX. 29.) számú kormányrendelete meghatározza a tudományterületeket, amelyek között találhatók a társadalomtudományok.⁷¹

„A társadalomtudományi elmélet azzal foglalkozik, hogy milyen a társadalom, és nem azzal, hogy milyennek kellene lennie... A társadalomtudomány tehát csak abban segíthet, hogy meg tudjuk, mi van és miért van úgy.”⁷²

A tudás szónak nincs konkrét definíciója. A tudományágak saját igényük szerint definiálják a fogalmat, ruházzák fel és töltik meg tartalommal annak megfelelően, hogy mit szeretnének leírni, milyen konkrét környezetben használják. Átfogó definíció helyett megpróbálom, olyan meghatározásokat összegyűjteni, amely legjobban jellemzi, körülírja a fogalmat. A tudás megismerő folyamat, ismeretek rendszerszerű alkalmazásának képessége, gondolkodás, tanulás. A tudás az egymással kapcsolatban álló, egymást folyamatosan befolyásoló, kölcsönösen egymásra ható, kiegészítő információk egymásra épülő halmaza.

A tudásnak két komponensét különböztetjük meg, amelyek alkalmazásuk során tanulhatóak: az egyik a „mit” kérdésre választ adó ismeretjellegű, amely a megismerés, a megtapasztalás útján megszerezhető tudás. A másik pedig, a „hogyan” kérdésre választ adó képességjellegű, a cselekvés, a gyakorlati dolgok alkalmazása, feladatok végrehajtása révén megszerezhető tudás. Nem elég tudni, hogy „mit” és „hogyan” kell valamit csinálni, hanem elengedhetetlen a dolgok gyakorlati megismerése, megtapasztalása, az érzelmeink helyes kezelése, amely a környezetünkben történt események megélése, átélése útján valósul meg. Ezt erősíti meg az is, hogy a tudás és a tapasztalat egymásnak szinonimája. Az eredmény orientált vezetőnek alapos tudásra, komoly tapasztalatokra és a környezetben lezajló folyamatokra való nyitottságra van szüksége.

⁷⁰ Babbie, Earl (2017): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Bp.

⁷¹ Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó. Bp.

⁷² Ui.

A tudás jellemzői között egyebek mellett fontos helyet foglal el a tudomány, a tudományosság. Hogy is lehetne definiálni a tudomány fogalmát?

Ez is többnyire attól függ, hogy melyik tudományág szeretné a saját területét a legjobban rendszerezve meghatározni, egységes rendszerbe foglalva, a már ismert törvényszerűségek meghatározása révén. Ennek megfelelően a vezetés és rendészettudományi területek definiálására, bemutatására a következő meghatározás ad legközelebbi választ:

„A tudomány: a bennünket körülvevő világ megismerésére irányuló tevékenység és az ezen tevékenység során szerzett igazolt (tesztelt vagy bizonyított) ismeretek gondolati rendszere. A tevékenységnek bárki által megismételhetőnek kell lennie és végeredményben azonos eredményre kell vezetnie ahhoz, hogy az eredményt tudományos eredménynek nevezhessük.”⁷³

A tudományágak által felállított hipotézisek megerősítése vagy cáfolása során, nem csak kizárólag az adott tudományág elméleteit, módszereit, gyakorlati tapasztalatait, kutatásait vesszük alapul. Segítségül hívjuk a hozzá kapcsolódó, egymásra kölcsönösen ható, kiegészítő más tudományágakat. Ebben a folyamatban az elemzések során új és újabb hipotézisek keletkeznek, amelyek ismételten új és újabb interakciókat generálnak a tudományágak között. A folyamat során a köztük meghúzódó határok egyre jobban elmosódnak, egyes esetekben teljesen összeolvadnak, hiszen a bizonyításokhoz lehetséges, hogy más ág alapvetései segítenek. Az így generált folyamatok teszik a tudományt interdiszciplinárisná, segítve a tudományterületek fejlődését, a kihívásokra történő közös válaszadást.

Összegezve kijelenthető, hogy a tudomány kötelező, objektív módon igyekszik, a valóságot a maga valójában, tényszerűen bemutatni. Ezen ismérve kötelezően átszövi a tudományterületeket, mindegyik elemére kötelező érvénnyel hat. A rendészeti szervek és a rendészettudomány kapcsolatát magam is fontosnak tartom, ezért jelen doktori disszertációban kifejtettem a kettő kapcsolatát. A rendészettudomány javaslatainak, ajánlásainak befogadására, a rendészet jövőéért tett közös erőfeszítésekre nagyobb hangsúlyt kell fektetni⁷⁴. Elvárásként fogalmazom meg, hogy mind a rendészeti szerveknek, mind a tudománynak a fejlődést kell szolgálnia. Lépést kell tartania a változó környezettel, azt nem minden esetben kell a maga valóságában elfogadni, hanem keresni, kutatni kell az előre

⁷³ Kornis Gyula (1922): Bevezetés a tudományos gondolkodásba. A tudomány fogalma és rendszere. In: *Az MTA elnökeinek, főtitkárainak munkái*. Szeged városi nyomda és könyvkiadó részvénytársaság. pp. 1-275:7. Pannon Palatinus. <https://pannonpalatinus.hu/aktualis-temak-a-tudomany/> (A letöltés dátuma:2025.01.12.)

⁷⁴ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp., <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

mutató lehetőségeket, módszereket, bátran hozzájárulni a jelenhez, építve a tudomány újabb és újabb vívmányaira.⁷⁵ A tudományok fejlődésének elengedhetetlen feltétele, hogy a kutatásának tárgyát képező területek maximális erkölcsi és szakmai támogatást nyújtsanak részükre, ennek hiányában torzulhatnak a tudományágak által végzett munkafolyamatok. Például a rendészet, mint tevékenység nem csak hosszú múltra nyúlik vissza, hanem ennek eredménye képen (vezetéselméleti szempontból⁷⁶), a szervezeti kultúra, a szervezeti politika is ugyanilyen múltra tekint vissza, kölcsönösen támogatják egymást.

⁷⁵ Kerecsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: Magyar Rendészet. 15. évf. 4. szám. pp. 67-83.

⁷⁶ Kovács István (2017): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. Államtudományi Műhelytanulmányok. II. évf. 21. szám. pp. 1-30.

2. A vezető és a vezetés

Nem szokványos módon kezdem az emberi tényező bemutatását. Az origóban nálam az ember, a vezető és a hozzájuk szorosan kapcsolódó vezetés szerepel. Szakítok az eddigi felfogásokkal, a hagyományos felsorolások renddel és egy olyan fogáshoz nyúltam, amely egy mindennél fontosabb „elemet” helyezett a középpontba.

„Az emberek összetett lények, és a lelkük gyakran szürke, nem pedig fekete és fehér. Ahol úgy hiszed, hogy jót fogsz találni, könnyen meglehet, hogy rosszra is bukkansz. És ahol csak a gonoszt látod, lehet, hogy ott valami jó is van.”⁷⁷

Az ember egyrészt képes egyesíteni minden - a tárgy kapcsán elképzelhető - megközelítést, önmagában ötvözni és legjobban szolgálni a saját maga és szervezete érdekeit, eredményes jövőjét. Másrészt képes teljes mértékben visszautasítani mindent, amely a támogatást jelentené. A gondolatot folytatva, képes szándékosan vagy gondatlanul mindent - teljes mértékben - a rendszer javára vagy éppen ellen fordítani és nem foglalkozni cselekedete következményeivel. Végre hajtja vagy hajtja az elvégzendő feladatokat, nem támaszkodva az új - esetlegesen már tesztelt, a gyakorlatban kipróbált -, a kor kihívásaira is választ adó módszerekre.

2.1. A vezető

A vezető fogalma a személye alapján:

„Azt az embert tekintik egy csoportban vezetőnek, aki szakértelme, tudása vagy más, a feladat elvégzése szempontjából fontos képességek, interperszonális kapcsolatok kezelésében való jártassága terén kiemelkedik a többiek közül. A csoport közlési struktúrájában centrális helyet foglal el, tőle indul és hozzá érkezik a legtöbb információ. Erős az elkötelezettsége a csoport és a normák tekintetében, és ez a csoport tagjai és céljai felé nagy felelősségtudattal is párosul.”⁷⁸

„A jó vezetők a főnökösködés helyett elkezdik bátorítani a munkatársaikat. Ez az emberközpontú vezetés titka, ugyanis a vezetés legnagyobb része a támogatásról szól.”⁷⁹

A jó vezetőnek nem kell megmondani, mi a dolga, mit kell tennie, hiszen - jobb esetben - egy hosszú és eredményes (kiválasztási) folyamat végén kerül ebbe a kiemelt helyzetbe. A tevékenysége során emberekkel foglalkozhat, szervezeti és egyéni célokat

⁷⁷ Lucinda, Riley: Éjféli rózsza. General Press Könyvkiadó.

⁷⁸ Dornai Erika (2003): A vezető és a menedzselés. In: *Gazdaságpszichológia*. Osiris kiadó. pp. 542-564.

⁷⁹ John C. Maxwell: A vezetés 5 szintje. Üzleti Plussz Kft. 2014.

hangolhat össze, ráhatással lehet a környezetére, befolyásolhatja a szervezete stratégiai elképzeléseit, tehát kezébe veti az irányítást. Minezek mellett kiemelten fontos a vezetői alapelvek kiépítése és lefektetése, írott és íratlan szabályok tisztelete, rugalmasan alkalmazkodni a kialakult helyzethez, fejleszteni, a kihívásokra választ adni, a csapat tagok képességeinek fejlesztése. Nem diktálni és utasítani, hanem megnyerni és inspirálni akar, sikerre kell vinnie a csapatát, ehhez nyújt segítséget a vezetői készségek folyamatos karbantartása, fejlesztése.^{80,81}

A vezető jelleme tulajdonságainak összességén alapuló belső rendszer, amelynek külső megjelenési formája a vezető cselekvésében, tetteiben fejeződik ki. A belső tulajdonságainkat elfedhetjük, különböző módszerek segítségével gyengeségeinket tudjuk palástolni, mindaddig, amíg a cselekvés mezejére nem lépünk, hiszen ezen a területen előbb vagy utóbb megmutatkozik igazi jellemünk. Nem tudjuk hosszú időn keresztül megjátszani magunkat. Követőink ezekből a külső jegyekből vonják le a következtetést és támogatják vagy ellenkezőleg megvonják a bizalmat a vezetőtől. A követők sosem bíznak az olyan vezetőkben, akikről megtudják, hogy jellembeli hiányosságaik vannak és miután erről meggyőződtek, akkor továbbiakban már nem támogatják, nem követik.

„Ha azt gondolod, hogy vezetsz, de senki nem követ, akkor csak sétálni mentél.”⁸²

A szervezet és a munkatársak vezetése, irányítása nem csak szokványos, hanem attól merőben eltérő körülmények között is megvalósulnak. Vannak a vezetők által használható általános módszerek, amelyek a legtöbb helyzetben kiválóan alkalmazhatóak. Felhasználásuk bármelyik szintjén a tőlük elvárt eredményességet biztosítják.⁸³ Viszont vannak sajátos körülmények, amelyeket nem lehet semmivel sem összehasonlítani. Amennyiben az alkalmazandó általános módszerek nem hozzák meg a hozzájuk fűződő reményt, a tőlük elvárható teljesítményt. Ilyen esetekben kénytelenek vagyunk az egyedi, különleges módszerekhez nyúlni, amelyek alkalmazásához vezetőknek birtokolniuk kell a legmagasabb kvalitásokat.

⁸⁰ Scheidlinger, S. (1994): The Lewin, Lippitt and White study of leadership and „social climates” revisited. / A Lewin, Lippitt és White a vezetés és a „társadalmi klímák” tanulmányozása. In: *International journal of group psychotherapy*, 44(1). pp. 123-127. <https://psycnet.apa.org/record/1994-25287-001> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁸¹ Likert, R. (2017): The method of constructing an attitude scale. /Az attitűd skála felépítésének módszere. In: *Scaling*, Routledge, pp. 233-242. <https://www.sfu.ca/~palys/Likert-1933-TheMethodOfConstructingAnAttitudeScale.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

⁸² Ritz Andrea: Az Élet iskolája. Publio Kiadó Kft. pp. 1-173.

⁸³ Larry C. Spears (2010): Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective caring leaders. / Karakter és szolgáló vezetés: A hatékony gondoskodó vezetők tíz jellemzője. In: *Journal of Virtues & Leadership*. 1. kötet. 1. szám. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

Különleges cél elérése, különleges helyzetek megoldása, különleges képességeket igényelnek a vezetőtől, amelynek során különleges, úgynevezett speciális módszerek szükségesek. Kijelenthetjük, hogy a változó környezetünk, a feladataink, és céljaink mellett, a vezetőknek folyamatosan fejlődniük, alkalmazkodniuk, az alkalmazott módszereket pedig fejleszteniük szükséges. Ezen folyamatokba szervesen beletartozik a vezetői szemléletváltás meghirdetése, amely a gondolkodásmód megváltozásával kell, hogy kezdődjön, amely magával hozza, részint a látásmódunk, részint a viselkedésünk megváltozását is. Egyrészt másképpen kell tekintenünk a minket körülvevő világra és benne magunkra is. Fel kell ismerni és szakítani kell, vagy változtatni kell a nem helyes beidegződéseken, a megszokott, már - már rutinná vált cselekedeteinken, amelyeket semmi más nem igazolt, csak az, hogy más is így csinálta és akkor jó is lehet. Másrészt viselkedésünk területén kiemelten fontos, az újabb környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás és annak képessége. Nem elegendő a változással foglalkozni, a változást magát kell elérni és megélni azt. El kell érni, hogy ha változás a mindennapi életünk része, akkor a rá adandó válasz is működés része legyen. A környezetben megkezdett folyamatokat be is kell tudni fejezni. Másképpen fog gondolkozni, másképpen fog hatni a környezetre, ezzel más hasznosabb folyamatokat fog generálni, hitelesebbé válik, amelyet a cselekedetei fognak alátámasztani.

Hajlamosak vagyunk a változást meghirdetni, sőt egyes esetekben a beosztotti (vezetői) állomány részére konkrét elvárásként megfogalmazni, de magunkra nézve nem követelményként fogjuk fel. Könnyű másokat felszólítani a változásra, de ha magunkról van szó, akkor „kegyes megbocsátással” félrenézünk és azt mondjuk, hogy „még ráérek, hiszen én vagyok a felsőbb vezető”. Azt kell elérni, hogy a változás a mindennapi működés része legyen, röviden tehát a megkezdett folyamatot be kell fejezni. Ha e meghirdetett szemléletváltás mögött nincs konkrét vezetői akarat a tényleges változásra, akkor az elméleti szinten ragad meg és a továbbiakban sok esetben elkerülhetetlen károkat fog okozni a szervezet részére, amely felveti a vezető alkalmasságának kérdését. A beosztottak észlelni fogják a különbséget és sokkal nagyobb lesz a hajlandóság a követésre, az elismerésre.

A vezetés komplex rendszerének kialakulása, három egymással szorosan összefüggésben lévő, egymásra épülő folyamatnak az eredménye, amelynek középpontjában az ember (a vezető) áll:

- egyrészt a belső tulajdonságaival tisztában lévő,

- másrészt az erre az alapra épülő az egyéni vagy szervezetszerű képzések, fejlesztések, finomítások, személyiség fejlesztési technikák eredménye képen kialakult képességek,
- és a harmadik a jogszabályi keret, amely kijelöli a vezető és a szervezet működésének határait.

A jogszabályi keret: „A jogi norma a jogrendszer legkisebb, önmagában értelmezhető egysége, amely egy konkrét cselekvési mintát határoz meg.”

A hatályos jogszabályok kijelölik a szervezet vezetőjének azt a mozgásteret, amelyben a feladatának végrehajtása során a vonatkozó jogszabályokat nem sérti meg. Amennyiben a munkavégzés során felmerül bármilyen kétely vagy bizonytalanság a jogszerűséggel kapcsolatban, akkor ez a keret biztosítja számára a szabályszerű eljárást.

Természetesen a vezető tevékenységének minden esetben törvényesnek kell lennie, de ez nem jelenti azt, hogy nem szubjektív módon ítéli meg a körülötte zajló, a tőle függő eseményeket, dolgokat. Ezen esetben tevékenysége során nem szolgálja a szervezete érdekeit, hanem önös, a saját érdekeit mindenek elé helyezve jár el, ezzel rövid és hosszú távon is károkat okoz a vezetett egységnek. Egyes esetben maga a jogszabály biztosítja a lehetőséget, hogy a vezető éljen ezzel, mint például a 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról 59§-a, amely szerint: „59. § (1) A hivatásos állomány tagjának vezetői kinevezése azonnali hatállyal, indokolás nélkül visszavonható vagy arról az érintett harmincnapos határidővel bármikor, indokolás nélkül lemondhat.”⁸⁴

Henry Fayol szerint: „(...) a sikeres vezetésnek meg kell értenie a főbb vezetési funkciókat (tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordinálás és ellenőrzés), és azok megvalósítására az alábbi elveket célszerű alkalmaznia:

(...) a részérdek alárendelése az általános érdekeknek - bármilyen szintű szervezeti tag egyéni, illetve alrendszeri érdeke nem kerülhet a szervezeti érdek fölé;”

Fayol kiemelte a szervezeti célok primátusát, az egyéni érdekekkel szemben. Véleményem szerint az általa megalkotott 14 vezetési elv még a mai napig is a vezetés és a szervezéstudomány elméletében és gyakorlatában meghatározó. Gyakorlati vezetőként számtalan esetben talákoztam esetekkel, szituációkkal, amelyekben vezető társaim nem a

⁸⁴ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról <https://njt.hu/jogszabaly/2015-42-00-00> (A letöltés ideje: 2025.02.11.)

fenti elvek mentén vezették a szervezeti egységeiket. De ami még ennél is „rosszabb” nem is tudtak a fenti elvek létezéséről és így nem is tudták azokat alkalmazni.

A jogi normák keretet adnak a vezető számára, amelyben vezeti, működteti a szervezetet. A vezetőnek a munkavégzése során minden körülmények között ki kell használnia a jogszabályok által biztosított lehetőségeket. Figyelemmel kell lennie azok betartására, mindig fessegetnie kell a korlátokat, mivel a jogszabályok bizonyos mértékű rugalmasságot, értelmezési béli szabadságot biztosítanak számára.

A szervezet, a vezető és az őt támogató rendszerek, valamint a szervezeti kultúra egymásba fonódó egységek, kölcsönhatásban állnak egymással. A szervezetben, annak kultúrájában megjelenik, visszatükröződik a vezető személyisége. Ha ez a hármas támogatva, kiegészítve egymást összeáll, akkor mondhatjuk, hogy a rendszerben a szervezet be tudja tölteni a számára meghatározott funkcióját.

2.2. A vezetői személyiség jegyek

A személyiségi jegyek esetében egyedülállóan fontos az „Én” felismerése, mivel különbözőek vagyunk és személyisége csak az embernek van. Az egyénre egyedülállóan jellemzőek a viselkedési, gondolkodási és érzésminták, amelyek testi és lelki tulajdonságokban kerülnek kifejezésre, ezzel téve az egyént többek között sokoldalúvá, utánozhatatlanná, egyedivé, különlegessé. Az egyén ezen jellemzői teszik alkalmassá arra, hogy az őt körülvevő világgal, különböző szinteken interakcióba kerüljön és ezáltal többféle a szervezete számára is fontos, eredményes folyamatot gerjesszen.

A vezető jellemében - ki vagyok - rejlő pozitív és negatív tulajdonságok összessége adja a vezető képességeit, kialakítva ezzel szemléletét - hogyan cselekszem -, amelyek vagy segítik, vagy gátolják a sikeres vezetővé válását. A táblázat készítése során nem párok összeállítására törekedtem, hanem a vezető oldalát állítottam szembe, felsorolás jelleggel.

A vezető pozitív és negatív oldala:

Vezetői személyiség jegyek	
Pozitív:	Negatív:
- önismeret,	- önismeret hiánya,
- jellem,	- jellegbeli hiányosságok,

- empátikus,	- bizalom hiánya,
- erkölcsi és morális szabályok	- egyensúly hiánya integritás hiánya,
- iniciatív (kezdeményező),	- „elismerés” hiánya,
- kommunikáció,	- elkötelezettség hiánya,
- következetesség,	- figyelem hiánya másokra,
- kreatív, rugalmasság,	- fix gondolkodásmód,
- magabiztos, energikus személyiség,	- minden róla szól,
- szakmai ismeretek stb.	- útmutatás hiánya, stb.

2. sz. táblázat: A vezetői személyiség jegyek

Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A vezető személyisége meghatározó a vezetett szervezet működésére, feladatainak végrehajtására. Kijelentve nagyon egyszerűen hangzik, de a személyiség kialakulása nem egyik napról a másikra történik, hanem egy életen át tartó fejlődési folyamat, amelyre nagyon sok tényező van hatással. Nagyon sok dolog van az életünkben, amelyre nincs befolyásunk, tőlünk függetlenül hatással vannak ránk és alakítják a személyiségünket. A teljesség igénye nélkül elmondhatjuk, hogy a születésünkkel kezdődik. A család, amelybe születtünk, a neveltetésünk, a bölcsőde, az óvoda, az iskolák, amelyekben éveket töltöttünk el. Nevelőink, tanáraink, oktatóink, a környezetünk, a szocializáció folyamata, amelyben a viselkedésen kívül az együttműködés különböző formáit is elsajátítjuk. mindezek mellett, az erkölcsi és morális normák által támasztott követelményeknek való megfelelés fontosságát kell kihangsúlyozni, mind - mind közvetlen vagy közvetett módon hatással voltak és vannak a fejlődésünkre.

Kiemelten kell kezelni az életünk során minket ért negatív és pozitív tapasztalatok útján kialakult tulajdonságainkkal való szembenézést, önnön magunk megismerését, amelynek köszönhetően képesek vagyunk magunk fejlesztésére. A felismerés nem könnyű, hogy változnunk kellene, ritkán vagyunk büszkéek a negatív tulajdonságainkra, ellenben a pozitívokat természetesnek vesszük. Beismerni gyengeségünket és tenni ellene, ez mindig sokkal nehezebb, mint vezetőként másokban meglátni a „hibát” és utasítani vagy rávenni, hogy változtasson rajta, fejlessze képességeit a vezető elvárása szerint.

2.3. A vezetés

A vezetés fogalma egészen szűken definiálva:

„...a vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak”⁸⁵

A vezetés, az elképzeléseid és azok megvalósítása közötti cselekvés. Sokszor az adott pillanatban megvalósíthatatlannak tűnő álmok, a következő pillanatban már elérhetővé válnak. Ezen folyamatban az embernek mindig felkészülnie kell lenni, amelyhez a megfelelő alapot biztosít a múlt, jelen és a jövő hármasa.

Miért fontos ez a hármas tagoltság, hogyan kapcsolódnak szervesen egymáshoz, milyen hatást gyakorolnak egymásra, a tevékenységeink milyen láncolata húzódik meg mögöttük? A feltett kérdések jogosak. Első látásra ez csak egy egyszerű időbeni tagoltság. Valójában pedig az ember, a vezető összes gondolatát, cselekvését alapjaiban határozza meg és mint egy kapocs, összefogja, a vezető személyiségét, kompetenciáit, képzettségét, tapasztalatait, egyesítve azokat, egy - remélhetőleg - egységes egésszé.

Mit is jelenthet ez pontosan: ha egy vezető találkozik egy korábbi munkája során még nem ismert megoldásra váró problémával, akkor a jelenben cselekedve kell meghoznia döntéseit, amelyben a múlt tapasztalatai még nem segítenek neki, hiszen ez az első találkozás az ilyen jellegű problémával. Jelen korunkban (digitális világ) ezek az események, problémák fokozottabban jelentkeznek, egyre gyorsabb vezetői gondolkodást és döntést, reagálást igényelnek. Tehát a vezetőnek csak a döntése után jelentkezik az eredmény vagy az eredménytelenség, amelyből keletkezik a tapasztalat. Kijelenthetjük, hogy az életünket előre éljük és a tapasztalás csak ezután jelenik meg. Minél több megoldásra váró szituációval találkozik ma vezető, annál nagyobb lesz a tapasztalata, amelyet már későbbi tevékenysége során a szervezete és a saját előnyére tud alkalmazni.

Véleményem szerint a tevékenységeink során, legyen az vezetői, a múltat elemezni szükséges, amelyből a jó dolgokat át kell venni, fel kell használni a napi tevékenységünk során. A rossz, a nem sikeres dolgokból le kell vonni a megfelelő következtetéseket, hogy ismételten ne kövessünk el hibát. A jelenben élünk, tevékenykedünk, ha már bármi újra gondolunk az már a jövőre utal, ami valójában, maga a jövő. Aki a múltban megragadt, a jelenben csak sodródik az eseményekkel, az elveszett, nem képes a megújulásra, új energiák mozgósítására, a jövő kihívásaira időben, elvárt minőségben reagálni, a kezébe venni a sorsát. Ezt az embert nem nevezhetjük valódi vezetőnek.

⁸⁵ Fiedler, F.E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: *Pataki Ferenc (szerk.) Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó. Bp. pp. 603-643.

A megelőző korok vezetéstudományi szakembereinek elméleteiben - függetlenül attól, hogy például a klasszikus korszak (Tudományos Menedzsment), mint H. Fayol (a vezetés elvei), F.W. Taylor (menedzsment elvek), M. Weber (bürokráciaelmélet), vagy az emberközpontú irányzatok, mint E. Mayo („Mayoizmus”), D. Mc. Gregor (X és Y elmélet), K. Lewin (vezetői stílusok) képviselői⁸⁶ voltak - munkásságukban a vezető meghatározó szerepet töltött be.

Egyetértek a fenti szakemberek elméleteivel, továbbá Czuprák Ottó és Kovács Gábor: „A szervezetvezetés elmélete” című könyvében leírtakkal a vezető szerepéről, a szervezetben elfoglalt helyéről, központi szerepéről, stb. A vezető a szervezet középpontjában az origóban áll, elvitathatatlan ténykedése a szervezetek vezetésében - irányításában, a vezetési folyamatok⁸⁷ sorrendjének betartásában és kivitelezésében. El kell mondanom, a vezetőtől függ bármi - az én megítélésem szerint is -, amit az elméleti (miért és hogyan) vagy gyakorlati (mivel) szinten használni szeretnénk, be szeretnénk építeni a vezetési folyamatunkba, jobbbá, egyszerűbbé, könnyebben érthetővé téve az előttünk álló kihívásokat.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy miért használom az egyszerűbb és könnyebb kifejezéseket. A válasz gondolkodásra késztet, mint ahogyan „A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés- irányítási folyamatára” című tanulmánykötet⁸⁸ fejezetében is kifejtettem. A mai rohanó világunkban, a XX-XXI. században megjelent folyamatok, amelyet 4. ipariforradalom néven jegyez a történelem, a minket - természetesen ez alatt a vezetőt értem - körülvevő világ és a környezet is olyan gyorsan változott, változik, hogy esetenként nincs elég idő a folyamatok teljes megértéséhez, azokra történő időbeni reagálásra. A generációk közötti felfogás és tudásbeli különbségek behatárolják a mozgás, a gondolkodásunk terét, továbbá -szinte mintha ez sikk lenne - a körülöttünk zajló eseményeket egyre bonyolultabb módszerekkel írjuk le. A folyamatnak részint van igazság tartalma, mivel a folyamatokat a tudomány eszközeivel lehet leírni, részint viszont mi saját magunk tesszük bonyolultabbá az életünket. Kiemelt jelentősége van ebben az összetett világban - ahol a vezetők mozognak -, hogy a többség részére kézenfekvő, érthető, minél több embert kielégítő magyarázatokat találjunk a lejátszódó folyamatokra, hiszen a közös megértés és támogatás egy közös célt képezhet.

⁸⁶ Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp. 45-61.

⁸⁷ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés-, és szervezéselmélete. Nemzeti Közszoigálati Egyetem. Bp. pp. 57-92.

⁸⁸ Kovács István (szerk.) (2020): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp. Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. pp. 41-53.

A fent említett szakemberek elméletei a jelen korban is helytállóak, de természetesen a mai viszonyoknak megfelelően felülvizsgálatra szorulnak. Ennek során a kiegészítéseket, korrekciókat kell elvégeznünk az aktuális viszonyoknak megfelelően.

2.4. A „4. ipariforradalom”

A 4. ipariforradalom által fémjelzett időszakban, továbbra is kiemelt, hangsúlyos szerepe van a vezetőnek. Az új infótechnológia megjelenése magával hozta azt a félelmet, amely szerint a gépek, a technológia, mesterséges intelligencia stb. idővel átveszi az ember, így a vezető szerepét is. Természetes a félelem, de az eddig eltelt idő azt mutatja, hogy a vezető foglalja el az első helyet, a technológia, a gépek, csak, mint eszközök a második helyen szerepelnek. Jelenleg is a piacon fellelhető, szinte végtelennek mondható és állandóan változó, megújuló kínálatból az ember, a vezető dönti el, hogy miért, milyen eszközt, hogyan és milyen területen, milyen módon alkalmaz a szervezeti egységénél. Természetesen vannak a szervezetnek olyan funkcionális területei is, amelyekben jelenleg elképzelhetetlen a technikai újítások teljes mértékű bevezetése, mivel az adott területen az emberi kommunikáció, a személyes, emberi kapcsolatok megléte elengedhetetlen feltétele a teljesítmény orientált munkavégzésnek, mint például a rendvédelmi szerveknél. Az ilyen jellegű szervezetek esetében is természetesen törekedni kell a napi munkavégzés infótechnikai eszközökkel, módszerekkel történő támogatására.

A 4. ipariforradalom hatással van a vezetővel szemben korábban támasztott követelményekre is. Egyes már meglévő elvárások továbbra is fontosak maradtak, mint a szakmaiság, a felelősség vállalás, etc.⁸⁹ Egyes kompetenciák megerősödtek, mint például a rugalmasság, csapatmunka, de ezek mellett megjelentek a digitális világ által megkövetelt további kívánalmak, mint például a nevelés, az emberi kapcsolatok erősítése⁹⁰, a szemtől-szembeni kommunikáció, a változás, a kihívás, az új keresésének⁹¹ és az azzal való „megküzdés” képessége.

A vezetés elméletében való jártasság, annak lexikális, szövegszerű tudása még egyáltalán nem jelenti a gyakorlati, a tényleges vezetést. Ez annál összetettebb, mivel az

⁸⁹ Malét- Szabó Erika et al. (2018): Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. Rendőrségi Tanulmányok. 1. évf. 1. szám. pp. 15-74.

⁹⁰ Sári Szabolcs (2017): Fiatal vezetőkkal, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők. Hadtudományi Szemle. X. évf. 3. szám. pp. 609.

⁹¹ Henczi Lajos- Zöllei Katalin (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. pp. 315.

elmélet a gyakorlattal párosulva éri el a tőle elvárt eredményességet. Az elméleti tudás mellé elengedhetetlen maga az ember, az embernek a személyisége, amely elválaszthatatlan tőle, továbbá a személyiséget alkotó jellem, amely folyamatosan fejlődik, alakul az életünk során a születéstől a halálunkig.

Összességében kijelenthető, hogy többé - kevésbé ismerjük magunkat, tudjuk erősségünket és ismerjük gyengeségünket is. Ezen kívül a környezetünk (a vezető) kevésbé az erősségünkkel, mint inkább a gyengeségünkkel szembesít minket, elvárja tőlünk, hogy hiányosságainkat próbáljuk kezelni a közös cél elérése, a további közös munka eredményessége érdekében. Ily módon felfedezhetjük saját belső erősségünket, megláthatjuk gyengeségeinket, amelyekre később nagyobb figyelmet tudunk szentelni, mozgósítva tartalékainkat. Fejlődésre leszünk képesek és elérjük az önismeret megfelelő fokát.

A szervezet, a vezető és a szervezeti kultúra egymásba fonódó egységek, kölcsönhatásban állnak egymással. A szervezetben, annak kultúrájában megjelenik, visszatükröződik a vezető személyisége. Ha ez a hármas támogatva, kiegészítve összeáll, akkor kijelenthetjük, hogy a rendszerben a szervezet be tudja tölteni a számára meghatározott funkcióját.⁹² Jelen disszertációmban is foglalkozom a szervezettel és az abban méltán kiemelt helyet elfoglaló „vezető” - vel. Vezetéstudományi szempontból a vezető személyének, vezetési módszereinek, etc., meghatározó szerepe van.

⁹² Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp. 45-61.

3. A vezetést támogató rendszerek és módszerek

3.1. A rendszer és a szervezeti stratégia

A vezetés folyamata stabil, állandó rendszerben⁹³ teljesedik ki, amelyet kisebb egységek alkotnak - a szervezeten belül funkcionális területek -, amelyek egymással folyamatos kommunikációban, fejlődésben vannak, egymásra hatást gyakorolnak és mindig alkalmazkodnak a változó környezethez. A környezetünkben végbemenő fordulatok hatással vannak a vezetéseméleti szemlélet fejlődésére, eseményeire is, amely most már rávilágít a folyamatokat - amúgy is - objektívan befolyásoló, annak szerves alkotó elemei közé tartozó, munkahelyi környezet fontosságára és az abban napi szinten tevékenykedőkre.

A valódi vezetés elképzelhetetlen a rendszer elemeire való ráhatás, az elemek közötti folyamatos interakció és az ezzel együtt járó változás, a helyzetekhez való alkalmazkodás nélkül.

Ludwig Von Bertalanffy elmélete alapján:

„egy rendszert, legyen az élő organizmus vagy társadalom, a következők jellemzik: teljesség, növekedés, különbözőség, hierarchikus felépítettség, dominancia, ellenőrzés és verseny.”⁹⁴

Minden, az egészet alkotó alrendszert további elemekre lehet osztani, amely rendszerben az egész mindig több lesz, mint az őt alkotó kisebb egységek jellemzői, összességei.

„A rendszer egymással kölcsönhatásban álló elemek olyan együttese, amelyre bizonyos rendszertörvények alkalmazhatók. Az elem a rendszer olyan része, összetevője, amelyet az egész vizsgálata érdekében célszerű megkülönböztetni.”⁹⁵

Ki kell emelni, hogy ugyan ezen elemek egymástól függetlenül léteznek, de a közös egész támogatása a fő célkitűzés.

Ahogy a vezetési folyamat⁹⁶ is egyes elemeinek összességéből teljesedik, ki, ugyanígy a rendszer is. Fontos, hogy ezen elemek tudva egymás működéséről, rendszerben

⁹³ Sasvári Péter (2020): II. Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In: *Sasvári Péter szerk.: Rendszerelmélet*. Bp. Dialóg Campus. pp. 33–49. https://real-eod.mtak.hu/9262/1/Rendszerelmélet_10.36250_00734.02.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.21.)

⁹⁴ Ludwig von Bertalanffy (1968b): *The Organismic Psychology and Systems Theory*. / A szervezeti pszichológia és rendszerelmélet. Heinz Werner lectures, Worcester: Clark University Press.

⁹⁵ Sasvári Péter (2020): II. Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In: *Sasvári Péter (szerk.): Rendszerelmélet*. Bp. Dialóg Campus. pp. 33–49. https://real-eod.mtak.hu/9262/1/Rendszerelmélet_10.36250_00734.02.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.21.)

⁹⁶ Kovács Gábor (szerk.) (2014): *A rendészeti szervek vezetés-, és szervezéselmélete*. Nemzeti Közszerzői Egyetem. Bp. pp. 57-92.

elfoglalt helyükről, egymást erősítve támogassák a szervezet által kitűzött célok megvalósítását, magát a szervezet stratégiáját.

A stratégiának számos definíciója létezik: „(...) egy szervezet hosszabb távú terve bizonyos cél elérése érdekében.”⁹⁷

A szervezetnek rendelkeznie kell kidolgozott, a jövőre vonatkozó stratégiával, amely magába foglalja az emberi tényezők mellett, a szervezeti elemeket és az őket működtető rendszereket, módszereket és eszközöket is.

A szervezet stratégiájának megvalósítására tekinthetünk úgy, mint magára a vezetési folyamatra, amelynek során az komplex módon valósul meg. A vezető ebben a folyamatban egyrészt saját tulajdonságain, személyiség jegyeinek összetevőin, a tapasztalatain, a képességein, másrészt az ugyanolyan jelentőséggel bíró vezetést támogató rendszerek, módszerek megfelelő használatán, működtetésén keresztül valósítja meg önmagát.

A kettősség végeredményben a vezetési funkciók⁹⁸ teljesebb megértését, a feladatok minél magasabb színvonalon történő végrehajtását, az innovatív és teljesítményorientált munkavégzést kell szolgálnia. „Stratégia: a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítására vonatkozó elképzelések összessége, egyben egy meghatározott vezetési folyamat.”⁹⁹

A vezetést támogató rendszereket, az alkalmazott módszerek és az eszközök folyamatos interakciója, az együttes jelenlétük alkotják¹⁰⁰. Nem szabad éles határvonalat húzni a kettő közé, mivel ezek az elméleti és gyakorlati alkalmazásuk közben, az elérendő cél érdekében folyamatosan segítik, kiegészítik egymást.

A vezetést támogató bármilyen módszer használata eredményének voltaképpen a teljesebb megértést és a feladatok minél magasabb színvonalon történő végrehajtását kell szolgálnia.

A vezetés támogatásáról csak is komplexen lehet beszélni. Több szempontból nem szeretnék kiragadni egy elemet és annak a mindenhatóságát bizonyítani, mivel csak a rendszerszintű felhasználás hoz megnyugtató eredményt.

A vezetést támogató rendszerek a vezetési folyamat különböző szintjein, különböző képen jelennek meg. Alkalmazásuk nagymértékben függ a vezető személyiségétől¹⁰¹, a

⁹⁷ Thalassys: Üzleti stratégia. <https://thalassys.hu/2023/02/08/uzleti-strategia/> (A letöltés dátuma: 2025.02.08.)

⁹⁸ A vezetés folyamata, funkciói. <https://www.fajltube.com/menedzsment/A-VEZETES-FOLYAMATA-FUNKCIOI82865.php> (A letöltés dátuma: 2021.01.20.)

⁹⁹ Fórizs Sándor (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezésmélete. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. pp. 116.

¹⁰⁰ Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp. 194-195.

¹⁰¹ Dragon Sándor (2021): A vezetést támogató emberi tényezők. In: *Kovács István- Dragon Sándor (szerk.): A vezetés-irányítási rendszerek jó gyakorlata a rendőrségen.* Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp. pp. 42-51.

környezettől, a szervezettől, annak kultúrájától, jogi környezetétől, az elérendő céltól és az oda vezető út kihívásaitól. Tehát a vezetőnek tudatosan kell igénybe venni ezeket a módszereket, eszközöket és - mint a vezetői stílus¹⁰² tekintetében, Csepeli György szociálpszichológus, kihangsúlyozta: „hogymindenki stílusnak megvan a szerepe, különböző helyzetekben eltérő stílust érdemes alkalmaznunk, ezért fontos lehet mindegyiket elsajátítanunk annak érdekében, hogy a legtöbb helyzetben hatékony vezetőként léphessünk fel.”¹⁰³-, mindig tisztában kell lennie azzal, hogy melyik módszert hogyan, miképpen, milyen helyen és időben, a feladat végrehajtás melyik szintjén és stádiumában használja fel.

3.2. Elméleti és technikai módszerek

A vezetés során felhasználható módszereket két csoportra osztom, az egyik az elméleti a másik csoport a technikai alapon működő rendszerek.

Mit is értek az elméleti módszer alatt? Mindazon vezetést támogató formákat, amelyek meghatározott szervezeti egységek feladatai közé tartoznak és azok végrehajtása során, mint komplex egység segítik, erősítik a vezetőt kötelezettségeinek professzionális szinten történő teljesítésében. Jelen esetben az elméleti és nem a technikai alapú módszerek felhasználását szeretném megvilágítani a teljesség igénye nélkül, figyelemmel a téma mélységére és szerteágazóságára.

Úgy gondolom, hogy az elméleti módszerekkel való bánásmód, azok megfelelő módon történő kezelése - figyelembe véve az embert (a vezetőt), aki a középpontban helyezkedik el -, sokkal nagyobb és összetettebb kihívás elé állítja az őket alkalmazókat, a technikai alapon működő módszerekhez képest.

Véleményem szerint, utóbbinál behatároltabb a mozgástere a vezetőnek, mivel az alapot jelentő szoftverek, hardverek egyfajta korlátot is jelentenek a felhasználásuk tekintetében, mint például a „Robotzsaru”. A beléjük kódolt utasítások határt képeznek a rendszerükben, csak az általuk biztosított lehetőségek mentén képesek működni, amely lekorlátozza őket a felhasználásuk területén.

Mit is jelent ez lefordítva, természetesen a kódolt utasítások, a programok a mai digitális világban, az informatikai fejlettség szintjén - a szakmában nem jártas, amatőrök részére -, ez egy felfoghatatlan, állandó és gyorsan változó dimenzió.¹⁰⁴ Mindaddig, amíg a

¹⁰² Csepeli György (2006): Szociálpszichológia. Osiris kiadó Kft. pp. 572.

¹⁰³ Team Guide: Vezetői stílusok – melyik a legjobb? <https://teamguide.hu/vezetoi-stilusok/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁰⁴ Kovács István (szerk.) (2020): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar

mesterséges intelligencia¹⁰⁵ jelenleg még csak feszegeti határait, keresi helyét - természetesen minél nagyobb teret meghódítva maga számára, minél rövidebb idő alatt -, addig a technikai alapon működő módszerek, egyelőre nem képesek beléjük kódolt utasításokat felülírni, a változó környezetre adekvát, azonnali válaszokat adni. Nem képesek azon folyamatokat többször is leképezni, erre azonnali gyakorlati választ adni. Kijelenthetjük, hogy a technikai alapon működő módszerek is folyamatosan fejlődnek, a környezeti kihívásokra keresik a választ és természetesen széles skálán képesek működni. Ehhez mindenképpen jelenleg folyamatos fejlesztés szükséges, amely a felhasználás során megszerzett tapasztalatokon, a kiütköző diszfunkciókon alapszik.

Az alkalmazott vezetés támogató módszerek egy komplex térben, rendszerben valósulnak meg.¹⁰⁶

Jelen korunkban elengedhetetlen, hogy a vezető és az általa irányított személyek között megjelenő tulajdonságokra nagyobb hangsúlyt fektessünk, ezeket állítva a figyelem központjába. A vezetői szemléletváltás meghirdetése, a gondolkodásmód megváltozásával kell, hogy kezdődjön, amely magával hozza, részint a látásmódunk, részint a viselkedésünk megváltozását is. Egyrészt, másképpen tekintünk a minket körülvevő világra és benne magunkra is. Felismerjük és szakítunk, vagy változtatunk a nem helyes beidegződéseken, a megszokott, már - már rutinná vált cselekedeteinken, amelyeket semmi más nem igazolt, csak az, hogy más is így csinálta és akkor jó is lehet. Másrészt, viselkedésünk területén, szükséges az újabb környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás. Nem elegendő a változással foglalkozni, a változást magát kell kezdeményezni, elérni és megélni, be kell fejezni a változás teljes folyamatát.

A vezető másképpen fog gondolkozni, másképpen fog hatni a környezetére, ezzel más hasznosabb folyamatokat fog generálni, hitelesebbé válik, amelyet a cselekedetei fognak alátámasztani. A beosztottak észlelni fogják a különbséget és sokkal motiváltabbak¹⁰⁷ lesznek, nagyobb lesz a hajlandóság a követésre, az elismerésre.

Rendészettudományi Társaság. Bp. Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. pp. 54-66.

¹⁰⁵ Kovács István (szerk.) (2020): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp. Piros Attila (2020): A mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni lehetőségei. Szemelvények „A digitális világ hatása, a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára” című konferencián elhangzottakról. pp. 20-24.

¹⁰⁶ Malét- Szabó- Erika: A Belügyi vezető- kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. pp. 143-147. <https://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁰⁷ Benke Mariann (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet 1. 1. évf. 10. szám. pp. 105-114. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13152/13008> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)

3.2.1. Motiváció

Motiváció - alapvető vezetői kompetencia	
Belső	Külső
- inspiráló, ösztönző munkahelyi légkör	- érzelmi hatás, (megfelelés, nem okozunk csalódást szeretteinknek)
- örömmel végzett kreatív munka	- elismerések,
- jutalom	- fegyelmi eljárás,
- tehetség kifejezésének lehetősége	- jutalom
- önmegvalósítás	-beletörődöm állapot, (az élet rendje, hogy dolgozunk)
- hatás gyakorlása a környezetre	

3. sz. táblázat: Motiváció, mint alapvető vezetői kompetencia

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A motivációnak két fajtáját különböztethetjük meg: a belső, a saját magunkat, magasabb színvonalú cselekvésre, munkavégzésre készítő faktor és a külső, a vezető által, érzelmi és anyagi ösztönzés.

A hatékony vezető az, aki hathatós motivációs környezetet¹⁰⁸ képes kialakítani és az elméletet a gyakorlattal egyensúlyban képes alkalmazni. Ezen vezető a belső motivációs elemekre helyezi a nagyobb hangsúlyt, hiszen ezen esetekben magára a vezetést támogató rendszerek, módszerek legfőbb munkaeszközére a beosztottak személyiségére alapoznak. Megítélésem szerint, ha a munkavállalóban nincs meg a kellő szikra, elköteleződés a szervezet és céljai iránt, ha nem keresi, kutatja az újat, a változást, amely a környezetre reagálva egy sokkal eredményesebb munkavégzést produkál, akkor a kívülről, a vezető részéről alkalmazott motivációs módszerek kevésbé lesznek hatékonyak. Nem szabad elfelejteni a vezetői szubjektivitást sem, amelynek negatív megjelenési formája, például a fegyelmi eljárások kezdeményezése, a jutalmak elmaradása etc., ami felvetheti a vezető felelősségét. Pontosan ellenkező hatást kívántva, mint amit elérni szeretnénk.

A vezetéselmélet egyik fő kérdése a vezető és a „főnök” közötti különbség feltárása, gyakorlati megjelenési formái. A gyakorlat azt mutatja, hogy a gondolkodásmódban és az

¹⁰⁸Vernon Sommerfeldt (2010): An identification of factors influencing police workplace motivation. / A rendőri munkahelyi motivációt befolyásoló tényezők azonosítása. Queensland University of Technology, https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

alkalmazottakkal, munkavállalókkal kapcsolatos interakciójuk során az ő cselekedeteikben mutatkoznak meg a főbb különbségek.

A szervezet teljesítőképessége szempontjából nem tekinthetünk el attól a kérdéstől, hogy van - e jelentősége annak, hogy ki áll a szervezet élén? A vezető igyekezik a saját arculatára formálni a szervezetüket, az ő milyenségük nagyban befolyásolja a szervezet milyenségét.

A szervezet működése, teljesítése szempontjából következtetéseket tudunk levonni, ha a vezető személyiségét vagy a szervezet működését helyezzük a vizsgálatunk, elemzésünk középpontjába.

„A teljesítménymenedzsment egy olyan fogalom, amelyet az élenjáró vállalatok felsővezetői gyakran használnak azon vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyek célja a teljesítmény fokozása és a teljesítményszámítás, a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása.”¹⁰⁹ . Az így keletkezett eredmények rámutatnak a szervezet teljesítményére erőseire, illetve gyengeségeire is, így segítve a megfelelő működés kialakítását.

„A szervezeti teljesítmény általában a szervezet céljainak eléréséért megfogalmazott feladatok elvégzésének, végrehajtásának minőségi és mennyiségi mutatókkal jellemezhető eredménye.”¹¹⁰ A vezetőnek nyitottnak kell lennie a környezetükben lejátszódó folyamatokra, azokat objektíven kell, hogy értékelje - függetlenül attól, hogy a levont következtetések, továbbá a megítélésük, milyen következményekkel jár - és késedelem nélkül meg kell tennie a szükséges, a további eredményes működést biztosító lépéseket. Ennek a folyamatnak a teljesítmény értékelés a megfelelő formája.

3.2.2. Teljesítmény értékelés

Ki hogyan látja a világot és hogyan reagál rá.
számonkérés vagy ösztönzés,

¹⁰⁹ Szakács Gábor (2012): Teljesítménymenedzsment. Közigazgatási Vezetői Akadémia. In: *Bernard Marr (2004), Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art*. p. 10. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100181/452.pdf?sequence=1> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai Kiadó, Bp. p. 184.

¹¹⁰ Boda Boglárka (2015): A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány A Hadtudományi Társaság Folyóirata*. pp. 91-101:92. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/index.html (A letöltés dátuma:2025.01.19.)

mennyiség vagy minőség,
vezető vagy beosztott,
valóság vagy nézőpont,
eredménytelen, sikertelen vagy hatékony,
építő vagy romboló,
kötelező ezért elvégzendő vagy teljesítmény és fontos,
cél → folyamat → eredmény összefüggése.

4. sz. táblázat: Teljesítményértékelés

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A teljesítmény értékelés központjában is az ember áll, mint egy megkerülhetetlen elem a vezetés és szervezéstudomány világában. Alfred Sloan, a General Motors vezetője egy alkalommal így nyilatkozott: „... vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek.”¹¹¹

¹¹¹ Libby Sartain (2004): Hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket kihozni. HR a 21. században (szerk. Marc Effron, Robert Gandossy), HVG Kiadó Rt., Bp. p. 92.
<https://ojs.mtak.hu/index.php/hadtudomany/article/view/7594/6220> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

A vezető által elkövethető hibák a teljesítményértékelés során (a teljesség igénye nélkül)
az elérendő cél rossz definiálása,
szubjektivitás,
utolsó élmény befolyása,
párhuzam állítás,
saját kép keresése,
általánosítás,
érdektelenség

5. sz. táblázat: A teljesítményértékelés során elkövethető hibák
(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

„Bármilyen tökéletesnek tűnik is az adott szervezet teljesítményértékelési rendszere, illetve felkészültek annak alkalmazói, az értékelés a vezetői megítélésen alapul, ezért mindig jelen vannak az ember szubjektivitásából adódó hibaforrások.”¹¹²

3.2.3. Képzés

tudás → információ átadása (intézményesített formában is),
ember → tudás → újra teremtmése, átélése → az új alkalmazása,
vezető tulajdonságai → valóban semmit nem jelent → célok

¹¹² Szakács Gábor (2012): Teljesítménymenedzsment. Közigazgatási Vezetői Akadémia. In: *Bernard Marr (2004), Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art*. p. 10. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100181/452.pdf?sequence=1> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

és körülményeknek való alárendeltség,

6. sz. táblázat: Képzés

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A szervezet vezetése komplex feladat, amelyhez nem elegendő - a szerencsés esetben - meglévő adottságaink, továbbá az évek alatt megszerzett tapasztalatok alapján kialakult vezetői kompetenciánk birtoklása, hanem rendelkezni kell az általunk vezetett szervezeti egység irányításához szükséges szakmai tudással is, amelyre szervezett formában, vállalati képzés vagy önkéntes alapon, önképzés keretében tehetünk szert.

Korábbi tapasztalat az, hogy ezen tanulási folyamat csak a vezetők kinevezése után évekkel kezdődött meg. A helyzet jelenleg már ideálisabb, de korántsem megnyugtató. Az állomány létszámának nagysága, a szolgálati feladatok összetettsége, a szolgálatok kiadásának rendje etc., nagyban befolyásolja a képzés gyakoriságát, illetve a továbbképzés lehetőségeit.

3.2.4. Kiválasztás

a megfelelő ember a megfelelő helyre és az időnek van jelentősége?
15%-ban a tudás, 85%-ban az egyéb tényezők fogják az emberek sorsát eldönteni,
Mit takar a 85%?
a teszt eredményének (objektivitás) van alárendelve vagy a vezető céljainak (szubjektivitás),
fontos a tudomány eredménye vagy egy szükséges rossz, amit el kell végezni,
színjáték vagy valóság,
az ember (az új vezető) tragédiája vagy a szervezet kudarca.

Néhány olyan felvetés, amelynek megválaszolása szükséges ahhoz, hogy a kiválasztást, mint a személyzeti munka egyik legfontosabb elemét, a maga kiemelt helyén tudjuk kezelni az összetett rendszerünkben. Mindezt kötelező megtennünk, ha nem csak látszat tevékenységet akarunk leplezni, hanem mint az élet nagyon sok más területén a szervezeti és az egyéni célok minél hatékonyabb elérését tűzzük ki célul. A kiválasztást felfoghatjuk úgy, mint egy matematikai egyenletet, amelynek egyik oldalán a vezetői kompetenciák, a másik oldalon pedig a tudomány, a jogi szabályozás, továbbá az egyenlet legfontosabb eleme, maga az ember, a megfelelő vezető jelölt áll.

„A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy az iskolai teljesítmény és előmenetel ugyan szükséges, de nem elegendő feltétele a későbbi boldogulásnak, ugyanis „az Életben” 15%-ban a tudás és 85%-ban az egyéb tényezők fogják az emberek sorsát eldönteni.”¹¹³

Összefoglalva, vannak olyan hiányosságaink, amelyek fejleszthetők, de vannak olyan képességeink, amelyeknek hiánya teljes mértékben kizárja az egyén fejlődését. Rendelkezünk olyan képességekkel, amelyeknek megléte kiemeli, rávilágít a gyengeségeinkre. Vannak olyan kimagasló kompetenciáink is, amelyek annak ellenére, hogy kiemelkedőnek minősülnek, elnyomják egyéb képességeinket, gátat szabva azok fejlesztésének. Tehát az ismert variációk száma, akár lehetne végtelen is, mivel minden ember személyisége más és más.

2015. február 1-én lépett életbe a Belügyminisztérium új vezető kiválasztási módszere, amely 3 napos eljárás során 13 alapvető kompetenciát mértek, egyéni, páros és csoportos feladatok végrehajtásának rendszerében.¹¹⁴ Magam is több ízben vettem részt különböző kiválasztási folyamatban. Osztom azon véleményt, amely a rendszer fontosságát hangsúlyozza¹¹⁵, de figyelni kell arra, hogy a kiválasztás ne irányított legyen a vezetők által, hanem a tényleges, objektív sorrendet mutassa. A folyamatos fejlődés jellemző a területre, amely nagyban hozzájárul a szervezetek effektív működéséhez.

¹¹³ A tanulás fogalma és célja. <https://www.scribd.com/document/775857038/03-Tanulas-fogalma-es-celja> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)

¹¹⁴ Hegedűs Judit (szerk.) (2014): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. pp. 3-87. http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹¹⁵ Üi.

4. A digitális világ megjelenése a szervezet vezetés-irányítási rendszerében

A digitális kor hatást gyakorol az életünk minden területére, összekapcsolja az eddig önállóan működő, bár egymásról „tudó” rendszereket, egy majdnem tökéletes egésszé. Miért csak majdnem tökéletes? A fejlődés nem áll meg, hanem jelenleg kiszámíthatatlan gyorsasággal megy végbe, folytatódik.

Csak egy rövid példa az összefüggésekre: az eddigi analóg telefonok átalakultak mobil telefonokká, amelyek segítségével interneten keresztül irányítunk okos otthonokat, intézzük rajta pénzügyeinket stb. Kijelenthetjük, hogy a környezetünkben mindenütt megfigyelhető olyan tevékenység, amely ezekkel a rendszerrel vannak összefüggésben és alkalmazásuk tárháza szinte kimeríthetetlen.

A digitális világ hatása a tudományos¹¹⁶- technikai környezetre¹¹⁷ és a társadalmi folyamatokra¹¹⁸ megkérdőjelezhetetlen. A tudományágak igyekeznek válaszokat adni a területükön megjelenő jelenségekre. Ahogyan a tudományágak interdiszciplinárisok, így a digitális világ is rajtuk keresztül azzá válik. Sok esetben a magyarázatot, a válaszokat nem csak egy, hanem több tudományág együttes tevékenysége során tudja megadni, ezért kifejezetten fontos a közöttük lévő együttműködés, a közös átjárás, együtt gondolkodás.

„Olyan korban élünk, amikor a változások szele viharra növekedhet és az eredménye mindenképpen különös lehet.”¹¹⁹

A felgyorsult világukban fontos, hogy tudomány- technika világában, milyen eredmények, milyen ütemben jelennek meg. Nélkülözhetetlen, hogy az újdonságok születése előre prognosztizálható, fejlesztésük és rendszerbe történő bevezetésük kiszámítható legyen. A piacon megjelenő újdonságok dömping jelleggel zúdulnak a potenciális „vásárlókra”, ezzel azonnali gyors döntésre kényszerítve őket, amely folyamatba előre bele van kódolva a hibás döntés lehetősége, a piac kiszámíthatatlansága. A tudomány és a fejlesztők folyamatosan

¹¹⁶ Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? In: *Nemzeti és etnikai konfliktusok*. Kodolányi János Főiskola (KJF). Székesfehérvár. pp. 67-78.

¹¹⁷ Sediviné Balassa Ildikó- Pölöskeiné Hegedüs Helén (2002): Szervezési ismeretek I. Számalk. Bp. pp. 1-196:27. https://centroszet.hu/tananyag/szervezes%20JO/1_rendszer_servezet_vezets_s_servezs.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹¹⁸ Ollé János et al. (2013): Digitális állampolgárság az információs társadalomban. ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar. ELTE Eötvös Kiadó. Bp. pp. 5-118.

¹¹⁹ Tóth Attiláné (2016): Alternatívák a 2050-es évekre. A technikai fejlődés hatása a társadalomra. A 2050-re kialakított alternatívák. *Opus et Educatio* 3. évf. 4. szám. pp. 423-421:413. https://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_413-421.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

ontják a jobbnál - jobb termékeket, bizonytalanná téve azokat a szervezeteket, rendszereket, amelyek nem rendelkeznek megfelelő, felkészített vezetőkkel, munkavállalókkal.

A kínált lehetőségek kiaknázása - mint például az adatgyűjtés, tárolás, valós idejű adatcsere és az azon alapuló rendszerek egymásra épülése, rendszeren belüli összekapcsolása stb. -, valamint célravezető szervezeti politika, a tudományba fektetett bizalom, a nívumai befogadása, a szervezeti transzparencia hozzájárul a kitűzött stratégia fenttarthatóságához, a stabilitásához.

A szervezetet körül vevő világ az eddigi, a jelen bonyolult, összetett világához képest egyszerűnek volt mondható. Napjainkban a szervezetnek a belső egyensúlyának megtartása érdekében a stabilitására, a kiszámíthatóságra kell építenie, amelynek biztosítéka a megfelelő vezetés- irányítás. A környezet és a szervezet egy „térben” léteznek, ezért egymással kölcsönhatásban állnak, a működésük során folyamatosan formálják egymást előnyükre és hátrányukra is.

A 4. ipariforradalom nevével fémjelzett digitális világ, - amely a globalizáció hatásaként megjelenő egy új szintet jelent -, az elmúlt 15-20 évvel ezelőtt már elkezdte kifejteni hatását. Jelenléte nem csak a gazdasági és társadalmi szektorban erőteljes, azokban markáns változásokat indított be, amelyről „A digitális szervezet és vezetője a vezetés-irányítás rendszerének tükrében” című tanulmányomban már említést tettem. A globalizáció a környezetünkben, a világunkban bekövetkezett eseményekkel, történésekkel kapcsolatba hozható. A szó jelentésének tartalma soha korábban nem volt akkora befolyással minden napjainkra, mint most. Soha korábban az emberiség történetében, ilyen gyors, széleskörű és a társadalom minden rétegét érintő esemény nem következett be. A hatását érezteti a legszélesebb körű politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és katonai környezetben is.

„A globalizáció kifejezését kettős értelemben használhatjuk. Az emberiség története a térben különböző helyeken és különböző földrajzi, gazdasági és társadalmi feltételek között élő embercsoportok létét meghatározó társadalmak egymásra hatásának, összefonódásának, egységesedésének több évezredes folyamata. A globalizáció másik, manapság általánosan használt értelemben az említett történelmi folyamat kiteljesedése. Ez egyrészt a korábbi globalizációs tendencia térbeli betetőzése, amely lényegében az egész glóbuszt egységes gazdasági rendszerbe foglalja. Másrészt, a globalizáció elmélyülése, a transznacionális társaságok már világméreteken, országhatárokon és kontinenseken át szervezik, optimalizálják tevékenységüket.”¹²⁰

¹²⁰ Cseh Henriett (2005): Globalizáció régen és ma. pp. 491-497:491. [file:///D:/Users/dragons/Downloads/Cseh%20Henriett%20-%20Globalizacio%20regen%20es%20ma%20\(3\).pdf](file:///D:/Users/dragons/Downloads/Cseh%20Henriett%20-%20Globalizacio%20regen%20es%20ma%20(3).pdf) (A letöltés dátuma: 2025.01.18.)

A XX. század elején még senki nem gondolta volna, hogy még abban az évszázadban generális változások indulnak be a társadalomban, kifejlődik az úgynevezett információs társadalom és annak hozadékai. Nem csak fogalmi kialakulásról beszélhetünk, hanem a századfordulóra „testet is ölt”. Nem csak jelenségről, hanem valóságról van szó. Tehát kijelenthetjük, hogy nem egy új keletű dolog, a változások folyamatosan zajlottak először csak kisebb lépésekben, szinte észrevehetetlenül, közvetve, majd a századforduló előtt már közvetlenül is és jelen korunkban már a mindennapjainkban is érezzük. Valósággá vált az elképzelhetetlen, megállíthatatlanul megérkezett az „új hullám”. Már csak egy kérdés maradt megválaszolatlanul, hogy felkészülten vagy felkészületlenül érte társadalmunkat. Azok, akiket felkészülten ért, ki tudják aknázni a benne rejlő lehetőségeket. Akiket felkészületlenül ért, ők pedig, ha nem látják be, hogy gyorsan a cselekvés útjára kell lépni, akkor vesztesei lesznek ennek a kornak. Olyan lemaradásba kerülnek, amelyet nagy valószínűséggel nem fognak túl élni és eltűnnek az „idő süllyesztőjében”.

A globalizáció a történelem során már jóval korábban a gyarmatosítás megindulásával jelent meg és évszázadokon keresztül fejlődött, érte el mai megjelenési formáját, amelyben a távolság és az idő fogalma is megváltozott, új értelemet nyert. Az addig leküzdhetetlennek tűnő térbeli távolság két pont között megszűnt, az idő pedig a két ponton valós, szinte egyidejűvé vált.

Korunkban, a társadalmaknak különböző, korábban nem létező kihívásokkal kell szembenézniük, amelyek közül kiemelkednek az úgynevezett 4. ipariforradalom által hozott újítások, amelyek újabb lehetőségeket teremtenek, de e mellett fenyegetéseket is hordoznak magukban.

Az EP 2016-ban megfogalmazta a 4. ipariforradalom jelentését, amely szerint:

„Az ipar 4.0 a termelési folyamatok olyan szervezését írja le, melynek keretében az eszközök önállóan kommunikálnak egymással az értéklánc mentén: a jövő egy olyan „okos” gyárat hozva létre ezzel, amelyben a számítógép-vezérelt rendszerek nyomon követik a fizikai folyamatokat, létrehozzák a fizikai valóság virtuális mását és decentralizált döntéseket hoznak önszervező mechanizmusok alapján.”¹²¹

A fejlett információ és kommunikáció technológia (ICT) megjelenése óta hódít a 4. ipariforradalom, amelynek első időszakában, hatása még csak a termelésre a gyártásra korlátozódott, felgyorsítva, optimalizálva a folyamatokat. A teljesség igénye nélkül a felhasználható módszerek és eszközök tárháza mára már szinte kimeríthetetlen, mint például: blockchain, drónok, algoritmusok, mesterséges intelligencia, big data, 5G, SAP S/4 Hana, IoT

¹²¹ Mit kell tudni az ipar 4.0-ról? STARTIS. <https://www.stratis.hu/blog/mit-kell-tudni-az-ipar-4-0-rol> (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)

(Internet of Things), robotika, additív gyártástechnológia, felhő alapú rendszerek, chatbot stb. Minden csak a felhasználó szervezetek igényeitől, a tevékenységeik területétől függ. A digitális világ az emberek és az eszközök közötti minden irányú kommunikációt, az ott megtalálható és alkalmazható digitális, intelligens eszközöket és további technológiákat, valamint mind ezek megvalósulását biztosító környezet összességét jelentik.

„Napjaink egyik legmeghatározóbb megatrendje kétségkívül a digitalizáció, melyre a globalizáció következő lépcsőjeként tekinthetünk. Ennek eredményeképp új üzleti modellek és technológiák alakítják markánsan a gazdaság és társadalmi lét minden aspektusát, digitális eszközök és megoldások jelennek meg az élet olyan területein is, melyeknél ez korábban nem volt jellemző.”¹²²

A korábban elképzelhetetlen, robbanásszerű ICT fejlődésnek köszönhetően új értékek keletkeznek, újabb utak nyílnak meg a további lehetőségek irányába, amelyek már a szervezet működésére és a benne lejátszódó folyamatokra is nagy befolyással vannak. Esetenként gyökeresen átalakítják, átalakíthatják működésének felületeit, akár struktúráját is. A gyorsabb, széleskörűbb adatgyűjtés, a megszerezhető giga mennyiségű információ, tudás arra kell, hogy inspirálja a szervezetet, a vállalat vezetőit, hogy integrálják az új vívmányokat a szervezeti stratégiába. Találják meg azokat a felületeket, ahol ily módon hatékonyabb, zökkenőmentesebb lesz a munkavégzés, hangolják össze, gondolják újra a vezetés- irányítás folyamatát, ezekkel is járuljanak hozzá a versenyképességéhez.

Tekintettel az új rendszer elterjedésére, fel kell ismernünk, elmúltak azok az idők, amikor elegendő volt a múltból átvett, a jelenben kis eredményeket biztosító, bár a vezetők által felnagyobbított, kimagasló, új eredményként beállított módszereket alkalmazzuk. A rutin, a beidegződések már az állami szektorban sem megengedettek. A szervezetek többsége már régóta felismerte - egyesek már alkalmazzák is - a digitális világ lehetőségeit, nyitottakká váltak az újra, felismerték, hogy szervezetük fejlődése csak az infótechnológia biztosította alapon folytatódhat tovább, hozzáadott értéket csak ez képes biztosítani. Ez a rendszer, döntő fontosságú lesz a jövőjük szempontjából, mivel most már nem csak elméleti, hanem gyakorlati felhasználása is megnyugtatóan kidolgozott, széles körűen alkalmazható.

4.1. Biztonság¹²³, a digitális biztonság környezete

¹²² Zuti Bence (2018): Digitalizáció, felsőoktatás és regionális versenyképesség. In: *A 15 éves PEME XVI. PhD - Konferenciájának előadásai* PEME XVI. PhD- Konferencia. pp. 328-336:328.

¹²³ Kovács László (2014): Biztonságpolitika. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Magyar Program. Bp. pp. 1-41:7. Hadtudományi Lexikon: „Egyéneknek, csoportoknak, országoknak, régióknak (szövetségi rendszereknek) a maguk reális képességein és más hatalmak, nemzetközi szervezetek hatékony garanciáin nyugvó olyan állapota, helyzete (és annak tudati tükröződése), amelyben kizárható v. megbízhatóan kezelhető a bekövetkező veszély, ill. adottak az ellene való eredményes védekezés feltételei.”

4.1.1. A biztonság

„A biztonsági tanulmányok relatíve új terület a bevett tudományos diszciplínák között ... s legnagyobb hatású iskolái közé tartozik a Bary Buzan vezette koppenhágai iskola. Legfőbb újításuk a hidegháborús katonai biztonságon túllépő, a nemzetközi biztonság fogalmát új területekkel kibővítő (politikai, a gazdasági, a társadalmi és a környezeti biztonság) értelmezés.”¹²⁴ Remek Éva - Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? című - írásában megfogalmazta, Barry Buzan munkássága alapján: „... a biztonság legalább öt szektorra elkülöníthető fogalmát. Ezek a katonai, politikai, gazdasági, társadalmi és környezeti szektorok, amelyeket csak elméletben lehet szétválasztani, a gyakorlatban egyik sem „létezik” a másik nélkül... „¹²⁵

Összefoglalva az öt szektorális vizsgálati módszert elmondható, hogy bármelyik területen lehet olyan fenyegetés, ami az egzisztenciális létet veszélyezteti. Tehát a lakosság, a biztonságpolitikai koncepciók és a gyakorlatban történt intézkedések legfőbb célcsoportja. Itt van óriási felelőssége a politikai döntéshozónak, hogy a szakemberek által a biztonságról folytatott párbeszéd új eredményeit, kidolgozott koncepcióit, struktúráit ismerje, s használja. Így talán megakadályozhatóvá válik „a reál- és aktuálpolitikai megközelítésben a rövidlátás, s csökkenthető az új biztonsági dilemmák kialakulása”¹²⁶, hiszen szerepet játszott kialakulásában éppen a téves percepció, azaz a szubjektív biztonság elszakadása az objektív biztonságtól jelenség.”¹²⁷

4.1.2. A digitális biztonság környezete

„Az általános politika része, a kormányok tevékenységének központi területe. Célja, az adott közösség békéjének megőrzése, a veszélyek csökkentése, illetve elhárítása, a kihívások kezelhető szinten tartása.”¹²⁸

¹²⁴ Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről. In: *Gazdag F. (szerk.): 2011. Grotius*, pp.1-35.

¹²⁵ Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? In: *Nemzeti és etnikai konfliktusok*. Kodolányi János Főiskola (KJF). Székesfehérvár. pp. 67-78:69.

¹²⁶ Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről. In: *Gazdag F. (szerk.): 2011. Grotius*, évfolyam és szám nélkül. pp.1-35.

¹²⁷ Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? In: *Nemzeti és etnikai konfliktusok*. Kodolányi János Főiskola (KJF). Székesfehérvár. pp. 67-78.

¹²⁸ Kovács László (2014): Biztonságpolitika. Nemzeti Közszerződési Egyetem. Magyar Program. Bp. pp. 1-41:7.

Korunk két meghatározója a globalizáció és a digitalizáció, amelyek mindennapjaink részévé váltak. Sallai - „A globalizáció rendészeti kihívásai.”¹²⁹ című művében - számára a globalizáció értelmezésének legkifejezőbb definícióját, Anthony Giddens¹³⁰ adta, amely szerint: „a globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont.”¹³¹

A globalizáció fent említett meghatározását az Európai Unió megközelítése osztja. Ezen jelenségeknek vannak pozitív hozadécai és negatív oldalai is. Pozitív hatás lehet az infrastruktúra fejlődése, a kultúrák találkozása, de a negatív között a szervezett bűnözéstől kezdődően a globális felmelegedésig széles skálán találunk fenyegetéseket, veszélyeket és kihívásokat. Ezek ellen lehet küzdeni, de a jelen azt mutatja, hogy a térhódításuk, fejlődésük, a minket körülvevő világ, bármelyik szektorában megállíthatatlan. Jelenleg még megjósolni is nehéz, hogy ezen folyamatok mikor fejeződnek be, ha egyáltalán befejeződnek. Természetesen lehet támogatni, az általuk kínált eszközökkel, módszerekkel, ötletekkel, lehetőségekkel élni, beépíteni őket, alakítani, az emberi folyamatok számára hasznossá tenni.

Mára már az életünk nélkülük szinte elképzelhetetlen. Mindkettő globális korszakváltásként értelmezhető, amelyek a globális rendszerek teljes átalakulásával jártak és az emberiség jövőjét hosszú távon meghatározza. Talán kijelenthetjük, hogy ilyen léptékű változások egyidőben az emberiség történetében még nem következtek be. Az általuk biztosított lehetőségek kiaknázásával, korábban elképzelhetetlen módon felgyorsultak a gazdaságban és a társadalomban lejátszódó folyamatok. Egymásra gyakorolt hatásuk következtében egymást erősítve, újabb és újabb területeket hódítanak meg vagy egyes területeken elmélyítik, szélesítik a lehetőségek palettáját.

¹²⁹ Sallai János (2013): A globalizáció rendészeti kihívásai. In: Gaál Gyula- Hautzinger Zoltán (szerk.) *Tanulmányok "A változó rendészet aktuális kihívásai" című tudományos konferenciáról Pécs. Magyarország: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport.* pp. 37-41. <https://www.pecshor.hu/periodika/XIV/sallai.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹³⁰ Anthony Giddens önéletrajz. <https://hu.eferrit.com/anthony-giddens/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹³¹ Sallai János (2013): A globalizáció rendészeti kihívásai. In: Gaál Gyula- Hautzinger Zoltán (szerk.) *Tanulmányok "A változó rendészet aktuális kihívásai" című tudományos konferenciáról Pécs. Magyarország: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport.* pp. 37-41:37. <https://www.pecshor.hu/periodika/XIV/sallai.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

Neil Armstrong¹³², amerikai űrhajós, az első ember, aki egy idegen égitestre, a Holdra lépett mondta: „Kis lépés egy embernek, hatalmas ugrás/nagy lépés az emberiségnek.”

Most nyugodtan mondhatjuk, hogy nem elég az embernek kis lépésekkel haladni, hanem nagy ugrásokra van szükségünk. Ki kell lépnünk az eddig megszokott komfortzónánkból, ha fel akarjuk venni a versenyt a körülöttünk zajló eseményekkel. Az elkövetkezendő 5-10 éven belül, olyan mértékű fejlődés következik be a digitális világban, hogy a mesterséges intelligencia a napjaink nélkülözhetetlen részévé válik. Addig pedig az emberiséget technológiai „cunamik” fogják bombázni, megmutatva a gyenge, felkészületlen pontjainkat, illetve viselkedésünk, reagálásunk helyes irányait. Ha technológiát helyesen alkalmazzuk, akkor a segítségünkre van, ha nem vagyunk képesek kezelni, akkor tönkre teheti az emberi társadalmat.

Le kell döntenünk az „elefántcsont tornyokat”, nem szabad elzárkózni az újtól, szakítani kell a rossz mechanizmusokkal és újabb rendszermodelleket kell létrehozni, ahol a feladat végrehajtásához szükséges elemeket összekapcsoljuk egy rendszerré, ezzel növelve a hatékonyságot, csökkentve az egyes résztvevők leterheltségét.

Meg kell teremteni a menedzsment gondolkodás alapjait, amely a mi szervezetünk tekintetében a rendészeti menedzsment gondolkodást jelenti. Csak röviden szeretnék egy - két fontos tudnivalót megfogalmazni az említett újabb gondolkodásmód kapcsán, amelyet az élet különböző területein fel lehet, lehetne használni. A társadalom tagjainak már gyermekkortól, felelős gondolkodás mellett meg kell tanulniuk, el kell sajátítaniuk azt a szemléletet és gyakorlati formákat, amelyek segítenek nekik eligazodni az „új világban”, amely megtanítja őket a társadalom elvárásai szerinti viselkedésre, cselekvésre, az egymás közötti együttélés szabályaira. Olyan technikákat kell kidolgozni, amelyek során a technológiai cunamik megerősítik az ember - ember közötti viszonyt és nem gyengítik. Ennek eléréséhez elengedhetetlenül fontos a rendszerben a személyek önismerete. Tisztában kell lennünk elsősorban saját magunkkal, csak abban az esetben alakulhat ki a kor követelményének megfelelő interaktív viszony a szervezeten belül a vezető és az állománya között. Ebben az esetben tudunk egy szinten kommunikálni egymással, erősítve a rendszer kapcsolatát, a csapatmunkát, miközben a háttérben az infotechnológiai eszközök, az általunk meghatározottak szerint végzik a munkájukat, csökkentve a terhet a vállunkon. Nekünk kell

¹³² 90 éve született Neil Armstrong, az első ember, aki a Holdra lépett. hvg.hu. https://hvg.hu/élet/20200805_90_eve_szulett_Neil_Armstrong_az_elso_ember_aki_a_Holdra_lepett (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

irányítani és nem szabad az árral sodródni, mert nem tudjuk, hogy hova visz, mi lesz a jövőnk. Az eseményeket mindig kontrol alatt kell tartanunk.

Valós térben és időben történő folyamatokat generálnak, bekapcsolva a világ összes pontját, mintha a föld egy kicsiny pont lenne, ahol a bekövetkezett események azonnali éreztetik hatásukat. A kor haladtával az emberek és a földrajzi helyek közötti távolságok, mint térben és időben lecsökkennek, ezáltal a folyamatok felgyorsulnak, amelynek következtében a bekövetkezett változások, komplexebb, gyorsabb válaszokat követelnek.

A kialakult új világban az embernek a két fontos tennivalója, a változás tényének, folyamatának elfogadása és az arra történő reagálás szükségessége. Ezek azok a teendők, amelyeket, ha idejében belátunk, akkor a velük érkező összes hozadékkal magabiztosabban tudunk bánni, képesek leszünk a szükséges mértékig felkészülni a megfelelő reagálásra. Ne essünk illúzióba, lesznek olyan kihívások (COVID 19 és utóhatásainak aktualitása), amelyekkel még így is a fejlett infótechnológia mellett is nehezen tudunk megbirkózni és globális mérteket öltve az egész földet érinteni fogja. Befolyásolja a gazdasági, politikai és a társadalmi környezetet és ezek mellett figyelmet kell fordítanunk a technológiai kockázatra is.

A megelőző részekben már több alkalommal említettem a digitális világ kifejezést különböző változatokban. Ezen a pontos szükséges beszélnünk a digitális világról egy kicsit részletesebben, amelynek legkisebb egysége az adat, amelyet a támadások érik a felette elhelyezkedő szinteken keresztül. A folyamatot, egy csúcsára állított piramissal tudnék modellezni, ahol a legalsó szinten, a csúcsban helyezkedik el az adat és a felsőbb egyre szélesedő szintek felé pedig az infótechnológia rendszer környezete, hardver és a szoftver, kommunikációs rendszerek és amiben megvalósulnak a hálózatok, adathordozók, továbbá a digitalizálásra előkészített anyagok és maga a környezet, amelyben a teljes rendszer működik.

A digitális biztonság általános folyamata a következőket tartalmazza:

- az elérendő cél meghatározása, választ adva miért-re;
- a tényleges és az elérendő cél közötti különbségek feltárása, azok elemzése, értékelése, milyen úton érhetjük el, a támogató és az akadályozó faktorok;
- honnan indulunk és hova akarunk eljutni?

A digitális világ fejlődése exponenciális, viszont az ember lineáris életet él. A technika és a technológia fejlődése ütemének köszönhetően, már jelen korunkban messze elhagyta az emberi fejlődés ütemét és ez a távolság az idő előre haladtával egyre csak nőni fog. Egyszer csak elérjük azt a pontot, ami az emberiség egyik félelme, hogy a mesterséges intelligencia átveszi az irányítást. Jelenleg még az ember áll a központban, mi irányítunk és határozzuk meg, hogy miért és mit, hogyan teszünk. Engedjenek meg egy aktuális példát: Japánban¹³³ a világ jelenleg legmodernebb számítógépe - amely természetesen több számítógép összekapcsolása révén működik - kutatja, a világ összes szabadalmaztatott gyógyszerének leírása alapján azt, hogy melyik gyógyszer vagy annak alkotó elemei lehetnek a leghatásosabbak a COVID 19-es vírussal szemben. Ha nem használnánk ki ezen fejlett informatikai rendszereket, akkor erre az embernek, emberiségnek több tíz évre lenne szüksége. Tehát mindenképpen rá vagyunk utalva az „új világ” felfedezéseire.

A digitális világ és a szervezet működése között párhuzamot lehet vonni, mivel mindkettő esetében érvényesek azok az elvek, amelyek szerint az egyes elemek, egységek önmagukban is léteznek, de mindig egy nagyobb egész részei. Közös működő egészet alkotó, egymással kölcsönhatásban lévő, illetve egymástól függő elemek egysége, amelyek funkciójuk tekintetében egymásnak vannak alárendelve.

A szervezet tagjai a kitűzött cél megvalósítására közös tevékenységet folytatnak, egymás között a vezetés-irányítási elveknek megfelelően munkamegosztás és belső szabályrendszer uralkodik.

4.2. Információs társadalom¹³⁴, innováció és digitalizáció hatásai

4.2.1. Információs társadalom

Napjaink társadalmát nevezzük információs társadalomnak, amely jelző kellően kifejezi az átalakulás tartalmi jegyeit. Megjelent egy újfajta „áramlat”, amelynek térhódítását korábban el sem tudtuk képzelni.

Egyrészt a kommunikáció területén robbanásszerű változás állt be, amely a teljes környezetre hatással volt, másrészt magával hozta az infótechnikai eszközök, módszerek

¹³³ Koronavírus: a leggyorsabb számítógép kiderítette, mire kell odafigyelnünk mostantól. hvg.hu. https://hvg.hu/tudomany/20201015_koronavirus_terjedese_paratartalom_aeroszol_szelloztetes_parasito_fugaku_szuperszamitogep (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹³⁴ Nagy Réka (2007): Új lencsék egy új társadalmi jelenség vizsgálatában: a digitális egyenlőtlenségek kutatásának átfogó szemléletéről. In: *Szociológiai Szemle*. 17. évf. 1–2. szám. pp. 3-144:25.

megjelenését¹³⁵. Az életünket elképzelni sem tudjuk már ezen újdonságok nélkül, amelyek teljesen beépültek a mindennapi életünkbe. Az idő múlásával a digitalizáció által generált folyamatok csak felgyorsultak és mára már elértünk oda, hogy azok közvetett hatásai már közvetlenné váltak. Álláspontom az információs társadalom témakörében megegyezik a kutatók többségének a véleményével¹³⁶. A felgyorsult világunkban ma már nem a mi generáljuk a folyamatokat, idézzük elő a változásokat, hanem fordítva a rendszer fejlődést, haladást igyekszünk követni, amely nem kis kihívásokkal jár ¹³⁷. Aki nem látja vagy úgy gondolja, hogy szervezetére a környezetben zajló események nincsenek, nem lesznek hatással az nagyon téved. A változások globális szinten következnek be és az élet újabb és újabb területét fogják érinteni.

Vegyünk egy példát, a kihívások elsődleges elemeként tartjuk számon a kiberbiztonság kérdését, amely területen lehet a legnagyobb károkat okozni a gazdaság egészének, beleértve a gazdasági szereplőket is. Itt nem csak a közvetlen anyagi kárról kell beszélnünk, hanem fontos párhuzamosan kiemelni az állampolgárok digitális társadalomba vetett bizalmában keletkező károkat is. Adott esetben visszavethetik az innovációt, időlegesen gátat vethetnek az infótechnikai eszközök társadalomban történő, mind szélesebb körű elterjedésének. A tanulmánynak jelen stádiumában nem tárgya a kiberbiztonság kérdésének kifejtése, de szükséges volt említést tenni róla.

Az információs társadalom újabb és újabb kihívások elé állítja társadalmunkat, alapjaiban rendezi át az eddig megszokott és működő rendszereket. Ahogyan a globalizáció földrajzilag, térben és időben változtatta meg életünket, így az informatika és az informatikai hálózatok világméretű elterjedése is hasonló hatást fog gyakorolni életünk minden egyes területére. Az így kialakult „új” társadalomban a digitalizáció következményei nem csak a gazdaság, hanem a társadalmi érintkezés minden felületére kihat. Példaként említhetem az oktatás, a kultúra, munkavállalás, infótechnikai eszközökhöz, módszerekhez való egyenlő hozzáférés, stb., amelyről az EURÓPAI UNIÓ „Közlekedés, energia, infrastruktúra és információs társadalom” (TEN) szekciója is említést tett:

¹³⁵ Manyika, James et al. (2016): Digital Globalization: The New Era of Global Flows. / Digitális globalizáció: A globális áramlások új korszaka. McKinsey Global Institute, New York, NY.

¹³⁶ Roland Berger (szerk.) (2014): Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed. / Ipar 4.0. Az új iparforradalom. Hogyan lesz sikeres Európa. München. pp. 1-24.
https://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹³⁷ Uo.

„Az Európai polgárok jólétéhez és az egységes piac működéséhez a mobilitás, a transzeurópai hálózatok, az információs társadalom fejlődése, az energiaügy és az általános érdekű szolgáltatások mind alapvetően fontosak.”¹³⁸

Az információs társadalom középpontjában egyrészt a tudás áll, amely a fejlődés felgyorsulása miatt, korábban elképzelhetetlenül gyorsan elavul. A korábban szakmai - főképpen egy területre összpontosító - ismeret, tudás tartalmi elemei teljesen átalakulnak, az ismeretterületek közötti teljes átjárhatóság, a kritikus gondolkodásmód és a gyorsan változó körülményekhez való alkalmazkodás képessége lesz a fontos. Így érhetjük le a komplex a mindennapi munkavégzésünkhöz szükséges tudás képességét. Az eddig esetenként csak szlogenként megjelent „élethosszig tartó tanulás” (angolul: lifelong learning, LLL) megkerülhetetlen követelmény lesz, amelyet a megállíthatatlan fejlődés fog generálni.

Az információ, eddig is hatalomnak számított, de most ennek a digitalizáció által biztosított keretek közötti megszerzése, elosztása, felhasználása, újabb folyamatok gerjesztése áll az origóban.

„Megváltozik az információkhoz való hozzáférés módja és lehetősége, a legfontosabb erőforrássá az információ válik... Ezért fontos a jövő társadalma jellemzőinek felvázolásánál társadalmi oldalra helyezni a hangsúlyt és leszögezni, hogy az információs társadalom mindenekelőtt a társadalom informatizálását kell, hogy jelentse, amelynek központjában mindig az ember áll.”¹³⁹

Az információs társadalom kialakulása és fejlődése¹⁴⁰, mint már fentebb említettem nem egy új keletű dolog, mégis fogalmának meghatározása a mai napig nem történt meg, amellet, hogy nagyon sok kutató próbálkozott vele:

Nico Stehr szerint: „Contemporary society may be described as a knowledge society based on the extensive penetration of all its spheres of life and institutions by scientific and technological knowledge.”

A szerző fordítása: A jelen társadalmat úgy lehet jellemezni, mint tudás társadalmat, amely a tudományos és technológiai tudásnak a társadalom életének és intézményeinek területére történő széleskörű behatásán alapszik.”¹⁴¹

¹³⁸ Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottság. Közlekedés, energia, infrastruktúra és információs társadalom (TEN) szekció. <https://www.eesc.europa.eu/hu/sections-other-bodies/sections-commission/transport-energy-infrastructure-and-information-society-ten> (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)

¹³⁹ Információs társadalom. (2006): VI. évf. 1. szám. https://real-j.mtak.hu/23666/1/informacios_tarsadalom_2006_1.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁴⁰ Z. Karvalics László (2007): Információs társadalom – mi az? Egy kifejezés jelentése, története és fogalomkörnyezete. In: *Pintér Róbert (szerk.): Az információs társadalom. Az elmélettől a politikai gyakorlatig.* Gondolat – Új Mandátum. Bp. pp. 29-46. <https://mek.oszk.hu/05400/05433/05433.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

„Új típusú társadalom, amelynek átalakulása és fejlődése mögött az információs (és nem az anyagi) javak termelése a hajtóerő ... (és amely evvel) az emberi intellektuális kreativitást virágoztatja fel. *(Yoneji Masuda, 1981)*

Olyan társadalom, amelyben ... az információt gazdasági erőforrásként használják, a közösség jobban kihasználja azt, s mindezek mögé kifejlődik egy olyan iparág, amely a szükséges információkat állítja elő ... *(Nick Moore, 1997)*

Olyan társadalom, amely a társadalmi kontroll, valamint az innováció és a változás kezelése érdekében a tudás körül szervezi magát ... *(Daniel Bell, 1973)*

Az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi struktúra ..., az élet számos területének globalizálódása. *(NIS, 1995)*

Olyan új típusú társadalom, melyben az információs és telekommunikációs technológiák globális elterjedésének segítségével az emberiségnek új típusú életvitelre, magasabb minőségű életre, munkavégzésre, társadalomban betöltött szerepre van lehetősége. *(Murányi Béla, 1997)*

Az információs társadalom gazdasági valóság és nem csupán szellemi elvonatkoztatás.... Megszűnik az információk terjedési késése ... fokozatosan új tevékenységek, műveletek és termékek látnak napvilágot. *(John Naisbitt, 1982)* „¹⁴²

A Magyar Információs Társadalom Stratégia alapján: „Információs társadalomról akkor beszélhetünk, amikor az információs ágazat társadalmi, gazdasági súlya dominánssá válik, az információ beépül az egyének, szervezetek és intézmények mindennapjaiba, és a társadalmi kommunikáció nagy része a digitális csatornákon zajlik. Az információ mind szélesebb körű és könnyű elérése, fokozott termelése és átalakítása segíti a társadalom megújulását, mobilizációját, utat nyit az egyéni kezdeményezőkészségnek, vállalkozó kedvnek, szélesíti a civilizációs termékek, kulturális javak fogyasztását, továbbá globálissá teszi az

¹⁴¹ Stehr, Nico (2002): Knowledge and economic conduct. The social foundations of the modern economy. Knowledge as a Productive Factor / Tudás és gazdasági magatartás. A modern gazdaság társadalmi alapjai. A tudás mint produktív tényező. University of Toronto Press. Toronto Buffalo London printed in Canada. 2. fejezet. p. 18.

<https://books.google.hu/books?id=IDEWM7IQXGoC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Contemporary+society+may+be+described+as+a+knowledge+society+based+on+the+extensive+penetration+of+all+its+spheres+of+life+and+institutions+by+scientific+and+technological+knowledge.&source=bl&ots=1qR2zClqW7&sig=ACfU3U0K-uroxxvOYY5fDhhaWYfVl1YeCw&hl=hu&sa=X&ved=2ahUKEwib6Mip-fbwAhVWm4sKHUpIA3EQ6AEwCnoECBAQAw#v=onepage&q=Contemporary%20society%20may%20be%20described%20as%20a%20knowledge%20society%20based%20on%20the%20extensive%20penetration%20of%20all%20its%20spheres%20of%20life%20and%20institutions%20by%20scientific%20and%20technological%20knowledge.&f=false> (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)

¹⁴² Információs társadalom definíciók. <https://doksi.net/hu/get.php?lid=31874> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

emberi tudás megszerzését és megosztását, és soha nem látott mértékben sokszorozza meg azt.”¹⁴³

A digitalizáció hatására a környezetben bekövetkezett változások visszavonhatatlan hatást gyakoroltak a társadalmunkban működő szervezetekre és azokat irányító vezetőkre. Új szervezetek formálódtak, amelyek új szakmák megjelenését is magukkal hozták, amelyek újabb elvárásokat támasztottak a munkavállalókkal szemben. Az új világban új kompetenciák alakultak ki, a rugalmasság, a gyors reagáló képesség és változás management felértékelődtek, régiak pedig átalakultak, az élet minden területén a hangsúlyok áthelyeződtek a digitális világra.

Vannak szervezetek és a vezetők, amik, akik részben vagy egészében visszautasítják a már zajló folyamatokat. Idegenkednek, nem szeretnének azonosulni velük. Érthető ez a tartózkodás, hiszen a 10-20 éve elindult változás viharosan söpört végig az életünk minden egyes területén a 80-as, 90-es évekhez képest. Aki nem tartja a lépést, nem fektet elég hangsúlyt a környezetben bekövetkezett változásokra az lemarad, vagy elveszítheti korábban megszerzett előnyét. A lemaradás az idő múlásával behozhatatlan lesz, illetve behozhatatlan károkat fog okozni. Kettős hatást fog gyakorolni. Egyrészt a szervezet elmarad a versenyben az élen állóktól, másrészt a személyek lehetőségei is romlani fognak. Ez a két dolog egymásra is negatívan hat, továbbá kihat a hatékonyságra, az értelmi és érzelmi intelligenciára, a digitális technika további fejlődésére, az újabb nemzedékre. A szervezet, a szervezet környezete és a szervezetben tevékenykedők szoros kapcsolatban állnak egymással. Komplex módon hatnak egymásra, befolyásolják, ily módon alakítják egymást. A szervezetek és a környezet változása között nincs teljes harmónia. A környezet változik a szervezettől függetlenül is. A kérdés jelen esetben csak az, hogy a szervezet mennyire akarja, illetve képes lekövetni ezeket a változásokat. Minden szervezetet emberek alkotnak, így az itt bekövetkezett változások jobban hatnak egymásra, mint az előbbi példánál. Szervezeti keretek között igyekeznek megvalósítani a kitűzött célokat. A szervezetet és az őket alkotók változása a működési keretek változását is magával hozza. Napjainkban a tudomány a siker kulcsát a szervezet és az egyén fejlesztésében látja. Őket nem megóvni kell a digitális világtól, hanem ellenkezőleg felkészíteni, biztosítani számára a folyamatos fejlődés lehetőségét.

Számtalan kutató foglalkozik és igyekszik válaszokat adni arra a kérdésre, hogy milyen az a vezetői szerep, amelyre szükségünk van a jövőben és milyen változások vezettek el idáig. A vezetés változása, fejlődése például, lásd Bernard Bass szemszögéből.^{144,145}

¹⁴³Magyar Információs Társadalom Stratégia (2003): Informatikai és Hírközlési Minisztérium. 2003. november. pp. 1-139:4. https://www.artefaktum.hu/oktatashoz/mits_2003.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

4.2.2. Innováció és digitalizáció hatásai

A témák kifejtése során két meghatározó fogalom jelentésének tisztázása a fontos, az innováció és a digitalizáció - a digitalizálás. Ahhoz, hogy megértsük a főbb fogalmak jelentéseit, meg kell próbálni azokat definiálni. Mindkét esetben elmondható, ez attól függ, melyik tudományág fogalmazza meg, így azok nagyon széleskörűek lehetnek. A megfogalmazások nagyon szerte ágazóak, az elméletben és gyakorlatban is, de mindezen meghatározások lefedik a tartalmi valóságot.

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing - módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése...A szervezési-szervezeti innováció új szervezési - szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.”¹⁴⁶

Az innováció szó szűk értelemben vett jelentése, valamilyen új, jó ötlet gyakorlatban történő megvalósítását, az új utakon járó alkotás, alkotók művészetét érthetjük. A fejlődés, a haladás, a teljesítmény orientált, hosszútávon is eredményes munkavégzést foglalja magában.

„A digitalizáció a digitális technológiák felhasználása egy üzleti modell megváltoztatására, valamint új bevételi és értékteremtési lehetőségek biztosítására - a digitális üzletre való átállás folyamata.”¹⁴⁷

A digitalizáció-a digitalizálás szűk értelemben egy átalakítási folyamat, amely magában foglalja a korábban már analóg formában létező dolgok infótechnika felhasználásával, olvasható, kódolt formába történő átalakítását. A szervezetek által működtetett rendszerek összekapcsolását, egymásra építését, egységes rendszerben történő kezelését, amelyek által a szervezet működése hatékonyabbá válik.

A **digitalizáció hatásai** a szervezet környezete számára rövidtávon, a teljesítmény orientált munkavégzést biztosítja, hosszú távon a pedig a fejlesztést, a tanulást, a kellő tudás

¹⁴⁴ Bernard M. Bass rövid önéletrajza. <https://psycnet.apa.org/record/2008-14338-008> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁴⁵ Ronald, B.- Julia, B. (2021): If managers lead, do employees follow? – Rethinking the role of followership for modern leadership. / Ha a vezetők vezetnek, a munkavállalók követik? – A követőség szerepének újragondolása a modern vezetés számára. Advances in Management. 14. kötet. 2. kiad. pp. 12-32. <https://www.proquest.com/openview/d0f61f6a1c4113481fd7064b80f7c817/1.pdf?pqorigsite=gscholar&cbl=2030322> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁴⁶ Katona József (2006): Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján. Magyar Innovációs Szövetség. https://www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.14.)

¹⁴⁷ Denich Ervin et al. (2023): A számviteli szakma digitalizálása. XI. évf. 3. szám. pp. 43-49:43. https://controllerinfo.hu/wp-content/uploads/2023/12/ContrInf_beliv_2023-03_negyedev_9.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)

megszerzését, a naprakészséget biztosítja. A szervezet teljesítményének, eredményeinek sikerre vitelében, a legfontosabb feladata a vezetőnek az elkötelezettség. Nagy felelősség hárul a vezetőre, de joggal elvárható, hogy e kritériumokat maradéktalanul teljesítse. Vezetőként nem csak egy személyben a szervezet társadalmi céljának eléréséért felel, hanem egy adott csoport, szervezeti egység, vagy éppen a szervezet teljes végrehajtói állományának támogatása és nevelése is feladatkörének része: úgy, mint az erő és eszközpark teljessége.¹⁴⁸ Fel kell, hogy ismerje a rendelkezésre álló lehetőségeket, rendszerbe, egymásra építve biztosítsa a működőképességet, a kihívásokra történő teljeskörű válaszadást.

Az új technológia megjelenése és bevezetése egyaránt negatív és pozitív hatást gyakorol a szervezetre. A digitális vezetők felkészültsége az új technológiára komplexebb, mégis felmerülhetnek kételyek, illetve nehézségek alkalmazásuk során, mivel azok hatással vannak a kommunikációs kultúrára, amely nem képes megfelelő ütemben követni, az esetleges napi szintű változásokat. Nagy számban megjelenő új technológiából kell kiválasztani a legműködőképesebbet, amely egyáltalán nem könnyű, ellentétben azzal, hogy ha rosszabb megoldást válasszuk, akkor az elképzelhetetlen károkat, illetve visszaesést tud gyakorolni a szervezetre. A változtatások sokaságában, beleértve az azokra történő reagálásokat is, a vezetők egy része tapasztalat hiányában csak tapogatózik az egyre összetett világban.

A legfőbb problémák a biztonság és az erőforrások biztosítása terén jelentkezhetnek. A különböző a működést, a fejlesztést biztosító eszközök nagy számban állnak rendelkezésre a piacon, viszont az őket használó jól képzett, felkészült, digitális tudással rendelkező munkavállalók száma még nem elegendő. Az első számú feladatok közé kell sorolni, a szervezetben már jelenleg is megtalálható tartalékok felmérését, továbbá a még szükséges további humán erőforrás biztosítását.

A munkavállalók körében ellenérzést válthat ki az új rendszer bevezetése. A jelenséget természetesnek vehetjük, mivel a munkavállalók között is vannak jobban, kevésbé jobban felkészültek, valamint különböző generációhoz tartozók, akik a folyamatokra másképpen reagálnak, rájuk azok eltérő módon hatnak.

Nem minden szervezet esetében megvalósítható az emberi tényező teljes mértékű kiváltása, őket csak a munkafolyamatok egyes területein tudja az digitális világ helyettesíteni. A félelem tehát jelenlegi állapot szerint alaptalan. A szervezetek többsége esetében a feladatok végrehajtása kapcsolatorientált, a végrehajtás során a társadalom minden rétegével

¹⁴⁸ Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Nemzeti Közszerzői Egyetem. Bp. pp. 1-102.

interakcióba kerülünk. Fontos megjegyezni, hogy még ebben a világban kiemelten fontos a munkavállalók tehermentesítése a technológia harcba hívásával, ezzel lehetőséget biztosítva számukra, hogy a tevékenységük fő irányaira koncentráljanak. Minden új bevezetéséhez a vezetők részéről türelemre, fokozatosságra van szükség, de párhuzamosan ezzel fontos szemelőt tartani a bevezetés ütemezettségét. A vezetőknek biztosítani kell a képzés, a fejlődés lehetőségét.

A hátrányok között fontos megemlíteni a digitális világ okozta függőséget, amely későbbiekben komoly problémákhoz is vezethet. Minél több időt töltünk el ebben a világban, annál nagyobb mértékben hathat negatívan a szociális életünkre, annál jobban kihat a társas interakcióinkra és a mindennapi életünkre. Nehéz megtalálni az egyensúlyt a minket minden oldalról körülvevő infotechnológiai eszközök alkalmazása során. Egyet nem szabad elfelejtenünk, a digitális világ csak egy eszköz, de jelenleg a legfontosabb, amely komoly hatással van ránk.

Természetesen nem szabad elfelejtenünk az előnyökről sem, hiszen ahol negatív jelenség, hatás van, ott bizonyára találunk pozitív dolgokat is. A kommunikáció területén extrém módon felgyorsult az információ áramlás. A feltett kérdésekre azonnali válasz érkezik a világból, de nem mindegy az, hogy helyesen vagy helytelenül értékeljük azokat, vagy reagálunk rájuk, hiszen cselekedeteink, válaszaink újabb folyamatokat generálnak.

Az új lehetőségek, újabb irányokat, területeket nyithatnak meg számunkra. Az eddig hosszúnak és nehézkesnek tűnő munkafolyamatok lerövidülnek, leegyszerűsödnek, újabb kapcsolatok, újabb partnerek jelentkezhettek, akik az együttműködés további, eddig ki nem aknázott felületeit nyithatják meg. Megnyílnak az analóg és a digitális világ további lehetőségei. A munkafolyamatokat, cselekményeinket, amelyeket eddig az analóg világban végeztünk, most a digitális világban az eddigi idő és energia ráfordításának töredékével teljesíthető lesz, szolgálva az eredmény orientált munkavégzést. Az analóg és a digitális világ párhuzamosan egymással fog működni. A vezetőknek azt kell eldönteniük, hogy az elvégzendő munka milyensége miatt, melyik világot célszerű választani. Ha gyorsaság és a nagyobb mennyiségű információ megkeresése, elemzése, értékelése lesz a hangsúlyos, akkor a digitalizáció fog neki segíteni, mindazon rendszereivel és eszközeivel, amelyeket a szervezet kiválasztott. Abban az esetben, ha pedig a részletesebb, tartalmasabb élményt nyújtó közeg lesz a fontos, hogy megéljük mindazt, amit csinálunk és rá is szánjuk az időt, akkor azt az analóg világban tesszük meg.

Chris Bailey¹⁴⁹ felvázol egy módszert: „Ha a feladatot hatékonyan kell elvégezned, akkor a digitális világban tedd meg. Ha a feladatot tartalmasan szeretnéd tölteni, akkor az analóg világban tedd meg.”¹⁵⁰

A szervezet előtt álló célok megvalósítása érdekében a következő rövid és hosszútávú időszakokra a jövőképük szüntelen felülvizsgálata mellett, szükséges a régi stratégia elemzése, újra gondolása, a segítő és gátló tényezők számbavétele. Kiemelten kezelve a munkahely adottságait egyedi, a szervezetre jellemző tulajdonságok figyelembevételével kell a változásokat véghez vinni, amelybe beletartozik -a projektekre is jellemző folyamat-, a tervezés, fejlesztés és a végrehajtás. Ezen folyamatok során megfelelő időt kell biztosítani, figyelemmel kell lenni a társadalmi elvárásokra, a szervezet számára meghatározott feladatokra. A kivitelezés során a kidolgozott ütemterv alapján, stabil, a lehetőségekhez mérten egyszerűbb, nyugodtabb környezetben, felkészült, tevékeny személyzettel kell végrehajtani a műveleteket.

A digitális világ a szervezet funkcionális területeire nem egyformán hat, így annak bevezetése során külön - külön kell kidolgozni a stratégiákat. Egyes ilyen területek más - más hozzáadott értékkel tudják a teljes szervezetet támogatni, így a szakmai elemzések elvégzése után szükséges számukra a megfelelő, a szervezett legjobban támogató módszereket kidolgozni és az ehhez szükséges új infótechnikai eszközöket biztosítani.

A szervezeten belül a felső döntési szintek a belső stabilitás fenntartásában érdekeltek, amíg a funkcionális területek a céljaik megvalósítására fektetik a fő hangsúlyt. Az erősen hierarchizált szervezet esetében a felső vezetői szint érdeke, hogy az ott meghozott döntésekhez az alsóbb szintek teljes mértékben igazodjanak. Azt megkérdőjelezés nélkül hajtsák végre, pedig egy döntéssel közösséget vállaló, azzal azonosulni képes állomány hatékonysága sokkal nagyobb. ¹⁵¹ A funkcionális területek alsóbb operatív szintjein jelentkeznek a felsőbb szinteken meghozott döntések, a végrehajtás során hozott eredmények ott csapódnak le. Amennyiben, a felső szint nem megfelelően tájékozott, akkor hatékonysága csökken és a rendszer merevsége tovább erősödik, a belső stabilitása nagymértékben csökken, negatív hatást gyakorolva a további folyamatokra. Ezzel a szervezet olyan helyzetbe kerül, amelyben pontosan az ellenkezőjét éri el, mint ami a fő céljának kellene lennie. Fontos,

¹⁴⁹ Chris Bailey: <https://www.nzonscreen.com/profile/chris-bailey/biography> (A letöltés dátuma:2025.01.13.)

¹⁵⁰ Chris Bailey (2019): *Hyperfocus How to Manage Your Attention in a World of Distraction.* / Hiperfókusz Hogyan irányítsd a figyelmedet a zavaró világban. Penguin Books. UK.

¹⁵¹ Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: *Tálas Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös Európai Unió migrációs válság.* Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp. 125-148.

megjegyezni, hogy ezzel nem csak a digitális világban kell szembenézni, hanem alapvetésként kell rátekinteni a szervezet vezetése- irányítása során.

4.2.3. A digitális állampolgárság

A fenti fogalom meghatározása és történeti fejlődése¹⁵² kapcsán először tisztáznunk kell azt a fontos dolgot, hogy mit is értünk a fogalom alatt. Semmiképpen nem keverendő össze az „állampolgárság” jogintézményével, annak ellenére, hogy egy jelzővel egészült ki.

A digitális állampolgárságot felfoghatjuk egy modellként, amelybe beletartozik az infótechnikai eszközök, szolgáltatások, technológiák szakértői kezelése, azok felhasználásban való jártasság, továbbá az információs (online) környezetben történő tevékenység és viselkedési, etikai, jogi irányelvei és normái.

Az állampolgárság alap esetben egy országhoz (államhoz) való tartozásnak a jogviszonya, amely az adott személy jogszabályban rögzített jogait és kötelezettségeit jelenti.

Állampolgárság hivatalos megfogalmazása az Alaptörvény G) cikk alapján:

„(1) Születésével a magyar állampolgár gyermeke magyar állampolgár. Sarkalatos törvény a magyar állampolgárság keletkezésének vagy megszerzésének más eseteit is meghatározhatja.

(2) Magyarország védelmezi állampolgárait.

(3) Senkit nem lehet születéssel keletkezett vagy jogszerűen szerzett magyar állampolgárságától megfosztani.

(4) Az állampolgárságra vonatkozó részletes szabályokat sarkalatos törvény határozza meg.”¹⁵³ valamint a 1993. évi LV. törvény 1. § (1)-(2), (4), 2-4. §, 4/A. § (2), 5. §, 5/A. § (1), 7. § (2)-(3), 8. § (1)-(2), (4), 9. § (1), (4), 23. §, 25. §.”¹⁵⁴ tartalmazza.

A fenti meghatározások alapján látható, hogy a digitális állampolgárság nem egy jogi terminológia, hanem az információs társadalom eleme, abban az értelemben, hogy az emberek, valamint a digitizáció és hatásainak viszonyát jelenti.

A digitális állampolgárság fogalmi megközelítései:

¹⁵² Ollé János (2011): A digitális állampolgárság értelmezése és fejlesztési lehetőségei. In: *Oktatás-Informatika*. ELTE Eötvös Kiadó. pp. :14-25.

https://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt_Inf_2011_3_4_opt.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

¹⁵³ Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25.: Az Állam. A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok 46 cikk. (5).

¹⁵⁴ 1993. évi LV. törvény a magyar állampolgárságról.

„Képesség arra, hogy valaki elérje és biztonságosan, felelősséggel és hatékonyan használja a digitális technológiát és médiát.”¹⁵⁵

„A digitális állampolgársághoz kapcsolódó tevékenységek olyan tudatosan átgondolt, az egyén és a közösség számára értékes cselekvést és viselkedést jelentenek, amelyek magukban foglalják a XXI. századhoz illeszkedő, digitális kommunikáció és eszközhasználat modelljét, az online felületeken végzett értékteremtő tevékenységet és annak hatásait, valamint a digitális eszközökkel végzett cselekvés etikai, jogi, valamint a mentális és fizikai egészségi állapothoz fűződő aspektusait is. A digitális állampolgárság fogalma alapján az egyén a közösség által kialakított - és folyamatosan formálódó - normák szerint, az egyén és a közösség jogainak és becsületének tiszteletben tartásával, annak védelmében és művelésében végzi mindennapi, hétköznapi és szakmai tevékenységét.”¹⁵⁶

Fontos megjegyezni, a digitalizáció megjelenése előtt az emberek közötti kapcsolatokat az úgynevezett offline térben történtek. Az offline szó jelentése: „hálózathoz nem kapcsolódó”,¹⁵⁷ az emberek közötti interakcióban a személyes találkozást jelenti, amelyet angol kifejezéssel is használnak „in real life” (rövidítve: IRL). Tehát a társadalomban megvalósuló kapcsolatok személyes találkozásokat jelentettek a minket körülvevő természetes környezetben. A digitális világ ezt a már megszokott rendszert forgatta fel gyökerestül. Ahogyan korábban az offline világban megvoltak a gazdasági, politikai, társadalmi, kulturális, katonai környezet szabályai, törvényszerűségei, úgy az online világ is kialakította saját rendszerét és annak alkotó elemeit, amelyek a jelenben a digitális világ és hatásaira alapszanak.

Meg kell említeni Ludwig Von Bertalanffyt a rendszerelmélet megalkotóját, akinek elmélete a jelen információs társadalomban részlegesen értelmezhető. Egyes elemei megfelelő módon definiálható a jelen rendszerben is, más elemei pedig a bekövetkezett gyökeres változások következtében átalakultak, mást értelmezést kellett, hogy kapjanak.

„egy rendszert, legyen az élő organizmus vagy társadalom, a következők jellemzik: teljesség, növekedés, különbözőség, hierarchikus felépítettség, dominancia, ellenőrzés és verseny.”¹⁵⁸

¹⁵⁵ Modern iskola (2016): Digitális társadalom – digitálisan intelligens polgárok? <https://moderniskola.hu/2016/01/digitalis-tarsadalom-digitalisan-intelligens-polgarok/> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁵⁶ Digitális állampolgárság (2013): ELTE PPK. <https://www.elte.hu/content/digitalis-allampolgarsag.e.5363> (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)

¹⁵⁷ Lexiq. <https://lexiq.hu/offline> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁵⁸ Bertalanffy Ludwig (1968b): The Organismic Psychology and Systems Theory. / A szervezeti pszichológia és rendszerelmélet. Heinz Werner lectures, Worcester: Clark University Press.

A digitalizáció a rendszert alkotó elemekre összességében hatott, a fentebb említett szektorokra is sajátos hatást gyakorolt. Az elemek közötti interakcióba beágyazódott a digitalizáció, amely ezen kapcsolatokat még közvetlenebbé, gyorsabbá, rendszertanilag pedig, komplexebbé, mobilabbá tette. Az információs társadalom, a digitális állampolgárság, mint rendszer modell elképzelhetetlen a folyamatos változás követése, ennek megfelelően a folyamatok befolyásolása, ahhoz történő gyors alkalmazkodása nélkül.

„A rendszer egymással kölcsönhatásban álló elemek olyan együttese, amelyre bizonyos rendszertörvények alkalmazhatók. Az elem a rendszer olyan része, összetevője, amelyet az egész vizsgálata érdekében célszerű megkülönböztetni.”¹⁵⁹

A digitális világra is igaz, hogy az egészet alkotó alrendszert további elemekre lehet osztani, amely rendszerben az egész mindig több lesz, mint az őt alkotó kisebb egységek jellemzői, összességei. Ennek megfelelően kijelenthetjük, hogy az offline környezetet és az online környezetet nem különállóan kell kezelnünk, azok egymást kiegészítik. A hagyományos környezetnek is meg vannak, voltak a kompetenciái, amelyek részben vagy egészében átalakultak az online térnek megfelelően. Az online környezet elemei ugyanolyan helyet foglalnak el a jelen rendszerben, mint a korábbi hagyományos környezet meghatározó elemek. A két környezet elismeri az adott kor vívmányait, azzal a kiegészítéssel, hogy a jelenben az online környezetnek van primátusa.

A rendszer életképességét mutatja, hogy az évszázadokon keresztül a hagyományos környezetben megszokott viselkedésnek megfelelő, minőségi elvárásokat támasztunk a digitális állampolgárral szemben. Külön kiemelendő, amíg a hagyományos környezetben az „egyenlő feltételek” viszonylag biztosítva voltak számukra - természetesen figyelemmel a gazdasági és társadalmi, politikai, földrajzi és kulturális és egyéb környezetre -, addig a digitális állampolgárok nem egyenlő feltételekkel vesznek részt a rendszerben. A digitális társadalom generációját a hagyományos IQ (értelmi képesség), az EQ (érzelmi intelligencia), mellett a DQ (digitális intelligencia, amely a digitális írástudás) jellemezi. A DQ a hagyományos tudást ötvözi a digitalizáció elméleti és gyakorlati képességeivel, készségeivel, magában foglalja az információs állampolgárt jellemző kompetenciákat, amely csak tovább erősíti a különbségeket.

„...a globalizáció egyik alapfogalmát az információs társadalmat elemzem. Az „információs társadalom” mellett a „tudástársadalom” vagy „tudás alapú társadalom” kifejezéseket is érdemes körüljárni. Az információs társadalom a világban jelenlévő és

¹⁵⁹ Sasvári Péter (2020): II. Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In: *Sasvári Péter (szerk.): Rendszerelmélet*. Budapest. Dialóg Campus. pp. 33–49.
https://real-eod.mtak.hu/9262/1/Rendszerelmélet_10.36250_00734.02.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.21.)

folyamatosan áramló információk összességét fejezi ki, míg az utóbbi két kifejezés annak gazdagságára utal. Ebből következik, „... a «tudás» összefüggéseiben felfogott információ.”.¹⁶⁰

4.2.4. A digitális transzformáció

A meghatározás elég széleskörű, de 3 megfogalmazást szeretnék bemutatni, amelyek átfogóan leírják jelentését:

„A digitális transzformáció során a digitális technológiát integráljuk egy adott vállalat valamennyi tevékenységébe, amely alapjában változtatja meg a napi működést és az ügyfélkiszolgálást. Vállalati kultúrabéli változást is jelent, kísérletezést, folyamatos tanulást és egy teljesen újfajta tanulási képességet feltételez (hogy nem félünk kísérletezni még akkor sem, ha törvényszerűen számos kísérlet kudarccal végződik majd).

...a digitális transzformáció betömi azt a hézagot, ami a modern kor digitális felhasználói elvárásai és az ezekre adott analóg vállalati válaszok között tátong.

...a digitális transzformáció vállalatvezetés-béli változást jelent, egy új gondolkodásmódot, innovatív vállalati kultúrát, amely teljesen új, digitális üzleti modelleket hoz létre a technológia magasabb szintű felhasználásával annak érdekében, hogy a vállalatunk alkalmazottai, ügyfelei, beszállítói, partnerei és részvényesei számára a lehető legjobb felhasználói élményt nyújtsuk”.¹⁶¹

Digitális transzformáció folyamatában szünet nélküli finomhangolásra, az alkalmazott módszerek, technikák felülvizsgálatára, a szükséges korrekciókra, esetenként a teljes átalakításokra van szükség. A folyamatban a teljes szervezet egészként vesz részt, amelyben a teljes személyzet bevonása mellett tervezik és hajtják végre az adott helyzetben kívánatos transzformációt, amelyekhez a kívánatos alapot a szervezet keretrendszere, struktúrája biztosítja.

Minden változás nehéz, minden átalakítás kihívásokkal van tele, de nyugodtan kijelenthetjük, hogy a digitális világ megjelenésével egy eddig ismeretlen környezet várt minket. Kijelenthetjük, hogy elkerülhetetlen változást hozó világgal állunk szemben. Az eddig

¹⁶⁰ Sulyok Tamás (2002): Az oktatás és az információs társadalom. In: *Tudás Menedzsment*. A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája. III. évf. 1. szám. pp. 1-114:49. https://real-j.mtak.hu/22002/1/tudasmenedzsment_2002_3_1_.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁶¹ Digitális transzformáció - mit is jelent, mire figyeljünk? <http://blog.webma.hu/2019/03/digitalis-transzformacio-mit-is-jelent.html> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

bekövetkeztet folyamatok is azt mutatják, hogy a változások nem csak a tudomány által hozott újítások, módszerek és eszközök megjelenése. Ezek alkalmazása kihat a szervezet struktúrájára, stratégiájára, a jövőképre, de gyökeresen átalakítja a szervezeti kultúrát is. Amíg a technikai változásokhoz a szervezetek kisebb - nagyobb sikerrel, de tudnak alkalmazkodni, addig a szervezetre jellemző egyéb területeken (például struktúra) változásokhoz hosszabb időre van szükség. Ezekből egyértelműen kiemelkedik a szervezeti kultúra átalakítása, amely a szervezet szempontjából a legmeghatározóbb.

A szervezet változásra való képessége függvényében lesz eredményesebb vagy kevésbé eredményes, amelynek során be kell integrálnia az új technológiát a tevékenységébe. Az eddig bevált módszereket fel kell frissítenie, a szükséges mértékig újra gondolni és nyitottabbnak lenni az újra, folyamatosan fejleszteni és tanulni. Mind ezek új vezetői mentalitást sürgetnek, amely szervezet vezetésének felülvizsgálatához vezethet. Az ily módon bevezetett változások, amennyiben találkoznak a szervezet elé állított célok elérésével, a munkatársak érdekeivel, a munkahelyi légkör pozitív irányban történő változásával, akkor a rendszer megfelelően működik. Újabb élményeket, inspirációt, motivációt ad a munkatársaknak, akkor már csak egy dolgunk van, a célt meghatározni és ahhoz megválasztani a szükséges eszközöket.

A fő cél, hogy a céljaink eléréséhez szükséges legjobb eszközt, módszert alkalmazzuk, függetlenül a piacon megjelenő sok választási lehetőségtől.

Következő lépésként mindenképpen fel kell tárnai a szervezet belső értékeit, hiszen ez lesz a változás kiinduló pontja. A folyamatba mindenképpen be kell vonni a szervezet meghatározó személyeit (digitális vezető), mivel ők tudják pontosan, hogy mire van szükségük a napi munkavégzés során, melyek azok a pontok a munkafolyamatban, amelyek javításra szorulnak és velük közösen kell a tervezést végrehajtani. Csak ebben az esetben lesz hasznos a bevezetett új technológia. A „digitális” vezetőknek ezen kívül nagy jelentősége van, az ún. innovátorok felkutatásában¹⁶², továbbá az ő érdekelté tételükben a változások bevezetésében.

Figyelemmel a generációs különbségekre, kiemelten kell kezelni az újabb az informatikában, a digitális világban sokkal járatosabb generációt és a belőlük feltörekvő vezetőket. Ők magát a vezetést és az irányítást teljesen más szempontból közelíthetik meg, amely a szervezet jövőképeinek a kialakítására nagy hatással lehet. A munkaerő megtartása, illetve toborzása is nagy kihívást jelent.

¹⁶² Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. / Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók. In: *On the Horizon*. MCB University Press. 9. évf. 5. szám. pp. 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (A letöltés dátuma:2025.01.13.)

„A jövő munkavállalóit az egyéni megoldásokkal lehet megszólítani...”¹⁶³

A digitális világra a megfelelő válasz a kiszámítható, minden területen stabil, a kornak megfelelő struktúrával, jövőképpel rendelkező és a társadalmi elvárásokra egzakt választ adó szervezet. Képesnek kell lennie az állományát képezni, fejleszteni, lépést tartva a környezetében bekövetkezett, bekövetkezendő változásokkal, ezzel is sarkalva őket a minél eredményesebb munkavégzésre. Az ily módon cselekvő szervezet hatással lesz az állománya gondolkodásának pozitív irányba történő változására. Ezzel a motiváltabbá váló állománnyal tudják a további fejlesztéseket, változtatásokat végrehajtani. Ezek a digitális vezetők lesznek a változások motorjai a teljes szervezeti struktúrában. Ők jelentik a garanciát a rendszer megfelelő működésére és példaképül állhatnak a teljes személyi állomány előtt, akik soraiból kerülhet ki a jövő nemzedéke.

A szervezet fő célja, stratégiája, hogy felülvizsgálja az eddig a szervezet előtt álló célok megalapozottságát a jelenleg egyre jobban digitalizált környezetben. Amennyiben elengedhetetlen akkor, el kell végezni a kívánt módosításokat, kiigazításokat. De ha szükséges, akkor újabb célkitűzéseket kell megfogalmazni, figyelemmel a szervezet részére meghatározott feladatokra, velük szemben támasztott kormányzati, társadalmi elvárásokra. Fontos a szervezetünk értékeivel tisztában lenni és csak erre az alapra lehet a digitális világ nyújtotta legújabb innovációkat felépíteni, hogy hatékony, eredményorientált munkát tudjunk végezni.

A fentiek tükrében kijelenthetem, hogy a digitális világban figyelmet kell fordítani a saját szervezeti kultúránk, értékeink megőrzésére és külön kiemelten kell a rendszeren belül az emberi oldallal foglalkozni. A változások bevezetése mindenképpen hatással lesz a munkaerőre, így szem előtt kell tartani a fokozatosság elvét, továbbá azt a tényt, hogy a bevezetendő rendszerek egymásra épülve érik el teljes hatékonyságukat.

A 4. ipariforradalom magával hozta az információs társadalom kialakulását.¹⁶⁴ Változásnak kell bekövetkeznie a kommunikáció és az infótechnikai eszközök, módszerek alkalmazásában. A digitalizáció által generált folyamatok felgyorsultak, már nem mi indukáljuk a folyamatokat, hanem a fejlődést, a haladást igyekszünk követni, lásd: mesterséges intelligencia, kibertér, kiberbiztonság, etc.

¹⁶³ HRporta: A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés. Mit jelent ez a jövő toborzási folyamatai szempontjából? <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁶⁴ Roland Berger (szerk.) (2014): Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed. / Ipar 4.0. Az új ipariforradalom. Hogyan lesz sikeres Európa. München. pp. 1-24. https://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

4.3. A digitális világ elemei

4.3.1. A szervezet, a digitális szervezet

A szervezet, mint fogalom meghatározását Ludwig von Bertalanffy „Általános rendszerelmélet”¹⁶⁵ című tudományos munkájából kiindulva, a rendszer meghatározásán keresztül lehet levezetni, amely szerint: „A rendszert mi úgy definiáljuk, mint egymással kölcsönhatásban álló $p^1, p^2; \dots p^n$ elemek bizonyos számát, amikor is ezeket $Q^1, Q^2; \dots Q^n$ mennyiségi mérték jellemzi”.¹⁶⁶

Magát a rendszer fogalmát a társadalomtudományok oldaláról megközelítve egy szűkebb értelmezéssel is fel lehet felruházni, amely már közelebb hozza a szervezet definíciójához:

„A társadalmi rendszer önmagában tagolt, és azt tagjainak köre és a munkamegosztás bizonyos foka jellemzi. Elemei egymástól függenek. A rendszerek bizonyos célok megvalósítására, vagy rendeltetésének betöltésére irányulnak, elemeik az integrációnak csak minimális fokát mutatják fel. Önfenntartásra és stabilitásra irányuló törekvéseket mutatnak. A rendszert környező világban végbemenő változások olyan alkalmazkodási folyamatokra vezetnek, amelyek biztosítják a rendszer azonosságát mindazon esetekben, amikor nem következnek be drámai események.”^{167,168}

A szervezetelmélet a társadalomtudományon belül már régóta foglalkozik a társadalmi rendszer, a szervezeti rendszerek kérdéskörrel. A szervezeteket úgy azonosítja, mint a rendszer egy kisebb alkotó elemét, más egyéb rendszerelemekkel együtt. Minden egyes látszólag teljes, egész elem, egy nagyobb rendszer része, így az egész rendszer mindig nagyobb lesz, mint az őt alkotó elemek egysége. A szervezetelmélet kutatásának középpontjában maga szervezet áll, a főbb jegyeivel, mint például a struktúrája, megjelenésének formái, a vezetése, stb.

¹⁶⁵ Ludwig von Bertalanffy (1972): General System Theory. Foundations Development, Applications. / Általános rendszerelmélet. Alapítványok fejlesztése, alkalmazások. Enlarged edition. London.
https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2 (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁶⁶ Ludwig von Bertalanffy (1979): Adalékok egy általános rendszertanhoz. In: *A szervezet mint rendszer*. szerk.: Dr. Knut Bleicher. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Bp. 1979.

¹⁶⁷ Sári Mihály (2004): A társadalmi (kulturális) rendszerek rendszerelméleti szemléleti alapjai. Tudásmenedzsment. V. évf. 1. szám. pp. 104-112:107.
https://epa.oszk.hu/02700/02750/00009/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2004_01_104-112.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)

¹⁶⁸ Hans Gerd Schütte (1979): A szociológiai rendszerelméletek egyes problémái. In.: *A szervezet mint rendszer*. szerk.: Dr. Knut Bleicher. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Bp.

A szervezeteket az ember és a szervezet vonatkozásában az alábbiak szerint definiálhatjuk:

„A szervezetek az emberek életében olyan célok kielégítését szolgálják, amelyekre amúgy nem lennének képesek, az egyéni erőfeszítésük kevés hozzá. A szervezet az emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, amely meghatározott és jól definiált céllal rendelkezik, s a célok elérésének érdekében mozgósítja erőforrásait.”¹⁶⁹

Szervezet¹⁷⁰ vezetéselméleti szempontból, az alábbi megközelítés szerint is értelmezhető:

„A szervezetek tudatosan létrehozott társadalmi formációk, melyek a különböző társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre, és amelyek addig maradhatnak fenn, amíg ezeket a szükségletkielégítő feladatot el tudják látni”.¹⁷¹

Az úgynevezett „Klasszikus korszak (Tudományos menedzsment)” jeles képviselői, mint például Taylor és Fayol, szervezet elméleti modelljeik és azok gyakorlatban történő megjelenési és működési formái már egyre kevésbé érték el céljaikat. A megalkotott koncepciók tovább fejlesztésére, átgondolására volt szükség, ahhoz, hogy a szervezetek legalább elégséges szinten tudjanak működni. A 4. iparforradalom megjelenése megmutatta, hogy a minimum megfelelés már nem elegendő, a bekövetkezett tudomány-technikai robbanás eredményeképpen a klasszikus szervezeteket át kellett és át kell szervezni. Egyrészt, a környezet kihívásaira választ adjanak, tehát egy sokkal gyorsabb vezetési folyamatra van szükség. Másrészt, ezek a folyamatok biztosítják a szervezetek verseny és fejlődő képességét, a klasszikus szervezet, digitális szervezetté történő átalakulását.

A „digitális szervezet, vállalkozás, átalakulás” szavak megjelenése az első szervezetekhez, vállalatokhoz köthetőek, illetve ahhoz, amikor azok átalakulása a környezetben bekövetkezett változások miatt megkezdődött. Megjelenésük összefüggésben van a 4. iparforradalomként emlegetett infotechnológiai robbanással. Sok szervezet és vezetőik nem tudták, tudják értelmezni ezen kifejezéseket, nem értik, hogyan vonatkozik rájuk, hogyan hat szervezeteikre, hogyan tudnák az általuk biztosított lehetőségeket a saját hasznukra fordítani.

A magyarázat és a cél is nagyon egyszerű, az infotechnológia fogalma röviden, a szervezetekben zajló folyamatok, műveletek infotechnológiai eszközök segítségével történő

¹⁶⁹Balogh Eszter (2013): A szervezeti struktúra vizsgálata. Károli Gáspár Református Egyetem Bölcsészettudományi Kar. Pécs.

¹⁷⁰ Ludányi Ágnes et al. (2014): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés. Médiainformatikai kiadványok. Eger. pp. 1-144:11-20. <https://mek.oszk.hu/14700/14713/pdf/14713.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)

¹⁷¹ Kovács Gábor et al. (2017): A szervezésvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó. Bp.

átalakítása. Az analóg világ digitalizálása a rendelkezésünkre álló digitális, technológiai módszerek segítségével.

A digitális szervezet működésében, a funkcionális^{172,173} területeken prioritást élvez az infótechnológia nyújtotta lehetőségek minél szélesebb körű alkalmazása.

4.3.2. Szervezet vezetése, ¹⁷⁴ irányítása

„Ha a szervezetekben, a szervezetek egyes alrendszerei között nincs meg a szükséges összhang és egyensúly, akkor a szervezetben, de a szervezet és a környezete között is ellentmondások keletkeznek. Ha pedig az azonos, vagy hasonló feladatokat ellátó rendszerek alrendszerei között állnak elő feszültségek, ez már kihat a társadalmi és a gazdasági élet egész területére.”¹⁷⁵

A már sablonszerű módszerek alkalmazásának komfort világából ki kell lépünk a valóság világába, ha nem szeretnénk azzal szembesülni, hogy az általunk kitalált, újnak tűnő ötlet, már a megvalósítása előtt idejét múlttá vált. A vezetési folyamatokat¹⁷⁶ fel kell gyorsítani, lépés tartva a rendszeren belül található egyéb szereplőkkel is.¹⁷⁷ Egyetértek azzal, hogy a folyamat elemeinek fontosságát kiemelten kell kezelni, nagyobb hangsúlyt kell rá fordítani. Véleményem szerint a szervezeten belül a vezetőnek a vezetési folyamat elemeiről tudással míg az állománynak legalább ismerettel kellene rendelkeznie.

Kezdeményező (iniciatív) vezetőnek kell lenni, azért, hogy az általunk kifejlesztett legújabb módszereket a szerveztünk fejlődése érdekében minél előbb hadrendbe tudjuk állítani. Nem szabad abban a tévhitben élni, hogy amit kitalálhatok, azt más nem fogja és arra ébredünk, hogy a másik már meg is valósította. A digitális világ nem ad a vezetőnek pihenésre időt. Korábban volt rá idő elgondolkodnia azon, hogy mit kellene az elkövetkezendő szakaszban tennie, végig gondolva a szükséges vezetői folyamatokat. A mai rohanó világunkban, a szinte percről - percre változó környezetben, - amelyekben működnek a szervezetek-, egy felkészült, innovatív szervezet nem engedheti meg magának azt a hosszú folyamatot, amely során az ötletből megvalósítás lesz.

¹⁷² Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus. Bp.

¹⁷³ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. pp. 38-47.

¹⁷⁴ Keczer Gabriella et al. (2018): Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Nemzeti Művelődési Intézet. Bp.

¹⁷⁵ Horváth Imre (2002): Közigazgatási szervezet- és vezetéstan. Dialog Campus Kiadó. Bp. p. 278.

¹⁷⁶ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. p. 57.

¹⁷⁷ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp.

A szervezetet körülvevő környezet folyamatosan dinamikus mozgásban van, ezért több tényező is befolyásolhatja tevékenységeinket. A gyors változások bizonytalanná tehetik a vezetőt. Az újnak tűnő dolgok a megjelenésük után nem sokkal - a fejlődés ütemére tekintettel -, elavultnak bizonyulhatnak. A világ összetett, sokszor nem áll rendelkezésünkre elegendő idő vagy elég információ, ezért sok esetben bizonytalan, kockázatos körülmények között kell meghozni döntéseinket. Meg kell tanulnunk, hogy a váratlan kihívásokra is tudni kell azonnali válaszokat adni.

Feltehetnénk a kérdést, hogy hogyan lehetséges azonnal választ adni a nem várt folyamatokra? Viszonylag egyszerű és logikus választ lehet rá adni, csak egy kicsit előre kell gondolkodni. Vaszilij Rozanov orosz filozófus szavait idézve, -aki az első világháború orosz részvétele kapcsán- mondta: „A győzelem nem a háborúban, hanem békében teremődik meg. De mi a békeidőben semmit sem csináltunk, és ha valamit jól tudtunk, hát éppen azt, hogy nem csinálunk semmit”.¹⁷⁸

A fenti idézetet elemezve kijelenthetjük, hogy a felkészült a digitalizáció és az innováció világában is helyét megálló vezető, aki tisztában van a szervezete jövőképevel, stratégiájával, a tőle elvárt feladatokkal, azok végrehajtásának módjával, etc. előre láthatja, tervezheti a szervezet előtt álló feladatokat, még idő előtt fel tudja készíteni a nem várt eseményekre, terveket tud előkészíteni, amelyekből a bekövetkezett események függvényében a legjobb megoldást tudja választani. „A vezetői szerep a státushoz kapcsolódó felelősségek, célok, elvárások, követelmények, normák teljesítésére irányuló magatartás és cselekvési láncolat.”¹⁷⁹

Ebben az esetben van ideje a szervezetnek rizikó nélkül kísérletezni, hogy melyik megoldás, módszer bevezetése lesz a legmegfelelőbb a szervezet részére. A próbálkozások során elveszettnek tűnő energiák, a későbbiek során meg hozzák gyümölcsüket. Ha nem teszünk vezetőként semmit „csak sodródunk az árral”, tehát mindent a felsőbb szintű vezetőtől várunk, akkor a szervezetünk nem teljesíthet megfelelő módon. Nem használja ki a humán erőforrásból származó kapacitásait, amelyből következik, hogy egyéb területen is alulmarad a tőle elvárható teljesítménytől.

A jövő feltérképezése során nagyon sok akadályba ütközhetünk. Az egyik legfontosabb ilyen akadály a szervezeteket jellemző erősen hierarchizált szervezeti struktúra, az alá - fölé rendeltségi viszony, amelyeken a régi beidegződések miatt nehezen vagy

¹⁷⁸ Balogh Gábor (2019): A száguldó orosz trojka II. <https://elsovilaghaboru.com> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁷⁹ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. p. 135.

egyáltalán nem tudunk és úgy tűnik nem is akarunk átlépni. Egyes esetekben a vezetők észre sem veszik, más esetekben, ha észre is veszik a saját lehetőségeiket, akkor sem tudják és nem is akarják a hierarchizált folyamatokat átlépve megkeresni a megoldást, pedig az újkor, újabb vezetői hozzáállást követel meg. Nem szükséges minden esetben a rendszert teljesen megváltoztatni. A vezetőknek rugalmasabban kell alkalmazkodniuk a változásokhoz, amelyek során fontos az egyéni küzdelemmel szemben a csapatmunka, a közös gondolkodás és az elképzelések fontossága. Minden építő ötletet meg kell hallgatni. Az alsóbb beosztási szintekről érkező jelzéseket, véleményeket soron kívül figyelembe kell venni, az idővesztés minimalizálása mellett, még úgy is, hogy ez megköveteli egyes esetekben a „parancsfegyelem kőbevésett betartásának lazítását”.

A szervezet jövőbeni állapotának alakulása, feltérképezése során kidolgozásra kerül annak stratégiája, víziója és missziója is. Ezen tevékenység során a szervezetek többségének fókuszában a stratégia megvalósítása áll, arra koncentrálnak, hogy mit és hogyan kell végrehajtani. A jól működő, működtetett szervezetnek, jelen helyzetben elsősorban, a miért-re kell koncentrálni, erre a kérdésre kell adekvát választ adni. A jövő kihívásaira választ adó, mindenki számára érthető célokat kell megfogalmazni, amellyel a munkatársak tudnak azonosulni, látják benne önmaguk kiteljesedését, érzik a munkájuk fontosságát, így elköteleződnek a célok iránt. Megjelenik az elengedhetetlen csapatszellem. Már nem csak a vezető keresi a válaszokat, a helyes megoldásokat, hanem a kollégákkal közösen próbálják megérteni a jövő rendszerének sajátosságait, tevélegesen részt vesznek a jövőjük alakításában, eredményesebbé tételében. Egyszerűen a vezető által elfogadott személelmód, módszerek követőivé válnak, ezzel is hatással lesznek a munkatársaikra, egymást segítve, támogatva, ösztönözve. Az ilyen gondolkodásmód szakít a korábbi gyakorlattal, nem a rutinra, a megszokottakra alapoz.

Kijelenthetjük, hogy mindenki véleménye fontos, az egymás közötti kommunikációnak eddig is nagy jelentőséget kellett volna tulajdonítani, de most kiemelten fontos a mások által javasolt ötletek, elgondolások meghallgatása. Sokszor a vezető legjobb tulajdonságai közé tartozik a „hallgatás művészete”, amikor a kommunikáció során a munkatársak közösen találják ki a jó megoldásokat. Érzik, hogy a szervezet hasznos tagjainak bizonyulnak, motiváltabbá válnak. Ebben az esetben a szervezetekre jellemző hierarchia sem jelenik meg a vezetési folyamatban, amely jót tesz az egész rendszernek. A jó vezető felismeri azokat helyzeteket, amelyekben partnerként kell tekinteni a munkatársakra, minden értelemben. A csoportos döntéshozatal nagyobb eredményességet produkál, mint az egyéni. A digitális világban sokkal jobban ki kell aknázni a közösség építő erejét. Nagyobb

hatékonysággal működnek a csapatmunkára alapozó szervezetek, több gondolatból lehet a legjobbat kiválasztani, mint az egyéni munkavégzés. A közösségi munkavégzés nagyobb transzparenciát biztosít, így a szervezet nyitottabban működik és a kollégák nagyobb bizalommal vannak a szervezet iránt. Nem fordulhat elő, hogy a vezetés nem tud az alsóbb szinteken tevékenykedők problémájáról és a piramis jellegű struktúrák esetében is az alsóbb szinteken megfogalmazott gondolatok információvesztés és torzulás mentesen jutnak fel a hierarchia csúcsán álló döntési szintig.

4.3.3. Agilis^{180,181} szervezet¹⁸² és vezető¹⁸³

A szervezet és a vezető esetében az említett jelzőnek a tartalma más - más jelent. Míg az előbbi esetében az eljárások, intézkedések, az irányítás és a végrehajtás ésszerű, józan és eredményes módját, addig az utóbbi esetében az egyénre jellemző, olyan kifejezetten belső tulajdonságokat értünk, amelyek támogatják a teljesítmény orientált munkavégzést.

Az agilis szervezetben a munkatársakat egy erőteljes, vonzó közös jövőkép elérése vezérli, ami minden kulcsfontosságú érintett számára értéket teremt, és amelyért közösen tesznek. Ahhoz, hogy folyamatosan meg tudjanak felelni minden érintett állandóan változó igényének és elvárásainak, az agilis szervezetek - az agilis módszertanból ismert módon - az értékteremtést többkörös munkaciklusokban valósítják meg, miközben gyakran bevonnak külsős partnereket is a folyamatokba. Az agilis cégek új technológiákat építenek be a működési folyamataikba, automatizálnak és optimalizálnak. Az agilis szervezeti modell képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan átszervezze a stratégiáját, a struktúráját, a folyamatait, az embereit és a technológiáit, azért, hogy kihasználhasson minden új kínálkozó lehetőséget arra, hogy megvédje meglévő értékeit, és hogy újakat teremtsen.

„Egy agilis szervezet szerkezetileg tartalmazza egy stabil gerinc elemeit, ami támogatja a szervezet dinamikus részeit és működési folyamatait...”¹⁸⁴

A hierarchikus szervezetekben, az alá - fölé rendeltség szigorú szabályrendszerében, piramis alsóbb szintjein csak a végrehajtás valósul meg, a felső utasításokra történő reagálás,

¹⁸⁰ Tótfalusi István: Idegenszó-tár. A magyar nyelv kézikönyvei VIII. Tinta Könyvkiadó. Bp. pp. 1-1471:49. https://baranyilaszlozsolt.com/pciskola/TAMOP-4_2_5-09_Idegenszo-tar.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

¹⁸¹ Juhász József (szerk.) (1972): Magyar nyelv értelmező szótára. Arcanum. Bp.

¹⁸² Kiss Sándor et al. (2018): Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. In: *Közigazgatási Szakvizsga*. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Bp. pp. 1-147:8. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

¹⁸³ Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁸⁴ Kránitz Éva: Az agilis szervezetek öt fő pillére. <https://vezetofejlesztes.hu/az-agilis-szervezetek-ot-fo-pillere/> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

passzív hozzáállás a működéshez. Annak behatárolása, hogy a meghatározottakat ki, mikor, hogyan hajtja végre, a hierarchikus viszonyokra épülő utasításadás szisztematikus, visszacsatolási rendszere határozza meg.¹⁸⁵ Szinte csak a kiosztott feladatok kerülnek végrehajtásra, mind az a plusz, amely szükséges ahhoz, hogy egy szervezet kiemelkedően működjön, eltűnik a túlszabályozottság „erdejében”. Vitathatatlan tény viszont, hogy a rendőrségnek a sarkalatos törvényben, azaz jogszabályban meghatározottakat szükséges végrehajtania.

A minket körülvevő „új világ” hatással van ránk, függetlenül attól, hogy akarjuk vagy sem, tagadjuk létezését és nem akarunk tudomást szerezni róla. Úgy kell rá tekinteni, mint egy lehetőségre. Nem félni tőle, hanem kiaknázni az általa nyújtott lehetőségeket, csatasorba állítani az általa felkínált opciókat és végre bátran, de átgondoltan rátérni az általa kínált „új útra”. Az állomány gondolkodásmódja az elavult szervezet esetében kívülről befelé irányul, vagyis érdektelen módon reagálnak a körülöttük zajló eseményekre, folyamatokra, szinte csak sodródni az árral. Ezzel szemben az agilis szervezet megköveteli a tagjaitól, hogy saját maguk gondolatait képviseljék, együtt éljünk a körülöttünk lévő világgal, lehetőséghez mérten változtassuk azt, tervszerűen menjünk az események elé, tehát vegyük a kezünkbe az irányítást. Új irányvonalakat, megoldásokat, módszereket kell keresni.

A kihívásoknak csak az úgynevezett agilis szervezet képes megfelelni, amely szakít a régi beidegződésekkel, mintákkal, nem úgy látja a világot, mint évekkel ezelőtt, szinte változatlanul működve, nem reagálva a változásokra. Ezen szervezet fölött eljárt az idő. Nem lehet a büntetéstől való félelem semmilyen szinten irányító elv, nem segíti a fejlődést a vezető és beosztott között meglévő „parancsuralmi” rendszer. Természetesen ez nem zárja ki a szabályozott folyamatokat és a fegyelmezett hozzáállást. Ezen kereteken belül, az ilyen új típusú szervezetnek a fő lényegét a rugalmasság adja, tehát az a mód, ahogyan reagálnia kell a körülötte zajló eseményekre. Egy szervezetnek nem mindenképpen kell egészében agilissá válni, de meg kell vizsgálni azokat a területeket, ahol ez megvalósítható. A nyitott, kreatív gondolkodásmód, a bizalom, a megfelelő keretek között működő szabadság, az önmegvalósítás lehetősége, a kollégák emberszámba vétele, véleményük fontossága és nem csak elméletben, hanem azok gyakorlatba történő beépítése, etc. Ezek mindazon gondolatok, amelyek támogatják a jelenkori szervezet működését és nem annak ellenére, hanem megerősítésére tesznek, cselekszenek. Az agilis rendszerek esetében a megfogalmazott

¹⁸⁵ Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Nemzeti Közszerzői Jogi Hivatal. Bp. pp. 1-102.

gondolatok nem zárják ki a hierarchia lényegét, csak alkalmazkodóbbá teszik a rendszert a kihívásokhoz.

Más szempontból megvilágítva a kérdést, ki kell térnünk a generációs különbségekre is, amelyeket egy szervezet életében a feladat végrehajtás szempontjából nehezen vagy egyáltalán nem lehet értelmezni, de a szemléletváltás szempontjából mindenképp hasznos. A szervezeten belül, egy - egy terület működésére, szabályzására, feladat végrehajtására kiadott komplex utasítás, szabályzók során nem lehet külön választani a generációkat. Például, hogy ki, hány éves kortól hajthatja végre a szakmai feladataikat. Ebben az esetben összerosódnak a generációk közötti különbségek és a végrehajtás során jelenik meg a szervezeti egység vezetése. A vezető felelőségének elve, a megfelelő embert, a megfelelő helyre. Természetes, hogy a különböző generációkra másképp hatnak a környezeti tényezők. Mindenki másképpen éli meg a változásokat, ezért van szükség a szervezeten belül az empátiára, a fokozatosság biztosítására, a megfelelő ütemezésre.

„A 21. század technikai, informatikai lehetőségei rohamosan bővülnek, a tér és az idő „zsugorodik”, a munkavállalók újabb generációi jelennek meg magasabb igényekkel, más látásmóddal, változó munkavállalói magatartással.”¹⁸⁶

Agilis szervezet vezetése, agilis vezetőket¹⁸⁷ követel. A szervezetet újra szükséges pozicionálni, ez az egyik legfontosabb feladat, mivel, ha a rendszeren belül rosszul állapítjuk meg a szervezet helyét, akkor a további folyamatok is torzulhatnak és nem a kellő irányba és hatékonysággal valósulnak meg a folyamatok. Az agilis vezetőnek nyitottnak és elkötelezettnak kell lennie az új befogadására, újabb gondolkodási metódusokat kell elsajátítania. Képesnek kell lennie az általa vezetett csapat igazi vezetőjének lenni vagy azzá válni, ezzel erősítve a szervezeti változásokat.

A szervezet és a vezető szempontjából fontos megjegyezni, hogy a jelenleg működő szervezetek esetében, nem minden helyen valósulnak meg az agilitást jellemző jegyek. Minden szervezet időben kitermeli a saját vezetői állományát, csak egy a fontos, hogy ha már kitermelte, akkor engedje is szerephez jutni. Nem csak az a mondas az igaz, hogy „a megfelelő embert a megfelelő helyre”, hanem talán az is, hogy a megfelelő időben és körülmények biztosítása mellett. Véleményem szerint az előbb említett kettőség (ember és a hely) ki kell, hogy egészüljön egy harmadik elemmel is, mégpedig az idővel. Az időre nagyon sok vezető úgy tekint, mint egy szükségtelen elemre, pedig a felsorolás ugyan olyan fontos

¹⁸⁶ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezésmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. p. 135.

¹⁸⁷ Pecze Henriett: Az agilis vezető. In: *Simon Hayward*. <https://peczehenriettacoach.hu/2023/07/10/az-agilis-vezeto/> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

eleme. Amennyiben egy munkavállaló, legyen az vezető vagy beosztott túl korán kerül beosztásába, akkor előfordulhat, hogy nem elég felkészült, etc. Abban az esetben pedig, ha túl későn - a generációs törekvések miatt -, már eljárt fölötte az idő. Nem biztos, hogy bekerül a vezetői rendszerbe, akár a koránál fogva is.

A digitális világban a legfontosabb tényező továbbra is az ember. Úgy tűnik, hogy még ebben a felgyorsult, infótechnológiai világunkban is megőrzi az ember a vezető szerepét, kihagyhatatlan, meghatározó szereplője, a további tényezők csak a másodlagos szerepkört tölthetik be. Természetesen ez nem az ember egyeduralmát jelenti, mert akkor miért beszélünk változásról. Vannak olyan területek, ahol szükségszerű, racionális az infótechnikai világ belépése, az ember helyettesítése, de ezen esetekben is az ember dönt, hogy miért, milyen területen, milyen eszközöket és hogyan vezetünk be.

A szervezet életében a vezetők¹⁸⁸ kulcspozíciókat töltenek be, tőlük függ a szervezet jövője, ők határoznak, döntenek a szervezet további életéről, fejlődésének irányairól, továbbá a személyi állományról is, ők irányítják a szükséges változtatásokat. A szervezet életében bekövetkezett apróbb változások nem minden esetben hatnak elég mélyen a szervezetre. Az agilis vezetők ne elégedjenek meg a felszínes eredményekkel. Döntéseiket végig kell vinniük az egész szervezeten, amelyhez számukra a segítséget a helyesen kiválasztott személyi állomány biztosítja. A szervezet személyi állományának legfontosabb kiválasztási szempontjai, a tehetség, a kreativitás, a fejlődni képesség helyes kombinációjának megléte.

Sokszor emlegetjük, hogy a működéshez, a változások levezényléséhez nem elegendő a szervezet rendelkezésére bocsátott pénzeszköz. Nem hiszem, hogy ha sokszorosára is emeljük egy szervezet költségvetését, az azonnal vagy a kellő idő elteltével megoldja a problémákat. Nem elég csak a pénz, természetesen nélküle sem jutnánk egyről a kettőre, de van egy ennél sokkal fontosabb dolog, a menedzsment gondolkodás. Szakítva az eddigi hagyományokkal, amelyek igazat megvallva, sok esetben döcögősen működnek, a kidolgozott modell alkalmazása esetén az olyan szektorokban, ahol több állami, önkormányzati, szociális, magán, alapítványi, etc. szervezet tevékenysége átfedheti egymást, egyidejűleg kellene, hogy működjenek a rendszerek, elengedhetetlenül egymásra épülve, egymást támogatva. Ennek a megvalósításához nem pénzre, hanem a rendszerben lévők gondolkodásmódjának megváltoztatására van szükség, amely több elemből áll. Ezek közül a legfontosabbak:

¹⁸⁸ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. pp. 133-135.

1. Elsősorban szükséges a közös stratégia, amelyet felfoghatunk egy ernyőként, amely biztosítja a szervezetek működésének keretét, illetékességi és hatásköri rendszereiket.
2. Másodsorban ki kell építeni mindazon kapcsolódási pontokat, amelyek segítségével a szervezetek egyrészt társulnak az egész rendszerhez, másrészt egymáshoz is, mintha az amúgy önálló szervezetek a rendszeren belül, mint funkcionális területek működnek.
3. Harmadsorban a szervezeten belül kell elvégezni a szükséges változtatásokat, hogy azok megfeleljenek a jelenkornak. Feltétlenül megköveteli a kiegyensúlyozott, kiszámítható, stabil légkört.
4. Negyedsorban ki kell dolgozni a már meglévő technikák mellett azokat, amelyek szélesebb körben változást generálnak, elindítják, kialakítják a munkavállalókban az erre való igényt. A vezetők elkötelezettsége, nagyban befolyásolja az állomány munkához való hozzáállását, ami nem csak a digitális, hanem az eddigi rendszerekben is meghatározó volt. A teljesítmények megfelelően mutathatják, hogy ki milyen területen, mennyire volt eredményes a statisztikai számok nélkül is.
5. Ötöd sorban az itt tevékenykedők gondolkodásmódjának összehangolása a közös cél megvalósítása érdekében, amellyel párhuzamosan az emberi tényező mellett megjelennek a folyamatot támogató új eszközök, módszerek, technológiák.

4.3.4. Digitális szervezeti kultúra¹⁸⁹, jövőkép

„A digitális kultúra változása iránti kényszer vagy nyomás akár vállalaton belül, akár külső környezetben egyre nagyobb...A döntéshozóknak alkalmazkodniuk kell azokhoz a vezetési körülményekhez, amiket az új technológiák megjelenése - munkakörhöz kapcsolódóan - megkönnyít, de adott esetben meg is nehezíthet.”¹⁹⁰

¹⁸⁹ Orosz Lajos (2012): A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása. Közigazgatási Vezetői Akadémia. pp. 1-94:20.
<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100195/49.pdf;jsessionid=C21A0CA176B3DD44570D313FC2BDB3B8?sequence=1> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

A szervezeti kultúránkat¹⁹¹ addig tudjuk megőrizni, amíg a szervezetet körülvevő világban zajló folyamatokra adekvát válaszokat tudunk adni, amíg visszatükröződik benne a szervezet eredeti célja és a tagjai tudnak vele azonosulni és egyesíti mindazon jegyeket, amelyek a szervezet egészére jellemzőek. Abban a pillanatban, amikor az adandó válasz már önmagában nem elég, nem szolgálja az érdekeinket az elvárt módon, továbbá a segítségül hívott korábban elegendő módszerek, tapasztalások, technikák már nem elegendők, akkor kell újra gondolnunk a jövőképünket és ennek megfelelően a szervezeti kultúrát a kívánt módon meg kell változtatni.¹⁹²

A digitális világban a szervezeti kultúra szempontjából, olyan újabb információk jelentek és jelennek meg, amelyekre feltétlenül választ kell adni.¹⁹³ A megjelenő új eszközök, módszerek, infótechnikai újítások nagyban eltérnek az eddig ismertektől, az általuk átalakított világ pedig nem megszokott sebességgel fejlődik, kikényszerítve a rájuk adandó válaszokat. Ahhoz, hogy a szervezet ne a bizonytalanságban működjön, megőrizze stabilitását, mindenképp szükséges, nem késlekedve, minél előbb a legkomplexebb és legátláthatóbb válaszokat megadni, amelyek biztosítják a szervezet növekedését.

A szervezeti kultúra egyfajta szabályzóként működik a szervezeteken belül, egy kohéziós erőként tartja össze azt, összefogva a szervezet különböző szinten található elemeit egy egységes egészbe, mindenki számára érthető, tiszta és világos jelent és jövőt közvetítve. Ez a fajta egységes egész közvetítése megfelel a digitális világ követelményeinek, de nem biztos, hogy minden területen hatékony választ tud adni.

Mondhatnánk, hogy a szervezeti vagy az őt körülvevő környezeti kultúra viszonylagosan képes válaszokat adni a jelen kihívásaira, akkor mégis miért beszélünk annak átalakításáról. Vegyük alapul 2020. tavaszától a jelenig eltelt időszakot, amelynek során az életünket szinte teljesen felborította a COVID-19 járvány, valamint utóhatásai és gondolkozzunk el annak a társadalmunk minden szegmensét érintő hatásairól. Ha csak a rendszerten belül és annak csak egy szeletét az oktatást vesszük példának, akkor is láthatjuk, hogy milyen gyorsasággal kellett egyik pillanatról a másikra átállni az online oktatásra és megismerkedni, alkalmazni az általa nyújtott megannyi lehetőséget, felületet, módszert, etc.

¹⁹⁰Digitális kultúra: Változás a szervezet működésében. https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis_kultura/ (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁹¹ Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus. Bp.

¹⁹²Kiss Csaba – Csillag Sára (2014): Szervezeti kultúra. Nemzeti Közzolgálati egyetem. Bp. 1-21. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10442/Teljes%20sz%F6veg!%3Fsequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

¹⁹³ Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tólas Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös Európai Unió migrációs válság. Dialog Campus Kiadó. Bp. pp. 125-148.

Nyugodtan kijelenthetjük, hogy az oktatást érintő szervezeti kultúrába tartozó területeket ki kell egészítenünk, át kell formálnunk, hiszen csak ezen a területen alkalmazott eszközöknek, módszereknek is meg van a saját kultúrájuk, amelyet el kell mielőbb sajátítani a szervezetünk jövője érdekében.

Ragaszkodva a már idejétmúlt rendszerekhez, figyelmen kívül hagyva a körülöttünk zajló eseményeket, viszonylagos válaszokat adva rájuk, a mai világban már nem elegendőek. Egyre többször szembesülünk a szervezetünk gyengeségeivel, esetleges hibáival, amelyek eddig nem voltak vagy nem tűntek fel, de az infótechnológia világában felszínre kerültek, ezért szükséges szembenéznünk a jelenünkkel és bátran a prognosztizálható változások elé menve a szükséges lépéseket megtenni.

„...nem a meglévő folyamatainkat kell távolról irányítani, hanem a meglévő folyamatainkat áttekinteni, és ahol lehetséges, automatizálni és robotizálni folyamatrobotok segítségével. Ez nem szektorspecifikus és nem országspecifikus, hanem minden szervezetet érintő kihívás és egyben lehetőség.”¹⁹⁴

A szervezetek funkcionális területei által egyenként elért eredmények hathatnak, mutathatnak pozitív irányba, de összességében nem tudnak olyan összértéket képviselni, mint az a szervezet, amelyik már elvégezte vagy kész és képes elvégezni a szervezetének és annak kultúrájának átgondolt átalakítását, középpontban az emberrel.

„Olyan vezetői kultúra kialakításához szeretnék hozzájárulni, ahol a vezetők tudatosok abban, amit teremtenek és támogatják munkatársaikat abban, hogy célt, értelmet és megelégedettséget találjanak a munkájukban.”¹⁹⁵

A jövő munkavállalóit az egyéni megoldásokkal lehet megszólítani.

„A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés és ezáltal általánossá válnak a most tapasztaltabb jelöltek megtalálására jellemző faktorok, mint a piaci ismertség, dolgozói vagy professzionális ajánlás.”¹⁹⁶

A társadalomban a szervezetről kialakított vélemények nem csak a külvilág által látható, mindenki által a szervezet tevékenysége során tapasztaltakból alakul ki. Többek között a megfelelő, a biztos forrásból - a szervezeten belüli munkavállalóktól - származó, a nyílt színen fel nem vállalt információkból, amelyeket a szervezetnek nem áll módjában

¹⁹⁴ Bitport (2020): A hét kérdésére Csillag Dávid, a Pillér Kft. stratégiai tanácsadója válaszol. <https://bitport.hu/a-het-kerdesere-csillag-david-a-piller-kft-startegiai-tanacsadoja-valaszol> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)

¹⁹⁵ Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

¹⁹⁶ HRporta: A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés. Mit jelent ez a jövő toborzási folyamatai szempontjából? <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

semmilyen szinten kontrolálni, viszont nagymértékben befolyásolhatják a szervezet megítélését. A szervezetnek ezért is fontos nagy hangsúlyt fektetni az állománya megelégedettségére, bizalmára. Felbecsülhetetlen károkat tud okozni a szervezet egyes egységeiben bekövetkezett helytelen vezetői hozzáállás és annak felsőbb vezetői szinten történő akceptálása, hosszú távon történő felsővezetői megerősítése.

Összegezve kijelenthetem, hogy az újdonságok bevezetését érdemes kisebb részekben megvalósítani, hiszen az itt elért részsikerek kihatással lesznek a további folyamatokra, az állományra pedig inspiráló módon fognak hatni. Nem szabad elfelejteni azt a tényt sem, hogy kisebb léptékben könnyebb sikereket megvalósítani és az ebből nyert erővel, tapasztalattal, bátrabban belevágni, akár egy új ötlet megvalósításába is, egy kevésbé ismert területen.

Nem szabad megfeledkeznünk a rendvédelmi szervek feladat végrehajtása során történő többnyire, elkerülhetetlen személyes kontaktustól, amelynek megszűnésére még a jól megválasztott infótechnikai eszközök alkalmazása sem nyújt megoldást. A kiválasztott eszközök, alkalmazások csak segítséget fognak nyújtani az állomány részére, bármilyen szervezetről beszélünk. Nem járható az az út, hogy ha eredményesebben kívánunk dolgozni, akkor egyszerűen, több kollégát kell alkalmaznunk, hanem a HR és a többi funkcionális terület bevonásával meg kell találni az egészséges arányt az ember és az eszköz alkalmazása, a célok elérése tekintetében.

A vezetési folyamatnak¹⁹⁷ a szervezet szempontjából központi, meghatározó szerepe van, amely sok tényezőből és körülményből áll össze. A vezetőtől függ - az én megítélésem szerint is -, mind azon módszerek, eszközök, etc., alkalmazása, amit gyakorlati szinten alkalmazni szeretnénk, be kívánunk építeni a vezetési folyamatokba, jobba, egyszerűbbé, gyorsabban kivitelezhetővé téve az előttünk álló feladatokat.

4.3.5. A digitális világ humánerőforrása (HR)

A humánerőforrás menedzsment biztosítja a mozgásteret, annak a többlépcsős folyamatnak, amelyben a résztvevőknek közösen kell a tulajdonságainkkal, adottságainkkal együtt egymásra kölcsönhatást gyakorolni.

¹⁹⁷ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezésmélete. Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp.

formális és informális kapcsolatok segítése,
ember → felhasználása a szervezeti és egyéni célok érdekében,
ember → környezetre való hatás, befolyásolás,
ember → megújulásra való képesség,
ember → értékesebbé válás,
ember → képzés → kiválasztás → életpálya (karriertervezés)

8. sz. táblázat: Humánerőforrás menedzsment

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A humánerőforrás menedzsment¹⁹⁸ fontossága egyre nagyobb teret kell, hogy hódítson, elkerülhetetlenné vált, válik a HR feladatok átalakítása:

- amely kihatással lesz a szervezeti kultúra egyes elemeinek gyors átalakítására,
- egyre fontosabb szerep jut a stratégia kidolgozásában,
- a vezetői és az operatív szintek közötti változás menedzsment kezelésében,
- a bekövetkezendő változások előrejelzésében,
- a szükséges képességek kialakításában,
- gördülékeny átmenetet kell biztosítani a jelen és a jövőbeni digitális trendek között,
- fel kell készítenie a vezetői állományt a beosztotti állománnyal történő kapcsolattartásra,
- a megjelenő fiatalabb állomány igényeinek kezelésében.

¹⁹⁸ Poór József et al. (2019): Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. Munkaügyi Szemle. 62. évf. 2. szám. pp. 8-14.
https://real.mtak.hu/93367/1/Poor_et_al_2019_2_Munkaugyi_Szemle.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

Folytatva a fenti gondolatokat, de koncentrálni a humánerőforrás gazdálkodására, el kell mondanunk, nem csak a digitális világban vannak, de talán az ezt megelőző időszakban is voltak a szervezeteknek hiányosságai. Ezen belül az alapoknál kell kezdeni a helyzet elemzését, felülvizsgálatát és nem szabad abba a hibába esni, hogy ha feltárunk valami hiányosságot a rendszerben, akkor azt igyekezzünk elfedni. Ellenkezőleg a világ már ott jár, igyekszik tanulni a felszínre került problémákból, azokkal igyekszik minél előbb szembesülni, tudva azt, ha előbb megoldjuk a problémákat, akkor előbb kerülünk a helyes útra, kevesebb energiát, eszközt - legyen az bármilyen fajta is - pazarolunk el.

A legnagyobb problémának azt látom, úgy gondoljuk, hogy a humánerőforrás, mint funkcionális terület vezetéséhez, elegendő bármilyen képesség, vezetői beosztás. Véleményem szerint ez egy tévhit, de ha tovább mennék, akkor ez zsákutcába vezetne. A HR területen dolgozók részére is létezik speciális képzés, amely szerintem elengedhetetlen ebben a munkakörben. Akik úgy gondolják, elég csak vezetőnek lenni az adott területen, azok elfelejtik, a szervezeten belüli legfontosabb területről beszélünk, nem elfelejtve, a külön képzéssel is rendelkezik a terület. Nem csak a digitális világ, az innováció igényli a felkészült, a területükön különleges képességekkel rendelkező kollégák jelenlétét, hanem egy jól működő szervezet alapjául kell, hogy szolgáljanak. Ők azok, akikre lehet a jelenben számítani és ők lesznek, akikre a jövőt - függetlenül attól, az milyen lesz - lehet építeni, ezért egyáltalán nem mindegy, kik ők vagy, kik lesznek.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, a humánerőforrással történő gazdálkodás egy szakma, külön képzik az ezen a területen tevékenykedő kollégákat, kiemelten az ezen a területen dolgozó vezetőket. A komoly, a saját működési területükön meghatározót nyújtó szervezetek, jelentős energiát fektetnek és nagy hasznot remélnek a terület megfelelő működéséből, hiszen tudják, a szervezetük jövője függ tőle. Nem elég csak látszat tevékenységet folytatni. Egyrészt nem támogatja a szervezet jövőjét, másrészt hamar kiderül a szervezetet alkotó egységek eredményességéből, megfelelő munkát végeztek-e. Félre kell tenni az eddigi rossz beidegződéseket és ideje komoly, a jelen és a jövő kihívásaira választ adó humánerőforrás politikát folytatni, de nem csak a rendszer felső szintjén, hanem mindenhol, ahol ez indokolt.

Feltehetjük a kérdést, a szerző miért fogalmaz ennyire erősen, de ha jobban belegondolunk a tényleges helyzetbe, akkor talán ott mindenki megtalálja a választ. Igyekszem ehhez csak egy adalékot szolgáltatni, mégpedig rávilágítani arra, ha mindezt nem vesszük komolyan a szó szoros értelmében, akkor előbb utóbb elfogynak azok a személyek, akik ténylegesen - a szervezet szakmai szempontjait figyelembe véve - meghatározóak,

emberileg és szakmailag is megfelelőek különböző szintű vezetői beosztások betöltésére. Abban pedig egyetérthetünk, alkalmas vezetők nélkül egyetlen egy szervezet sem működhet, de ha még eredményes, hatékony is szeretne lenni, akkor jól képzett, felkészített, csapatmunkában is jártas vezetőkre van szükségük.

A társadalmi környezet egyre komolyabb kihívások elé állítja a szervezeteket, amelyeknek csak azok lesznek képesek megfelelni, akik a fizikai eszközökön, technológiákon túl, képesek lesznek az emberi tényező legmagasabb rendszer szintű beintegrálására az infótechnológia nyújtotta lehetőségekbe.

Fontos rávilágítani arra a tényre is, nem minden humánerőforrással foglalkozó terület rendelkezik megfelelő szintű, a munkájukat támogató informatikai megoldásokkal. Nem minden szervezet mérte föl kielégítő módon a piac nyújtotta lehetőségeket. Meg kell jegyezni, ezen a területen sem állt meg a fejlődés. A befektetett energia, pénzeszközök gyorsan megtérülnek. Csak a befektetés elején tűnik nagy kiadásnak, ezért szükséges azon vezetők jelenléte e rendszerben, akik komplex gondolkodási móddal rendelkeznek. Mondhatnánk, egyes szervezeteken belül sok az ilyen vezető, de nem szabad elfelejteni, az eddigi vezetőkre jellemző attitűdök már nem elegendők a jelen rendszerben sem, nem beszélve a jövőről. A jövő vezetőinek egyrészt, amit a múltból át lehet adaptálni, az a fegyelmezett, jól szabályozott, de nem bürokratikus rendszer, a tényleges, a gyakorlat által is igazolt teljesítmény. Nem feltétlenül a kapcsolati tőkén alapuló vezetői beosztás, a felsőbb vezetők mindenáron történő megfelelés. Ezen túlmenően szükség van a kreatív, a csapatmunkát támogató, abban hívó, felfedező, kísérletező, kezdeményező, esetenként a kurdarccal is szembenéző, azon gyorsan túllépő, az állomány által kinyilvánított megbecsüléssel, elismeréssel rendelkező vezetői rétegre.

A fentiekben vázolt út egyáltalán nem könnyű, de a beléftetett energia, a szervezet eredmény orientált működése során hamar megtérül. A humánerőforrás területen nagyon sok lehetőség áll a rendelkezésünkre, csak a digitális világ fő kérdésére kell megtalálnunk a választ, miért csináljuk a munkánk és miért is éri meg.

Fontos a személyzeti munka területén keresztül bevezetni az újításokat, megnyerni a munkavállalók támogatását, bizalmát az új iránt, a fokozatosság elvét betartva. Be kell mutatni a rendszer működésének előnyeit, közösen kell kidolgozni a víziót, a szervezet stratégiáját, nyíltan kell beszélni az elképzelésekről, amelyeket meg kell osztani egymás között. Meg kell győződni arról, hogy a megfelelő információ, a megfelelő emberhez került és ott elérte azt a célt, amelyet szántunk neki. Az állomány minél befogadóbb, annál könnyebb

elfogadtatni az újat, minél jobban erőltetünk valamit, annál nagyobb ellenállásba ütközünk, főleg burkoltan, mint nyíltan.

Ezen folyamatok, egyrészt nagyban befolyásolják és szolgálhatják a munkaerő létszámának állandóságát, megtartását, utánpótlását és a fluktuáció csökkentését, másrészt viszont nem szabad elfelejtkeznünk a megváltozott világ által támasztott követelmények teljesítésének szükségszerűségéről.

4.4. A digitális kompetencia világa

A 21. század kompetencia iránytűje a szupervízió, amely egyrészt egy képzeletbeli tükör, amely, ha belenézünk - ez jelentené azt, hogy szembesülünk saját magunkkal - és megtudjuk, hogy milyenek vagyunk voltaképpen, másrészt, mint a személyes, szakmai és szervezeti kompetencia és hatékonyság növelésének módszere. Magában foglalja a fejlődni, alkalmazkodni tudás képességét, az egyik legmeghatározóbb eleme az önismeret, valamint a változás bekövetkezése és megélésének képessége. Azon szakma specifikus területek, közös pontok feltárása, kialakítása, amelyben az egyén személyiségfejlesztését és a csoporttal való együttműködés optimális dinamikáját lehet kialakítani.

„A szupervízió célja a szakmai kompetencia növelése, a kooperáció és a hatékonyság fejlesztése. Elősegíti az intervenciók lehetőségei tudatosítását, és támogatja a kapcsolatok és munkaköri rendszerek hatékony együttműködését (...) A szupervíziós tanulás célja, hogy ezeknek az elakadásoknak, problémáknak a feldolgozása révén képesek legyünk ránézni önmagunkra (a 'szupervízió' jelentése is ez: szuper=felülről, vízió=látás), képesek legyünk megérteni saját működésünket, reakcióinkat, azok eredetét és ez a megértés azután hozzásegít önmagunk tanulásához, önmagunk megerősítéséhez, a továbblépéshez.”¹⁹⁹

A jó vezető egyik jellemzője, hogy tisztában van gyengeségeivel, amelyen változtatni akar, az erősségeit pedig a szervezeti célok elérésének veti alá és nem él vissza velük a vezetési funkciók gyakorlása során. A folyamat a legjobb esetben az életünk végéig tart.

"Minden vezető fejlődésének része a vezetés törvényeinek elsajátítása, hiszen ezek azok az eszközök, melyek megtanítják nekünk, hogyan működik a vezetés. De a vezetők mindig amiatt értékesek, ami bennük rejlik. Ha el akarsz jutni a vezetés legmagasabb szintjére, belülről kifelé haladva kell kifejlesztened jellemed e tulajdonságait.”²⁰⁰

¹⁹⁹ Szupervízió. Válaszutak. <https://valaszutak.hu/szupervizio/#> (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)

²⁰⁰ John C. Maxwell (2017): A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága. https://kupdf.net/download/john-c-maxwell-a-vezet-337-21-n-eacute-lk-uuml-l-ouml-zhetetlen-tulajdons-aacute-ga-olvasom_58727f046454a7013e35c0c3_pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

A felgyorsult, állandóan változó világunkban az alkalmazkodni tudásunk képessége meghatározó, egyre gyorsabban, rugalmasabban kell reagálnunk a kihívásokra, az új feladatok újabb kihívások elé állítanak minket, amelyek során egyre megterhelőbb körülmények között találjuk magunkat. Elengedhetetlen az önismeret magas foka, a tanulás, a fejlődni képesség igénye, tehát törődés a személyiségünkkel, ami voltaképpen a mindennél fontosabb munkaeszközünk, a vezetés támogató rendszer legfőbb eleme.

Kiemelt jelentősége van ebben az összetett világban - ahol a vezető mozog -, hogy a többség részére kézenfekvő, minél több embert kielégítő magyarázatot találjunk a lejátszódó folyamatokra. Minél több embert nyerünk meg - ezzel is alátámasztva a vezetés kettős jellege egyik elemének fontosságát -, állítunk a szervezeti célok megvalósítása érdekében, annál jobban biztosítjuk a közös megértést és támogatást, a közös cél elérését.

A körülöttünk zajló eseményeket egyre bonyolultabb módszerekkel akarjuk leírni, szinte mintha ez sikk lenne, ezzel is alátámasztva az általunk végzett munka fontosságát. Sokszor a folyamatokat mi magunk tesszük egyre bonyolultabbá és nem hívjuk segítségül a tudomány eszközeit, amelyek ezen célból is léteznek. A vezető felelősége a munkafolyamatok során az egyszerűsítésre, az átláthatóságra, a minél gyorsabb és minél kevesebb eszköz, erőforrás ráfordításával történő munkavégzésre való törekvés. Ezzel, egyrészt hatékonyabb, másrészt a megtakarított, felszabadult elemek átcsoportosításával céltudatosabb munkavégzést lehet elérni, amely a szervezetek közötti versenyben biztosítja az ily módon működők piaci elsőbbségét, hegemoniáját.

4.4.1. Kompetencia

Először, mi is a kompetencia²⁰¹ szó jelentése:

„A mai köznyelvben a kompetencia szónak kettős jelentése van: 1) illetékesség, hatáskör, jogosultság; 2) szakértelem, hozzáértés, alkalmasság. [...]

A kompetencia fogalom egyes emberre vonatkoztatott minősége, minősítése a kompetens, [...] szavakban nyer értelmet. A kompetens szó jelentése: 1) illetékes, jogosult, feljogosított; 2) szakmailag hozzáértő, alkalmas. [...]

A kompetencia nem szinonimája a készségnek (skill), hanem képesség (ability) komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A fogalom magában foglalja az

²⁰¹ Berényi László (2012): Digitális kompetencia helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából. Gazdaságtudományi Közlemények. 6. kötet. 1. szám. pp. 5-19:6. http://real.mtak.hu/90481/1/ISSN_1588-9033_6k_1sz_2012_005-019.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

ismeretek mobilizálását, a kognitív és gyakorlati képességeket, a szociális és magatartási komponenseket és attitűdöket, az érzelmeket és az értékeket egyaránt.”²⁰²

A kompetencia, egy összetett rendszer, amely annak birtoklóját képessé, illetékessé, alkalmassá teszi, hogy cselekvése során kialakult különböző helyzetekben átgondolt, komplex, gyors, határozott és gyakorlatias megoldásokat, döntéseket hozzon.²⁰³

„A kompetencia illetékességet, alkalmasságot, szakmai hozzáértést jelent. Az egyén kompetenciája azon képességeinek és készségeinek összességét jelenti, amelyek révén meg tud felelni a vele szemben támasztott elvárásoknak a munka világában és azon túl.

A kompetencia különböző, de összecsengő definícióiról jó áttekintést ad tanulmányában Szelestey:

– Amerikai Menedzsment Szövetség: Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.

– Quinn: Egy bizonyos feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges tudás és képesség.

– Woodruffe: Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.

– Klemp és McClelland: A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.”²⁰⁴

A kompetenciák értelmezése esetén meg kell vizsgálnunk a környezet szerepét is. Minden kompetencia, valamilyen szervezeti környezetben jelenik meg, így az abban bekövetkezett változások nagyban befolyásolják a kompetenciákat is. Két lehetőségünk van: az egyik, hogy már a meglévő kompetenciánkhoz keresünk, olyan feladatot, amelyeket el tudunk végezni. A második szerint pedig, az elvégzendő feladathoz keressük meg azokat a kompetenciákat és egyéneket, akik ezeket a jegyeket hordozzák.

²⁰² Bárdossy Ildikó (2011): A kompetencia szó jelentése. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet Nevelés- és Oktatásméleti Tanszék. Pécs.
http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/curriculum/iii_1_a_kompetencia_sz_jelentse.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²⁰³ Szabó Szilvia- Szakács Gábor (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²⁰⁴ Berényi László (2012): Digitális kompetencia helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából. Gazdaságtudományi Közlemények. 6. kötet. 1. szám. pp. 5-19:6. http://real.mtak.hu/90481/1/ISSN_1588-9033_6k_1sz_2012_005-019.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

„...személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére...”²⁰⁵

Kialakul egy körforgás, amelyben a szervezeticélok az egyénen keresztül valósulnak meg, azzal, hogy az egyén rendelkezik a szervezet számára fontos kompetenciákkal. Kiemelten fontos említést tennünk az Európai Unió törekvéseiről a digitális társadalom, a digitális kompetencia kapcsán. Ezek kialakulását nem napjainkra, hanem a XX század végére tehetjük, amely az Európai Unió információs és kommunikációs technológiák (IKT) fejlődéséhez kapcsolódik.

„...az Információs és Kommunikációs Technológiák olyan eszközök, technológiák, szervezési tevékenységek, innovatív folyamatok összessége, amelyek az információ - és a kommunikációközlést, feldolgozást, áramlást, tárolást, kódolást elősegítik, gyorsabbá, könnyebbé és hatékonyabbá teszik.”²⁰⁶

2000-ben az Európai Unió lisszaboni csúcstalálkozón a kormányfők megállapodtak az Európai Unió számára kidolgozott új stratégiai, a Lisszaboni Stratégia elfogadásában. 2010-ben az Európai Unió Bizottsága bemutatta az Európai Unió Digitális Menetrendet (Digital Agenda of European Union – továbbiakban: DAE). Az akció terv lényege, az Európai Unió gazdaságának fellendítése és a digitális eszközök a társadalom minden szintjén történő elterjesztése az elkövetkező 10 évben, 2010-2020 között. A DEA egyik legfontosabb eleme a digitális kompetencia, tehát a digitális (számítógépes) írástudás fejlesztése, nagy sebességű, szupergyors internet és a szükséges kiegészítő eszközök és módszerek stb. elérése a társadalom minden rétegében. Az információs társadalom középpontjában is - az, Európai Unió stratégiának megfelelően - az egyik fő elem a digitális kompetencia. Mint ahogyan az információs társadalomnál már említést tettem az „élthosszig tartó tanulásról”, itt is meg kell tenni. A digitális kompetencia fontos eleme a napra kész tudás megléte, amely a jelen korunkban gyorsan zajló fejlődés és változások eredménye képen, ugyanolyan gyorsan elévül. Ennek tudatában és figyelemmel a munkavállalók munkában eltöltendő idejére, életük során szinte állandóan fejleszteniük, képezniük kell magukat, illetve a munkáltatóknak kell gondoskodni az elengedhetetlen fejlődést biztosító képzést, oktatást. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy tudásunk a digitális világ fejlődésével fordított arányban és sebességgel fog elévülni. Jelen fejlődés mellett 5-10 év alatt biztosan elévülne tudásunk. Véleményem szerint az egyéni és a szervezeti kompetencia egyformán fontos a szervezet szempontjából. Figyelemmel a

²⁰⁵ 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 29.§ 10.

²⁰⁶ Lengyelne Molnár Tünde- Kis-Tóth Lajos (2015): IKT innováció.

http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/05_ikt_02_27/index.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

vezetés elmélet klasszikus irányzat képviselőjének Fayolnak a 14 vezetési elv egyikére, az érdekek prioritására, - amely nem más, mint a szervezet érdeke az egyén érdekével szemben²⁰⁷ - kijelenthetjük, hogy mindkettő a szervezethez kapcsolódik, mindkettő alapoz és formálja a másikat, de egyes esetekben ütközésük elkerülhetetlen.²⁰⁸

A digitális világban is a szervezetek működésének alapja a megfelelő munkaerő kinevelése, kiválasztása, amely biztosítja a versenyképességnek. A hagyományos környezetben bevált módszerek, metódusok, már teljes mértékben nem szolgálják a szervezetek érdekeit, így újabbak folyamatos kifejlesztésére van szükség. Ennek elérése viszont csak megfelelően képzett alkalmazottakkal lehetséges, amely során célirányos munkaterületeket átívelő, mobilitást biztosító kompetenciák elsajátítására van szükség.

„Az egyének kompetenciáinak megszerzéséhez, fejlesztéséhez és alkalmazásához az alapot a képzés [...] és a munkavégzés, (rutin megszerzése) [...] szolgáltatja.”²⁰⁹

A digitális kompetencia elsajátítását biztosító eszközök egyre nagyobb számban és egyre több embernek váltak elérhetővé, de még közel sem lehetünk nyugodtak. Az egyenlőtlenségek még a fejlettebb társadalmakban is utolérhetők, amelyek nem csak az eszközök meglétére, hanem az oktatásra is kiterjed. Jelenleg még a digitális állampolgárok nem képviselnek többséget a rendszerben, így hatásuk és értékük nem képvisel még kimagasló értéket. A törekvések megfelelő irányba haladnak, csak a teljes megvalósítás ideje a kérdéses. Biztosítésként a kompetencia alapú szervezetfejlesztés szolgál, amely a szervezet eredményességét, teljesítmény orientáltságát nagyban befolyásolja. Ez egy olyan módszer, amelynek segítségével válaszokat adhatunk, megoldásokat találhatunk egy szervezet működtetése során felmerülő problémákra.

A digitalizáció napjainkra átszőte a társadalmi, gazdasági, kulturális és politikai élet legtöbb területét. Évtizedek óta folyamatosan, szinte észrevétlenül szivárog be a mindennapi életünkbe az innováció nyújtotta technikai, technológiai lehetőségeken keresztül. A felfoghatatlan mennyiségű információ felforgatta a megszokott életünket. A korábbi személyes ügyintézés már régen felváltotta az online rendszer, a szolgáltatások köre és színvonala erőteljesen megváltozott. Az elképzelhetetlennek tűnő folyamatok mára már automatizmussá váltak a társadalom szinte minden rétegének nemre és korra tekintett nélkül. Ebben a világban szocializálódott emberek többsége sokkal szerte ágazóbb, szélesebb körű és

²⁰⁷ Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp. 45-61.

²⁰⁸ Laáb Ágnes (2010): Kompetencia ga(rá)zdálkodás I. – Mennyi élet van éveidben? Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem -Typotex Kiadó. Bp. pp. 194.

²⁰⁹ Pató Gáborné Szűcs Beáta (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém. pp. 1.

mélyebb tudásra tehetnek szert, mint a korábbi generációk. A digitális világ sokkal intenzívebb és ösztönzőbb módon hat az emberekre.

4.4.2. Digitális kompetencia

A digitalizációra való igény az ember részéről már nem újdonság. Egyre több eszköz és rendszer jelent és jelenik meg az életünkben és meg kell birkóznunk ezek egyidejű használatával, a kezelésük, alkalmazásuk szabályaival. A digitális és információs dömping egyrészt a növekedés, a fejlődés ösztönzője. Másrészt, amennyiben az alkalmazói nem elég felkészültek, nem elég hatékonyan alkalmazzák a rendelkezésre álló lehetőségeket, akkor ez a növekedést gátolhatja. Minden szervezetnek meg kell találnia, ki kell alakítania a számára legmegfelelőbb felületet a működése számára, amelyet a szervezetben zajló folyamatok és a munkavállalók harmonikus egyensúlya jellemez. Nem minden szervezetnek kell törekednie feltétlenül, hogy digitális rendszereket dolgozzanak ki. Vannak olyan szervezetek is - nem kis létszámban -, amelyek számára a meglévő rendszereik digitalizálásával kell megtenniük az első lépéseket. Nagyon sok olyan szervezet van, amely a digitalizációra, az informatikára épül és azzal is foglalkozik, ezen esetekben a fejlesztés a fontos, az újabb rendszerek kidolgozása és azok tesztelése, további fejlesztése, míg akik csak eszközként használják, náluk a rendszerek átállítása a fontos.

A digitalizáció gépi, informatikai megjelenésének formái és az egyéni kompetenciák kölcsönhatásban állnak egymással. Egységes rendszert képeznek, amelyben az egyik kompetenciáinak fejlődése egyenesen hozza magával az újabb módszerek, metódusok, eszközök kidolgozását. Ahogyan a dolgok megjelennek és már megtörtént a gyakorlati alkalmazásuk, akkor ezek hatást gyakorolnak az egyéni kompetencia fejlődésére.

A kompetenciák vizsgálata során elengedhetetlen a sokféle kompetencia között bemutatni a megfelelő összefüggéseket, amelyek segítik a rendszer felépítését megérteni. Az Európai Unió az élethosszig tartó tanuláshoz nyolc kulcskompetenciát határozott meg, amelyek a tudásalapú társadalom jellemzői is egyben:

1. „Anyanyelven folytatott kommunikáció;
2. Idegen nyelven folytatott kommunikáció;
3. Matematikai kompetenciák és alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén;
4. Digitális kompetencia;

5. A tanulás elsajátítása;
6. Szociális és állampolgári kompetenciák;
7. Kezdeményezőkészség és vállalkozói kompetencia;
8. Kulturális tudatosság és kifejezőkészség. (Európai Referenciakeret, 2006)”²¹⁰

A kulcskompetenciák az élet egész területét behálózzák, rendszerben működnek, egyes elemei kölcsönhatásban állnak egymással, egymást erősítve, egymás létezését feltételezve működnek. A digitális kompetenciák megléte, mint egy utat biztosít a többi kompetencia érvényesülésének. Nem elegendő, hogy rendelkezünk a technológiai tudással, sokkal inkább jelenti annak tudatos felhasználását. Sokkal szélesebb azon szervezetek, munkahelyek köre, amelyek csak ennek a kompetenciának a meglétére szerveződtek. A társadalmunkban működő szervezetek jelentős része csupán felhasználója ennek a tudásnak, eszközként alkalmazza a mindennapi tevékenysége során. Szükségesnek tartom azonban megjegyezni, hogy elengedhetetlen ennek a tudásnak az alapos, magabiztos alkalmazása.

Az Európai Unió Bizottsága megalkotta a digitális kompetencia Európai Unió keretrendszerét (DigComp), amelyet az állampolgárai esetében alkalmaz, amelyben 5 területet határoz meg, 21 további tagolással:

1. „Információs és adtműveltség:
 1. adatok, információk és digitális tartalmak böngészése, keresése és szűrése,
 2. adatok, információk és digitális tartalom értékelése,
 3. adatok, információk és digitális tartalmak kezelése.
2. Kommunikáció és együttműködés:
 1. interakció digitális technológiák révén,
 2. megosztás digitális technológiákon keresztül,
 3. a polgárság digitális technológiákon keresztüli szerepvállalása,
 4. együttműködés digitális technológiákkal,
 5. netikett,
 6. digitális identitás kezelése.
3. Digitális tartalom létrehozása:

²¹⁰ Szépe Orsolya (2014): Kommunikációs kompetenciákkal kapcsolatos hallgatói önfelnevelési célok az általános vállalkozási főiskolán. XXI. Század – Tudományos Közlemények. 30 szám. p. 74.
https://epa.oszk.hu/02000/02051/00030/pdf/EPA02051_TK_2014_30_073-086.pdf (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)

1. digitális tartalom fejlesztése,
 2. digitális tartalom integrálása és újra kidolgozása,
 3. szerzői jog és licencek,
 4. programozás.
-
4. Biztonság:
 1. eszközök védelme,
 2. a személyes adatok és a magánélet védelme,
 3. az egészség és a jólét védelme,
 4. a környezet védelme.
-
5. Problémamegoldás:
 1. technikai problémák megoldása,
 2. az igények és a technológiai válaszok azonosítása,
 3. a digitális technológiák kreatív használata,
 4. a digitális kompetenciák hiányosságainak azonosítása.”²¹¹

A digitális világban a versenyképesség, a hatékonyság megtartása érdekében a szervezetek fejlesztése elengedhetetlen. A szervezetek vizsgálata során két féle kompetenciát különböztethetünk meg, egyrészt a szervezeti, amelynek megfelelően fel kell tárni a szervezet gyenge, fejlesztésre szoruló területeit, azokat a pontokat, ahol igény merül fel a szükséges változtatások elvégzésére. Meg kell határozni azokat a szervezetfejlesztési kompetenciákat, amelyek hozzájárulnak az eredményes munkavégzéshez. Másrészt az egyéni, amelyek a munkavállalóktól elvárt kompetenciákat foglalják magukba. Ezeken keresztül valósul meg a szervezet további fejlődése. Ezen alapvető képességeket összefoglaló néven - az Európai Unió kívül más nemzetközi szervezetek is már deklarálták, többek között a Világgaazdasági Fórum – „digitális” kompetenciának hívunk.

A Világgaazdasági Fórum (2015) 21. századi oktatási kompetenciáinak bemutatása:

1. Alapvető írástudás:

²¹¹ The DigComp Conceptual reference model. Fordította a szerző.

https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digcompframework_en (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)

1. írástudás,
2. számolás,
3. tudományos műveltség,
4. ICT-műveltség,
5. pénzügyi műveltség, írástudás,
6. kulturális és polgári műveltség.

2. Kompetenciák (hatáskörök):

1. kritikus gondolkodás, problémamegoldás,
2. kreativitás,
3. kommunikáció,
4. kollaboráció/együttműködés.

3. Karakter/jellemtulajdonságok:

1. kíváncsiság,
2. kezdeményező képesség,
3. kitartás,
4. adaptációs/alkalmazkodóképesség,
5. vezetési képesség,
6. társadalmi és kulturális tudatosság.²¹²

4.4.3. A digitális világ vezetői kompetenciái

Általánosságban elmondható, hogy a szervezet esetében a vezető szerepe összetett, számtalan képességgel kell, hogy felruházva legyen. Csak néhány jellemző: innovatív gondolkodás, empatikus készség, őszinteség és becsületesség. Mindezek garantálják a szervezet sikerességét, az alkalmazottak elégedettségét. Ahhoz, hogy mindez ténylegesen megvalósuljon elengedhetetlen a vezetők részéről a vezetői kompetenciák kellő szintű elsajátítása és annak folyamatos fejlesztése.

„Ha tudod ki vagy, azt a javadra tudod fordítani”²¹³. Mít is jelent ez? Semmi mást, mint az önismeret, önértékelés fontosságát, amely az egyik vezető kompetencia a jelenben. Tisztában kell lennünk pozitív és negatív tulajdonságainkkal, készen kell lennünk azokon

²¹² Racsko Réka (2017): Digitális átállás az oktatásban. Gondolat Kiadó. Veszprém. pp. 9-330.
https://misc.bibl.u-szeged.hu/46196/1/iskolakultura_konyvek_052.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²¹³ A szerző saját gondolata.

változtatni vagy fejleszteni, ily módon hasznára válunk a szervezetünknek és annak érdekében cselekszünk. Ebben az esetben fellelhető Fayol 14 elvének egyike, a szervezeti célok elérésének primátusa a saját érdekekkel szemben. Vagyis a saját magunk képességeinek tisztán látása esetén első sorban a szervezetünket támogatjuk. A jól működő szervezet keretet biztosít az egyénnek a további fejlődéséhez.

Csak néhány fontos kérdés, amellyel a vezetőnek még foglalkoznia kell. Ki kell emelni, hogy másokban meg kell látni, fel kell fedezni a lehetőségeket és ösztönözni, támogatni őket, a tudástranszfer megjelenése. A folyamatosan változó környezetet figyelemmel kell kísérniük, azokkal lépést kell tudni tartaniuk. A fiatalabb generáció motiválása, beilleszkedésük elősegítése, a munkahelyi légkör kialakítása, amely hatékonyan hozzájárul a fluktuáció visszaszorításához. Ebből a pár példából is látható a vezetői szerep összetettsége.

A vezetővé válás folyamata többszintű, amelyben az aktuálisan fontos kompetenciák egymásra épülnek, egymást egészítik ki. A folyamat során a lépcsőzetesség betartása fontos. A cél meghatározása után az „én kép” kialakítása. Következő lépésként a meglévő, elvárt kompetencia elemek felmérése és a szükséges képzési program meghatározása, a folyamat véghezvitele. Talán bejárva ezt az utat válunk jó vezetővé, ami kiemelt jelentőséggel bír. Hiszen a vezető aktuális érzelmi és értelmi állapota, tulajdonságai, jellemzői meghatározóak a szervezet működése, menedzselése és az alkalmazottak szempontjából.

Jelen korunkban a megszokott motivációs²¹⁴ sémákat tovább kell fejlesztenünk. Álláspontom egybevág a kutató véleményével. A régi módszerek ugyan megmaradhatnak, mint a jutalmazás, fegyelmi felelősségre vonás, a teljesítmény értékelés rendszere, etc., de nem ezzel kell feltétlenül elérni, hogy a munkatásaink motiváltak legyenek. Napjainkban is a munkavállalók alap kompetenciáiban gyökeres változások következtek, következnek be, ily módon a hangsúlyok is áthelyeződtek, áthelyeződnek. A középpontban az ösztönző, inspiráló, kreatív és innovatív munkahely megteremtése kell hogy álljon.

Kimondhatjuk, hogy még a teljesítmény értékelés jelen rendszere sem váltotta be teljes mértékben a hozzá fűzött reményeket. Már több mint 10 éve alkalmazzuk, de még mindig csak gyakoroljuk, hogyan is kellene csinálni. A felgyorsult világunkban, az ember alapvető kompetenciáiban is gyökeres változások következtek be. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni az ösztönző, inspiráló, kreatív és innovatív munkahelyi légkör megteremtésére. Ennek megteremtése biztosítékul szolgál a vezető és beosztottak közötti interakció, a vezető elérhetősége megvalósulásához. Ne gondoljuk, hogy a munkahelyi légkör minőségének eddig

²¹⁴ Dominika Vlacseková (2017): Motivációs eszközök vállalati gyakorlata. pp. 258-280.
<https://core.ac.uk/download/pdf/132599945.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

nem volt jelentősége. Ennek ellenére sok vezető nem tartotta annak, nem helyezte rá elég hangsúlyt, gondolva, az alá - fölérendeltség, a bürokratikus rendszer majd mindent megold. Szerencsére nem így van, a generációk egyre jobban igénylik azt és az élet egyre jobban kikényszeríti a vezetőkből a helyes XXI. századi gondolkodást és hozzáállást. A munkatársak számára egyre fontosabb igényként és egyre erőteljesebben jelentkezik a fejlődés, a munkahelyi előrehaladás igénye, a karrier jelentősége. Egyrészt, a munkahelyi légkör minőségi megvalósulásának igényét nem a digitalizáció és a fiatal generációk megjelenése váltotta ki a munkavállalókban, ez a korábbi évtizedekben is meg volt bennük. Tovább megyek, nem jelenthetjük ki, hogy egyáltalán nem voltak olyan vezetők, akik hangsúlyt fektettek volna a fentiek biztosítására, csak nem voltak elegendő létszámban. Másrészt, nem a minőség megjelenésével kellene, hogy kialakuljanak az ideális szervezeti formák és keretek, hanem vezetőknél kellene, hogy ez alapvető igényként jelenjen meg. A digitális világ és annak fentebb említett kompetenciái már több mint egy évtizede jelen van társadalmunkban, folyamatosan alakítva, formálva azt. Nem hivatkozhatunk arra, hogy nem volt elegendő időnk felkészülni a változásokra.

Álláspontom szerint a szervezetek vezetői három kategóriába tartoznak:

1. Azok a vezetők, akiket nem érint meg a változás szele. Akik nem értik meg, vagy amennyiben meg is értik, nem törődnek azzal, ami a környezetükben zajlik. A szokások rabjai. Azt mondják és képviselik, hogy ami jó volt évtizedekig, az jó lesz még egy pár évig, hiszen kisebb - nagyobb változások mindig voltak és az ő vezetési stílusuk még mindig fennmaradt. Az olvasó ne gondolja azt, hogy azokban időkben nem lehetett volna eredményesebben, teljesítmény orientáltabban vezetni a szervezeteket.
2. Azok a vezetők, akik mindent látnak, sőt kijelenthetjük, nagyon jól látnak. Felkészültek is vagy nyitottak, rendelkeznek mindazon kompetenciával, ami szükséges az „új”, digitális világban egy szervezet vezetésére - irányítására, azonban egyedül érzik magukat. Úgy érzik, hogy a szervezet nem eléggé nyújt számukra segítséget, illetve tartanak attól, hogy a változás bevezetését, legyen az akár pozitív, előnyös is, a szervezet nem veszi jó néven.

3. Vannak azok a vezetők, akik mindent jól látnak, követik a környezetben bekövetkezett változásokat, sőt előre látják azokat, ők az iniciatív (kezdeményező), agilis vezetők. Felkészültek, ami a legfontosabb rendelkeznek kiváló döntéshozatali és priorizáló képességgel. Megteszik a szükséges lépéseket, az új és hasznos trendek befogadására és azoknak a szervezetükbe történő integrálására. Olyan tudással és szemléletmóddal rendelkeznek, amelyek segítségével át tudják lendíteni a munkatársakat a nem várt nehézségeken – motivációs akadályokon -, hatékonyan tudják kezelni az előre nem látható akadályokat, ezzel további lendületet adva a munkatársaknak.

Sokan, akik vezetővé válnak nem születnek arra. Vannak, akik képzés során válnak azzá, de vannak, akik nem tanulnak semmit a vezetővé válás folyamatáról, rövidebb - hosszabb utat bejárva válnak azzá. Mindenkinek újabb vezetői kompetenciákra kell szert tennie. Tudtuk, hogy ezek a kompetenciák eddig is fontosak voltak, de most már kijelenthetjük, hogy nélkülözhetetlenné váltak. Lesznek, akik ennek megfelelnek és lesznek, olyanok is, akik nem lesznek alkalmasak - az újabb követelményeket támasztó - vezetői beosztások betöltésére. A vezetői rétegben igen komoly változások következnek be és kellene, hogy bekövetkezzenek. Jelenleg megfigyelhető, hogy egyes szervezetek struktúrájában a vezetői beosztások száma eltúlzott és ezek a klasszikus vezetői funkciókat jelenítik meg. Mit is jelent ez? A vezetőknél megszokott irányítói, delegálói és ellenőrző szerepek helyett, megjelennek azok az egyének, vezetők, akik a szervezet elérendő céljait magukénak vallják, stratégiai látásmód, célorientáltság jellemezi őket. Az elvégzendő feladatokat önként vállalják, csapatba szerveződnek, felelőséget vállalnak a cselekedeteikért, felelősség és kockázatvállalás. Az utóbbi esetben a vezető, mint egy csapattag jelenik meg, aki a régi szerepköröket hátrahagyva, megteremti a kiváló, motiváló munkahelyi környezetet, légkört, támogatja az egyének kezdeményezését, fejlődését, visszacsatol, visszajelzést kér, tud elnézést kérni. Ez utóbbi kvalitás a hagyományos vezetői szerepkörben a vezető gyengeségének, a vezetői tekintély csorbulásának volt a jele és ritkán alkalmazták a vezetők. A jelen korunkban pedig pont ellentétesen, a felkészült munkavállalók is tisztában vannak a vezetői szerepkörök megújulásával és éppen ellenkezőleg ítélik meg az elnézést kérni tudó vezetőt. Pontosan az eddigiekhez képest ellentétesen tekintélynövelő kvalitásként értékelik, de számuk ennek ellenére még mindig csekélynek mondható.

A vezetői szerepkörökben bekövetkezett változásokat nagyon jól példázza még, hogy korábban érdemként tekintettünk arra a vezetőre, aki hosszú éveken - akár évtizedeken -

keresztül töltötte be ugyanazon beosztást. A jellemzőiben, tulajdonságaiban az eltelt idő alatt változás nem következett be, sőt semmi nem is ösztönözte, hogy fejlődjön. Mondhatjuk azt is, hogy „olyan régóta csinálja, hogy mást már nem is tudna”. Ez a mondat hűen ábrázolja, a korábbi viszonyokat. Jelen körülmények között elvárható, sőt követelménynek kellene lennie a vezetővel szemben, hogy más területeken is megmérse magát. Ezzel újabb tapasztalatokkal vértessze fel magát, újabb kompetenciákkal. Természetes folyamatként kellene tekintenünk, hogy az új beosztással a már meglévő vezetői kompetenciák egy részének jelentősége csökken, másoké viszont felerősödik, sőt újabbak jelennek meg. Ez a vezető az idő múltával és más területek megtapasztalásával, szélesebb látókörrel, és alaposabb, a jelen követelményeknek megfelelő kompetenciákkal fog rendelkezni. Sokkal professzionálisabb tagja lesz szervezetének. Ki kell emelnem, hogy ez abban az esetben valósul meg, amennyiben a szervezetben zajló folyamatok a vezetés és szervezéstudomány által meghatározott elvekkel egybevágunk. Mára már nem beszélhetünk élethosszig tartó beosztásról, nem a kor vagy a szervezetben eltöltött idő lesz a meghatározó.

A középpontban az egyén, vezető kompetenciái állnak. Ezek fogják meghatározni a vezető szerepét. A vezetéstudomány új nézete alapján a vezető és a beosztottak kapcsolati dinamikájában változásnak kell beállnia. A beosztotti szerepkörben a vezető irányába történő bizalom, elköteleződés, a vele való azonosulás, lojalitás, rugalmas alkalmazkodás, valamint a team gondolkodás és a csapat inspirálása, a csapatmunka erőteljes megjelenése. Fel kell hagyni a korábbi rossz beidegződésekkel, nem lehet és nem is szabad értekezletről értekezletre rohanni, ezzel mutatni, hogy a vezető vagyok. Nem jelent megoldást az sem, amennyiben nem mozdulunk ki a vezetői irodánkból, hanem annak a mélyéről, az általunk valóságnak vélt elképzeléseink alapján irányítunk. Nem veszünk tudomást a minket valójában körülvevő világról. Éppen ellenkezőleg kell lépnünk, együtt kell lélegeznünk a kollégáinkkal, egymást erősítve, a személyes kommunikáció előnyeit felhasználva kell a közösen meghatározott céljainkat elérni. A beosztottak nem csak a rosszul működő szervezeteket hagyják ott, hanem menekülnek az inkompetens, alkalmatlan vezetőtől is.

Kiemelkedő jelentőséggel bír a szervezet környezetében bekövetkezett változások mielőbbi megismerése, olyan gondolkodásmód kialakítása, amely segíti a folyamatok gyors megértését és biztosítja a felelősségteljes döntéshozatalt. A digitalizációban nem csak a technika, a technológia fejlődésére kell alapozni, hanem ki kell használni az emberi erőforrásban rejlő kivételes, egyedüli lehetőségeket. A digitális átalakulás megvalósítása a munkavállalókba (a vezetőkbe és a beosztottakba) történő befektetés - oktatás, képzés, támogatás - nélkül nem lesz sikeres. A változások közepette nem csak a szervezetek alakultak

át agilis szervezetekké, hanem a vezetői kompetenciák is, amelynek következtében a vezetőknek időről időre meg kell újulniuk, képesnek kell lenniük különböző vezetői szerepeket betölteni.

Minden vezető és minden alkalmazott más és más, ezért nem lehet mindenki felé ugyanazon elvárásokat támasztani. Másképp kell kezelni a fiatalabb generáció tagjait. Nem szabad egyformán kezelni az új belépőt a régi munkatársakkal, de megint másképp kell hozzáállni egy tapasztalt, de motivációját veszített kollégához is. Egyéni kompetencia elemeket kell megállapítani a szervezet felépítése, működése, elérendő céljaitól függően. Minden vezető és alkalmazott más és más úton fogja elérni céljait, de szervezeti keretben.

A vezetők többsége különböző helyzetekben ösztönösen, tapasztalás, megfigyelés útján viselkedik, hozzák meg helyes vagy helytelen döntéseiket. Egy azonban bizonyosan kijelenthető, hogy az válik jó vezetővé, aki ugyan már rendelkezik vezetői kompetenciákkal, de az élete során folyamatosan képezi magát, nyitott az új módszerekre, eljárásokra és követi a környezetben bekövetkezett változásokat. Ezen vezetőket a digitális világban „agilis” vezetőknek hívjuk, akiknek a főbb kompetenciáit három megközelítés alapján tudjuk meghatározni.

Fontos figyelembe venni:

1. A munkavállalói állomány milyen követelményeket támaszt a vezetővel szemben.
2. A vezetők, hogyan látják saját magukat, milyen pozitív, illetve negatív tulajdonságokkal rendelkeznek, mennyire vannak ezekkel tisztában. Itt meg kell említeni a szupervíziót, amely az önismeretet jelenti. Tehát a vezetőnek tisztán kell látnia, hogy mely területen kell változnia és arra mennyire van felkészülve. Csak a saját magával tisztában lévő ember képes másokat befolyásolni, változásra készíteni.
3. Továbbá kiemelt jelentőséggel bír, hogy hogyan gondolkodunk a „jó vezető” meghatározásának kérdéséről, mennyire tartjuk fontosnak a szervezet vezetés szempontjából.

Jack Zenger²¹⁵ és Joseph Folkman²¹⁶ által készített kutatás keretében 16 kompetenciából összeállított listát dolgoztak fel, amelyek legjobban jellemzik a „jó” vezetőt.

²¹⁵ Jack Zenger: <https://www.allamericanspeakers.com/celebritytalentbios/Jack+Zenger/422847> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

332860 vezetőt és társaikat, továbbá beosztottakat kérdeztek a vizsgálat keretében, hogy különböző vezetői szinten, mely kompetenciák szükségesek és vannak a legnagyobb befolyással a vezetők sikeres tevékenységére, (ábra: Inspirálni és motiválni másokat; integritás és őszinteség megjelenítése; probléma elemzés és megoldás; eredményre törekvés; meggyőző kommunikáció; együttműködés és csapatmunka támogatás; kapcsolatépítés; műszaki és szakmai tapasztalat; a stratégiai szemlélet megjelenítése; mások fejlesztése; kezdeményező készség; innováció; prioritás változtatása; a csoport környezettel való összekötése; célkitűzés; önfejlesztés gyakorlása.)²¹⁷

A válaszok kiértékelését követően megállapították, hogy az általuk várt eredményt hozta a kutatás. A kiválasztott kompetenciák nem csak a vezetői szintektől, hanem a betöltött beosztásoktól és a munkahelyi körülményektől is függtek. A grafikonok az első hét kompetenciát fontossági sorrendben tüntették fel, amelyből látható, hogy kimagaslóan nagy különbségek nem voltak, tehát ezekre szinte minden vezetői szinten szükség van. Kijelenthető, hogy ezek alap kompetenciák a jelen korunkban is. A többi esetében szinte fele értékelést kapták. Megállapították, hogy ugyan nem minden kompetenciára van szüksége a vezetőnek szakmai karrierük különböző szakaszaiban. Viszont vannak úgynevezett kritikus kompetenciák, amelyekre a vezetőnek adott helyzetben és időben nincs még szüksége, de amennyiben megvárják, hogy az életükben szükség legyen rájuk és csak akkor fognak ezekkel rendelkezni, már késő lesz. A felsőbb vezetők szeretnék ezen készségeket felfedezni a jövő vezetőiben, mint például a stratégiai szemlélet megléte.

A kompetencia változás és fejlődés már korábban megkezdődött és napjainkban zajló folyamat. Miért is nevezzük folyamatnak? Mivel a környezet változásával a munkavállalók kompetenciái is változni kényszerülnek, annak érdekében, hogy sikeresen tudják a napi feladatukat végrehajtani. A bekövetkezett változások gyorsabbak, mint 20-30 évvel ezelőtt, mivel a világunk is a 4. ipariforradalom hatására gyorsabban változik. Nehéz megmondani, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek megmaradnak, melyekben zajlik kisebb változás és melyek azok, amelyek újként jelennek meg.

A változások vizsgálata, elemzése elengedhetetlen a jövőbeni trendek meghatározása szempontjából. A kutatások által biztosított eredmények segítenek a változás helyes

²¹⁶ Joseph Folkman: https://www.amazon.com/stores/Joseph-R.-Folkman/author/B0B321FC5L?ref=lp_2735_1_5&isDramIntegrated=true&shoppingPortalEnabled=true (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²¹⁷ Jack Zenger- Joseph Folkman: The skills leaders need at every level. / A vezetőknek minden szinten szükséges készségek. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

irányainak megállapításában és kiindulópontként szolgálhatnak az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése területén.

„A vállalatokat, gazdasági vezetőket és kormányokat különböző kihívások elé állítja a jövőbeni munkaerő fejlesztési igényeinek kielégítése. Szükséges a jelenlegi munkavállalók átképzése a digitális gazdaságnak megfelelően, valamint fontos, hogy a leendő munkavállalók kompetenciái a későbbiekben jelentkező feladatokkal és elvárásokkal is szinkronban legyenek.”²¹⁸

A lentebb található 2 ábrán Dimitra Iordanoglou kutató 5 Európai Unió és az USA-ban történő kutatásának összefoglaló eredményeit mutatja be. Kutatásában a földrajzi elhelyezkedés, a vezetői szintek különbözősége és a kutatási alanyok neme is jelentőséggel bírnak. Dimitra Iordanoglou „Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. / A vezetésfejlesztési gyakorlatok jövőbeli trendjei és a kulcsfontosságú vezetői készségek” kutatásában a munkavállalók és a vezetők kompetenciáinak feladatokkal és elvárásokkal történő szinkronba hozatalával foglalkozik. Az embernek komplexebb világban, világméreteken zajló, változó környezetben kell feladataikat végrehajtaniuk, amelyek csak a kor vívmányainak megfelelő alkalmazásával lehetségesek. Kijelenthető a tanulmány alapján, hogy a feladatokra és az elvárásokra figyelemmel, minden vezetőnek, minden szinten szüksége van készségekre.

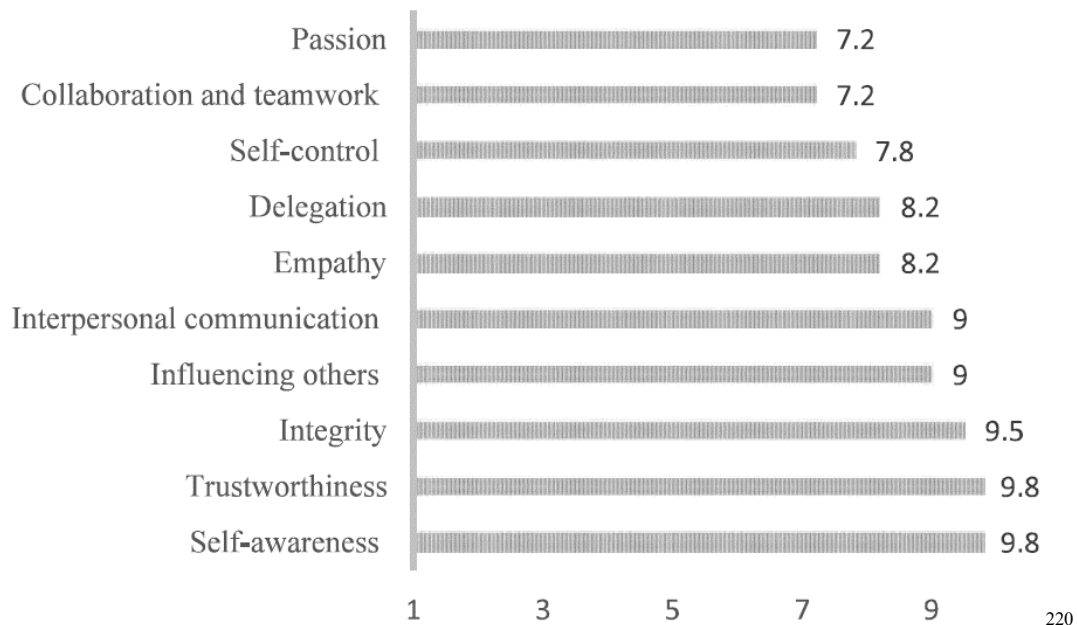


²¹⁸ Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kovács Klaudia – Abonyi János (2021): A negyedik ipariforradalom hatása a kompetenciacserélődésre. A vezétestudomány. LII. évf. 1. szám. pp. 58.
<https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/issue/view/52/15> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²¹⁹ Dimitra Iordanoglou (2018): Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills / A vezetésfejlesztési gyakorlatok jövőbeli trendjei és a kulcsfontosságú vezetői készségek. Journal of

Forrás: Fontos vezetői készségek a jövő vezetői számára – európai minta.

Ábra: konfliktuskezelés; konkrét célok és célkitűzések meghatározása; önbizalom; kreatív probléma megoldás; rugalmasság; alkalmazkodás; stratégiai gondolkodás és tervezés; mások ösztönzése; együttműködés és csapatmunka, megbízhatóság.



Forrás: Fontos vezetői készségek a jövő vezetői számára - USA minta.

Ábra: szenvedély; együttműködés és csapatmunka; önkontrol; delegálás; empátia; személyes kommunikáció; mások befolyásolása; integritás; megbízhatóság; öntudatosság.

A két kutatás alapján könnyedén megállapítható, hogy a változó környezet a földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül hasonló eredményeket hozott. Tehát a már zajló átalakulási folyamatok világméretben történnek. Azonosulva a kutató megállapításaival, ki kell emelni, hogy jelen „rohanó”, folyton változó világunkban, olyan kompetenciákra van szükségünk, amelyek képessé teszik a munkavállalót a feladatai minél magasabb szintű elvégzésére. Újabb kompetenciák jelennek meg, továbbá a hangsúlyok is áthelyeződnek időről - időre. Nagyobb hangsúly helyeződik az öntudatosságra, a megbízhatóságra, mások befolyásolásra, a személyes kommunikációra, a rugalmasságra, az alkalmazkodó képességre, a szervezett számára kifejezetten fontos stratégiai gondolkodás és tervezésre, valamint az együttműködés és csapatmunkára. Ezen kompetenciák jelennek meg a jelen tanulmány egyes részeiben, rövid magyarázatok megjelenítésében. A kutatásban szereplő egyéb kompetenciák is fontosak, de az értékelés során a fentiektől kisebb értékeket kaptak. Megállapítható, hogy a munkavállalóknak komplexebb világban, komplexebb feladatokat kell végrehajtaniuk,

Leadership, Accountability and Ethics. 15. évf. 2. szám. pp. 118-129:123.
<https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²²⁰ Ui. Dimitra Iordanoglou (2018): pp. 118-129:125.

amelyeket csak a jelen kor vívmányainak alkalmazásával, elsajátításával, lehetőségeinek maximális, időbeni kiaknázásával lehetséges megoldani.

Mindent egybe véve kijelenthetem, hogy a sikeres szervezet, vezetés és a vezető a vezetési folyamatban teljeseedik ki.

Egy szervezet eredményessége - mérjük azt bármilyen mutatókkal is - nem csak a technikai eszközök, fejlett technológiák, innovatív módszerek alkalmazásától függ. Hanem azon vezetői kompetenciáktól is nagyban, amelyek segítik a saját, az alkalmazotti fejlődést, a motivációt, az alkalmazottak proaktív hozzáállását és a fenntartható fejlődést. A vezető kiválasztási rendszer méltán áll a belügyi szervek esetében a középpontban.²²¹ A vezetők hiányosságai fejleszthetőek, de csak egy bizonyos szintig és képességeik hiánya pedig kizárja fejlődésüket. A fejlődés igénye fontos az ember számára. Azon vezető, aki erre nem mutat igényt, annak alkalmassága megkérdőjeleződhet. Minden ember személyisége más és más, ezért is van kiemelt jelentősége a vezető kiválasztási rendszernek.

A mai szervezet fenntarthatósága és versenyelőnye egyrészt attól függ, hogy képesek-e hozzáidomulni a változó környezet által diktált körülményekhez. Az új folyamatok megjelenése, új követelmények támasztásával párosul. Másrészt, kiemelten fontos a munkavállalók és a vezetők kompetenciáinak feladatokkal és elvárásokkal történő szinkronba hozatala.^{222,223} Az embernek komplexebb világban, világméretben zajló, változó környezetben kell feladataikat végrehajtaniuk, amelyek csak a kor vívmányainak megfelelő alkalmazásával lehetségesek. Nem elegendő csak az új kompetenciákkal felvértezett munkaerővel foglalkozni, feltétlenül fontos a meglévők tudatos fejlesztése, a munkaerőpiaci szereplők közötti különbségek tudatos csökkentése.

²²¹ Hegedűs Judit (2014): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.

http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf (A letöltés dátuma:2025.01.12.)

²²² Dimitra Iordanoglou (2018): Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills / A vezetésfejlesztési gyakorlatok jövőbeli trendjei és a kulcsfontosságú vezetői készségek. Journal of Leadership, Accountability and Ethics. 15. évf. 2. szám. pp. 118-129:123.

<https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

²²³ Dominika Vlacseková (2017): Motivációs eszközök vállalati gyakorlata. pp. 258-280.

<https://core.ac.uk/download/pdf/132599945.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

III. A kutatás bemutatása, elemzés, értékelés, következtetések levonása.

1. A kutatás területei és alanyai

A disszertációmban, a címből is adódóan, a rendészeti szervek vezetését és irányítását kívánom széleskörűen, tudományos módszerekkel, de a gyakorlati végrehajtás számára használható eredmények létrehozásával vizsgálni. Ennek keretében kiemelt figyelmet szentelek egyrészt, a jó gyakorlatok, az új módszerek, technológiák, a modern vezetéstechnikai rendszerek jövőbeni bevezetésének lehetőségeire a jövő kihívásainak tükrében. Másrészt, az innovatív teljesítményorientált módszerek alkalmazására a szervezet vezetés- irányítási rendszerében, továbbá a digitális világ, az infótechnika vívmányainak mind szélesebb körű beépítésére a gyakorlati végrehajtásban.

A kutatás fogalma:

„a kutatás az, amikor egy témakörön belül olyan egyedi kutatási kérdést, feltevést fogalmazunk meg, amelynek megválaszolásához, bizonyításához adatokat gyűjtünk,

amelyeket aztán feldolgozunk, szisztematikusan elemzünk, majd az elvárt tartalmi elemeknek megfelelően szakmai publikáció keretében közzéteszünk.”²²⁴

Jelen kutatásomban kisseretnék térni a szervezet pozitív és negatív működésére és nem a konkrét ügyek elemzésére. Igyekszem globálisan bemutatni az elemzett területeket, javaslatokat és tanácsokat megfogalmazva a jövőbeni működésre, amelyeket tudományos és gyakorlati módszerek, elméletek bemutatásával, az általam kiválasztott kutatási módszertan felhasználásával támasztok alá.

A kutatás alanyainak bemutatása előtt fontos kiemelni, hogy a nappalis hallgatókat az egyetemi státuszuk, a levelezős hallgatókat pedig a rendészeti szerveknél betöltött beosztásuk minőségében kérdeztem meg. Az alanyokat három nagyobb csoportra osztottam, amely szerint:

- az egyik csoportba tartoznak azon nappalis rendészeti hallgatók, akik a jövőben fognak végezni és egyetemi diplomával rendelkezőként csatlakoznak a szervezethez.
- a másik csoportba három kurzus hallgatóit tervezem megkeresni:
 - egyrészt azokat, akik a mesterlevelező,
 - másrészt azokat, akik a rendőrszervezői,
 - harmadrészt azokat, akik a rendészeti és bűnügyi igazgatási kurzusokon vesznek részt.
- a harmadik csoportba pedig a területen (a gyakorlatban) tevékenykedők megkeresése.

Az elképzelés irányultsága is kettős célt szolgált, mert a kutatást kiterjesztem a nappalis tisztjelölt hallgatókra is, mert szerettem volna megtudni az Ő álláspontjukat, elképzeléseiket, véleményüket a szervezetről. Tudom, hogy bár nagy gyakorlati tapasztalattal nem rendelkeznek, de az évenkénti gyakorlatok lehetőséget, betekintést biztosítanak számukra a szervezet részbeni működésébe, az ott zajló emberi és szervezeti viszonyokba. A további részeknél a bevont alanyok a jelenlegi beosztása a beosztotti állománytól a felső vezetői állományig terjed, valamint az általuk a szervezetben eltöltött szolgálati idő is nagy szórást

²²⁴ MeRSZ (2020): Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak a tanulmányaid során. <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/> (A letöltés dátuma:2025.01.13.)

mutat. Ennél a körnél fontosnak tartottam az elemzés szempontjából, mind a beosztások, mind a szolgálati idő különbözőségét.

A nappalis tisztjelölt állomány tekintetében természetesen a kutatás irányultsága a jövőre vonatkozott. Részükre feltett kérdések, a meglévő tapasztalataikra, véleményükre épülve, inkább az elvárásaik irányát és mélységét kívánta bemutatni. Ezzel lehetőséget kívántam biztosítani a szervezet, illetve azok felső vezetői, döntéshozói részére, hogy megismerhessék a jövő tisztjeinek elképzeléseit, gondolatait. Nem szabad elfelejteni, hogy ezen nappalis hallgatók a képzés különböző szintjein vannak, így a szervezetről alkotott elképzeléseik, arról szerzett benyomásaik sem egyformák, illetve kevesebb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek. Mind ezek a tények segítenek a kutatás minél szélesebb és mélyebb megvalósításában. Fontos megjegyezni, hogy a fentiek mellett generációk szempontjából is egy a Z²²⁵,²²⁶ generációba tartoznak, így a rájuk jellemző jegyeket egyformán viselik, ebben nagy különbségek nem lehetnek, természetesen a személyiségi jegyek kivételével. Kutatásom a rendészeti szerveken belül, inkább a rendőrségre korlátozódott, mint ahogyan erről már fentebb említést tettem.

A másik alany csoport egy sokkal szélesebb volument képvisel, ahol mind szakmai, mind élettapasztalat, mind pedig vélemény formálás szempontjából egy sokkal konstansabb, kiforrottabb csoportot képviselnek. A rendészet minden hivatásrendjéből vannak alanyok, akik a hivatásrendek különböző funkcionális területeinek²²⁷,²²⁸ képviselői, így az elemzés és az értékelés folyamán átfogó képet lehet kapni a szervezetről. Saját tapasztalásom a nappalis és levelezős hallgatók részére történő órátartás során, hogy az ott megfogalmazott vélemények, tapasztalások, szinte 100%-ban megegyeznek a hivatásrendek mindegyikében. Tehát kijelenthető, hogy hasonló folyamatok játszódnak le bennük.

Az alanyok kapcsán elmondható, hogy a nappalis tisztjelölt hallgatók közel egységes csoportot képeznek, a különböző tanulmányi évek ellenére is, hiszen az elsős és a végzős hallgatók között maximum 3 év eltérés van, így korban nagyobb eltérés nem kimutatható. A közös ezen alanyok esetében a rendészeti terület iránti fogékonyság, amely reményeim szerint a válaszokban is visszatükröződik.

²²⁵ Buda András (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. In: *Magyar tudomány* 180. évf. 1. sz. (2019.) Akadémia Kiadó. Bp. pp. 120-129. https://epa.oszk.hu/00600/00691/00184/pdf/EPA00691_mtud_2019_01_120-129.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

²²⁶ Uj.

²²⁷ Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus. Bp. p. 197.

²²⁸ Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezésemélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. pp. 38-47.

A levelezős hallgatók esetében kettősségre számítok. Az egyrésről, a jelenlegi beosztásukban és a szervezetben eltöltött szolgálati idejük különbözősége miatt nagy, nagyobb különbségek lehetnek a kérdőíveimre adott válaszok esetében. Másrészt, alapozva tapasztalatomra és megfigyeléseimre, azt várom, hogy ezen különbségek markánsan meg fognak jelenni még a vezetői és a beosztotti állomány által adott válaszokban is, markáns különbséget mutatva. Természetesen, ebben a csoportban a nappalis hallgatókkal ellentétben nem egy generációhoz tartozók lesznek, hanem minimum 3 generáció fog megjelenni. Úgy gondolom, a nagyobb életkori szórás csak hasznára lesz a kutatásomnak, mivel így időben szinte a rendszerváltástól napjainkig le tudom fedni az időt és megalapozottabb elemzést tudok végrehajtani. Ahhoz, hogy állításaimat igazolni tudjam szükséges volt egy nagyon jól összeállított, átgondolt kérdőív megszerkesztése. Ezen csoport összetételének meghatározásakor, illetve az alapgondolat megszületésekor szándékosan próbáltam, ilyen összetételű alany csoportot összehozni.

Az alanyok vonatkozásában a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar dékánjának engedélyét kértem, a szükséges alany csoport meghatározására, bevonásukra a kutatásomba és a kérdőív és annak kérdéseinek alkalmazására. A dékáni jóváhagyás birtokában kezdtem meg tevékenységem.

2. Etikai norma és kutatási engedély

A kutatásom során – természetesen - alapozok a korábbi tudományosan igazolt elméletekre, bebizonyított állításokra, kutatások eredményeire, azokat tényként fogadom el és építeni fogok rájuk, függetlenül azok eredményeitől.

Önmagában a kutatott téma „normális” viszonyok között nem tartalmazna nagyobb kihívásokat, csak az etikai alapelvek betartását minden körülmények között. A témám, a kutatandó területem (a rendészet) viszont tart a kutatásoktól, nem szereti, ha a kutatók, a kutatás középpontjában áll^{229,230} mintha „elfelejtenék” és a vezetőink is elfelejtenék, hogy a kutatók többsége maga is hivatásos, illetve a szakma, a hivatásrend irányába hosszú ideje elkötelezett személyek. Sőt ezen személyektől a rendészet már nem egyszer rendelt meg kutatásokat, csak az ott a kutatandó területet maga a szakma határozta meg és ezzel önszántából nyitotta meg azon kutatandó területeit, amelyet nem „félt” megnyitni.

²²⁹ Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp.

²³⁰ Kerecsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: Magyar Rendészet, 15. évf. 4. szám. pp. 67-83. old. <https://real.mtak.hu/36930/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

Amennyiben a kutató önként, de természetesen segítő, jobbító és egyéb pozitív szándékkal igyekszik kutatni, akkor akadályokba ütközhet.

A kutatásom esetében kijelenthetjük, hogy az etikai kérdések az egész folyamatot jellemzik a kutatási téma kiválasztása, a kutatás megtervezése, az alkalmazni kívánt módszerek és azok helyessége, az adatgyűjtés, azok feldolgozása, az eredmények értékelése és a nyilvános közzététel során is. A megjelenő első dilemma maga a téma kiválasztása és a módszerek, több nagyon fontos megválaszolandó kérdéssel, amelyek közül csak szemezgetve emelnék ki egyet-kettőt:

- mennyire fogják a felső vezetők támogatni a témát,
- mennyire fogják kontrol alatt tartani a kutatást,
- mennyire fogok hozzáférni az amúgy is szenzitív válaszokhoz, személyügyi statisztikákhoz, félmérésekhez,
- kik lesznek a kutatás alanyai, még ha a kutatás során használt módszereimnél az anonimitás az egyik legfontosabb feltétel lesz,
- a tervezett kérdések előzetes ellenőrzésének módja, illetve engedélye?

A sort még lehetne folytatni, de szerintem ez vázolja azt helyzetet, amely nagyon is egyirányúnak tűnik, ez a vezetés dominanciája.

Mint ahogyan tudjuk, az élet minden területét nem lehet szabályozni, így a tudomány is kialakította saját szokásait, etikai normáit, írott és íratlan, de evidens szabályait. Az etika egy ismert fizikus kutató Feynman szerint, „abszolút becsületesség”. Álláspontja szerint „ez egyfajta tudományos integritás, a tudományos gondolkodásnak egy elve, amely egyfajta abszolút becsületességnek felel meg - egyfajta nagy igyekezetet jelent”²³¹ Ezen definíciót együtt említhetném azon fontos alapelvekkel is, mint az elfogulatlanság, az objektivitás.

Fontos, hogy a kutatás szerint kerüljük a minden nemű érintettség látszatát, tartsuk magunkat az objektivitáshoz, a tényeken alapuló elemzéshez. A személyektől származó adatok elemzésére - mint az kutatásom is - számtalan szabály vonatkozik, amelyet a kutatónak kötelessége betartani. Igyekezzünk olyan módszert és adott esetben olyan kérdéseket összeállítani, amely nem befolyásolja a válaszadókat, mindenki számára biztosítsunk a témával kapcsolatosan megfelelő mennyiségi és minőségi információt, a kérdéseink világosak és érthetőek legyenek.

²³¹ Fóris Ágota (2013): Írott és íratlan szabályok a kutatásban – a kutatói etika. 3. Etikai normák a tudományos kutatásban. In: *Sepsi Enikő (szerk.) Tudomány és etika. Studia Caroliensia 2012. KRE – L'Harmattan Kiadó. Bp.* pp. 203-218. Feynman 2002: 203.

„Annak a módszernek az eszméje, amelyik magában foglalná a tudomány művelésének szilárd, változhatatlan és abszolúte kötelező alaptételeit (...) tetemes nehézségekbe ütközik, amint a történeti kutatás eredményeivel szembesítjük. Akkor ugyanis kiderül, hogy nincs egyetlen szabály sem, legyen bármennyire meggyőző és ismeretelméletileg szilárdan lehorgonyozott is, amelyet ne sértettek volna meg valamikor. Kitűnik, hogy az ilyesfajta szabálysértések nem véletlenek; nem a hibádzó tudás vagy az elkerülhető hanyagság szülöttei.

Ellenkezőleg, úgy találjuk, hogy szükségszerűek a haladás szemszögéből. A tudománytörténetben és a tudományelméletben zajló viták egyik legszembe ötlőbb vonása az a felismerés, hogy olyan események és eredmények, mint az ókori és a modern atomelmélet, a kopernikuszi forradalom, a fény hullámelmélete] (...) csak azért adódhattak, mert néhány gondolkodó vagy úgy döntött, hogy nem fogja magát bizonyos „maguktól értetődő” módszertani szabályokhoz tartani, vagy mert ha öntudatlanul is, de megsértett ilyen szabályokat.”²³²

Fontos a szabályok, a kutatás módszertan betartása mert, ha nem, először magunkat, majd a kutatásban résztvevőket, valamint a kutatott terület szereplőit, továbbá mindazon személyeket csapjuk be, akik a kutatás témája iránt érdeklődnek.

Az alanyok tisztában vannak, hogy a részvételük nem kötelező, arról önállóan dönthetnek és a kutatás teljes szakaszában felmondhatják, amelyről tájékoztatást kaptak. A továbbiakban a gondolatmenetemet az egyetemi engedély birtokában folytattam tovább. A fentiek mellett fontosnak tartottam, hogy az alanyok érezzék a kutatásban betöltött szerepük fontosságát. A válaszaikkal segítsék elő, járuljanak hozzá a kutatáson keresztül a szervezet megfelelő átalakulásához vagy, csak indítsanak el egy folyamatot, egy közös gondolkodást a szervezetért tenni akarók között.

A kutatás végrehajtása szempontjából fontos volt, hogy mindvégig meg tudjak maradni az eredeti tervemnél és az alkalmazott kutatásom ennek megfelelően be tudjam fejezni. Az alanyok aspektusából fontos kiemelni, hogy a téma érzékenysége miatt számíthatok arra, hogy kérdőívet nem mindenki vagy csak részben töltik ki. Mivel aktív állományról van szó, biztosítom őket, hogy az eredeti, „kendőzetlen” véleményük kifejtése esetén sem sérül semmiféle joguk. A kutatásban való részvételükre nem jelenik meg semmilyen adat, amelyből további pontos következtetéseket lehetne levonni a személyükre vonatkozóan, illetve, melyik megválaszolt kérdőív mely alany által kerül kitöltésre.

²³² BME Filozófia és Tudománytörténet Tanszék (2008). pp. 1-25:22.

https://hps.elte.hu/~kutrovatz/oktanyag/kutmod09/09_KM_11.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)

Kutatásom során kiemelt figyelmet fordítok a jogszabályi és kutatás etikai előírások betartására, ezen belül kiemelten a GDPR²³³ rendelkezéseire. A jelen kutatásomban - mint a kutatás alanyai a kutatásba történő bevonásukkal kapcsolatosan - külön nem kell semmilyen erre vonatkozó engedélyt feltüntetni, kivételt képez a kérdőívek kitöltése során megszólított kollégák vezetői. Mire a kutatásom elérte az alanyok bevonását, addigra a szükséges engedélyekkel már rendelkeztem, amelyeket az előírt és a szükséges mértékben ismertettem az alanyokkal. A GDPR rendelkezéseire vonatkozó előírások tekintetében a rendeletben meghatározottakat veszem figyelembe, mint például:

„(32) Az adatkezelésre csak akkor kerülhet sor, ha az érintett egyértelmű megerősítő cselekedettel, például írásbeli - ideértve az elektronikus úton tett -, vagy szóbeli nyilatkozattal önkéntes, konkrét tájékoztatáson alapuló és egyértelmű hozzájárulását adja a természetes személyt érintő személyes adatok kezeléséhez... A hozzájárulás az ugyanazon cél vagy célok érdekében végzett összes adatkezelési tevékenységre kiterjed. Ha az adatkezelés egyszerre több célt is szolgál, akkor a hozzájárulást az összes adatkezelési célra vonatkozóan meg kell adni. Ha az érintett hozzájárulását elektronikus felkérést követően adja meg, a felkérésnek egyértelműnek és tömörnek kell lennie, és az nem gátolhatja szükségtelenül azon szolgáltatás igénybevételét, amely vonatkozásában a hozzájárulást kéri.

(33) Gyakran nem lehetséges a tudományos kutatási célú személyesadat - kezelés célját az adatgyűjtés időpontjában teljes mértékben azonosítani. Ezért lehetővé kell tenni az érintettek számára, hogy a tudományos kutatás bizonyos területeire vonatkozóan hozzájárulásukat adják az adatkezeléshez, betartva a tudományos kutatásokra vonatkozó, elismert etikai előírásokat. Az érintettek számára biztosítani kell annak lehetőségét, hogy - annyiban, ha a célok ezt lehetővé teszik - csak egyes kutatási területekre vagy a kutatási projekteknek csupán bizonyos részeire vonatkozóan adjanak hozzájárulást.”²³⁴

3. A kutatási kérdőív és interjú válaszok adatfeldolgozása

A kutatási eredmények felhasználása alátámasztotta, hogy voltak olyan időszakok, amelyekben - véleményem szerint - markánsan ki lehetett mutatni vezetéselméleti

²³³ GDPR - Az Európai Unió Parlament és a Tanács (EURÓPAI UNIÓ) 2016/679 rendelete (2016. április 27.): a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet). Az Európai Unió Hivatalos Lapja. 2016.05.04 <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1600679.eup>; (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

²³⁴ Az Európai Unió Parlament és a Tanács 2016. április 27-i (EURÓPAI UNIÓ) 2016/679 rendelete a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet). pp. 1-96:6. https://naih.hu/GDPR/GDPR_HU_korregendumokkal.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

szempontból vett anomáliákat, amelyekre kevésbé lehet tudományos vagy szakmai indokot felhozni, mint egyebet, amelyeket a disszertációm elméleti részében már többhelyen bemutatam.

A kutatásom során a magyar alany csoport összlétszáma (a kérdőívet kitöltők száma) 615 főt, továbbá a nemzetközi kitöltők létszáma 63 fő, míg az interjúk esetében 3 alany került felkérésre.

Összefoglalva elmondható, hogy az alanyok különbözősége mind, életkor, beosztás, mind szolgálati idő és létszám, valamint a vizsgálat tárgyát képezendő adatbázisok, kimutatások, korábbi kutatások és azok eredményei alapján, - meggyőződésem szerint - reprezentatívvá tették a kutatásom és alá tudták támasztani a benne megfogalmazott állításaimat.

3.1. A kutatási kérdőíves módszer bemutatása

A kutatási kérdőív 2 fő kérdésből, amelyek további alkérdésekből állnak az alábbiak szerint:

1. A demográfiára és a szolgálatra vonatkozó adatok 7 alkérdésben, amely 13 ábrát tartalmaz.
2. A szakmára vonatkozó kutatási eredmények 108 alkérdésben, amely 216 ábrát (magyar és nemzetközi eredményeket) tartalmaz.²³⁵

A kutatási kérdések mind a magyar, mind a nemzetközi kitöltők részére teljesen megegyeznek. A két kérdőív eredményeinek könnyebb vizsgálata, azok összehasonlítása érdekében az ábrákat egymás után helyezem el.

Mintanagyság, demográfiai jellemzők és reprezentativitás:

A kérdőívet kitöltő személyek demográfiai eloszlása alapján megvizsgáltam, hogy az eredmények mennyire reprezentatívak a teljes populációra nézve. Az elemzések alapján a minta megfelelően reprezentálja a teljes populációt a vizsgált demográfiai szempontok alapján. A reprezentativitás biztosítása kulcsfontosságú ahhoz, hogy a minta alapján levont következtetések megbízhatóak és általánosíthatók legyenek a teljes populációra.

²³⁵ A kutatási kérdőív ábrái a disszertáció 128 - 194. oldalak között található, amelyek magában foglalják a magyar és a nemzetközi kérdőív ábráit egymást követően. A szerző összegzése, javaslati közvetlenül az egyes ábrák után találhatóak.

A kérdőívet kitöltő személyek száma összesen 615 fő volt. Az alábbiakban bemutatom a kitöltők demográfiai jellemzőit:

Életkor	
18-26 életév között	67 fő
27-42 életév között	269 fő
43-57 életév között	266 fő
58 felett	13 fő
Hiányzó adat	4 fő

Nem	
Férfi	378 fő
Nő	235 fő
Hiányzó adat	6 fő

Végzettség	
Érettségi (gimnázium)	99 fő
Felsőfokú (OKJ tanfolyam) (volt rendőrszakközép)	83 fő
Felsőfokú (Bsc, főiskola)	302 fő
Felsőfokú (Msc, egyetem)	119 fő
Felsőfokú (PhD, posztgraduális)	13 fő
Hiányzó adat	3 fő

Szolgalati Idő	
0-5	95 fő
5-10	98 fő
10-15	103 fő
15-20	86 fő
20-25	99 fő
25 felett	135 fő
Hiányzó adat	3 fő

Beosztás	
Végrehajtó állomány	538 fő
Vezetői állomány (szervezeti egység vezetője)	65 fő
Vezetői állomány (szerv vezetője)	7 fő
Hiányzó adat:	9 fő

Jelenlegi Beosztásban Eltöltött Idő	
0-5	286 fő
5-10	161 fő
10-15	94 fő
15-20	43 fő
20-25	22 fő
25 felett	9 fő
Hiányzó adat	4 fő

9. sz. táblázat: A kitöltők demográfiai jellemzői

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

3.1.1. P értékek (Szignifikancia) számítása

A P értékek kiszámítása fontos a statisztikai elemzésben, mivel megmutatják, hogy a kapott eredmények mennyire szignifikánsak. A szignifikancia érték, vagy p-érték, annak valószínűsége, hogy egy eredmény véletlenül történt-e meg, 0,05-nál kisebb P-értéket már szignifikánsnak tekintjük.

Az alábbiakban bemutatok egy - egy P értékek oszlopokra vonatkozó számításának eredményeit:

- Jelenlegi beosztás és jelenlegi beosztásban eltöltött idő közötti összefüggés

Az eredmények alapján a jelenlegi beosztás és a jelenlegi beosztásban eltöltött idő közötti kapcsolat nagyon szignifikáns ($P = 0.0001$). Ez arra utal, hogy a két változó között erős összefüggés van.

- Jelenlegi beosztás és hivatástudat közötti összefüggés

A jelenlegi beosztás és a hivatástudat közötti kapcsolat szignifikáns ($P = 0.0032$). Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi beosztás befolyásolja a munkavállalók hivatástudatát.

- Jelenlegi beosztás és munkavégzés megítélése közötti összefüggés

A jelenlegi beosztás és a munkavégzés megítélése közötti kapcsolat szintén szignifikáns ($P = 0.0054$). Ez azt jelzi, hogy a munkavégzés megítélése összefügg a jelenlegi beosztással.

- Jelenlegi beosztás és vezetési elméletek ismerete közötti összefüggés

A jelenlegi beosztás és a vezetési elméletek ismerete közötti kapcsolat szignifikáns ($P = 0.0189$). Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi beosztás hatással van arra, hogy mennyire ismerik a vezetési elméleteket.

Ezek az eredmények segítenek megérteni a különböző változók közötti összefüggéseket, és lehetőséget adnak további elemzések elvégzésére.

3.1.2. Reprezentativitás általánosságban

A reprezentativitás egy fontos fogalom a statisztikában és a kutatómódszertanban, amely azt jelzi, hogy egy minta mennyire tükrözi a teljes populáció jellemzőit. Ha egy minta reprezentatív, akkor az abból nyert eredmények általánosíthatók a teljes populációra.

„A reprezentativitás azt jelenti, hogy a minta összesített jellemzői, tulajdonságai, paraméterei jól közelítik a sokaság ugyanezen összesített jellemzőit.”²³⁶

²³⁶ Boncz Imre (2015): Kutatómódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Pécs. pp. 8-283:26. https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

1. Fogalom:

- **Populáció:** Az a teljes csoport, amelyről információkat szeretnénk gyűjteni. Például, ha egy ország dolgozóinak elégedettségét vizsgáljuk, akkor a populáció az összes dolgozó.
- **Minta:** A populáció egy kisebb része, amelyet megvizsgálunk. A minta a populáció egy részhalmaza, amelyből adatokat gyűjtünk.
- **Reprezentatív minta:** Egy olyan minta, amely a populáció minden lényeges jellemzőjét tükrözi, mint például az életkor, nem, munkakör, stb. Ha a minta reprezentatív, akkor az abból nyert eredmények általánosíthatók a teljes populációra.

2. Fontossága:

A reprezentativitás kritikus fontosságú, mert ha a minta nem reprezentatív, az eredmények torzak lehetnek, és nem tükrözik pontosan a populáció valóságát. Ez téves következtetésekhez vezethet.

3. Biztosítása, alkalmazott módszerek:

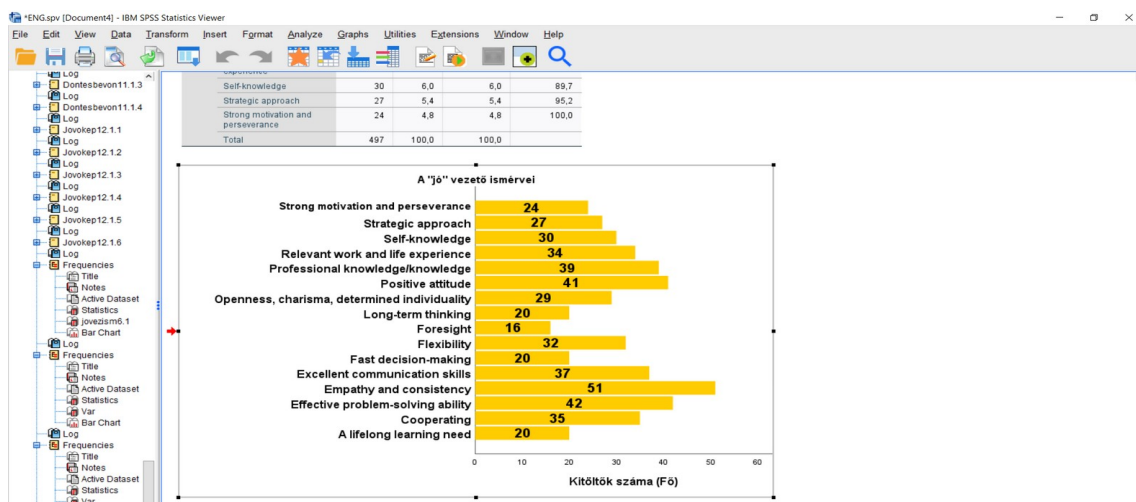
- **Véletlenszerű mintavétel:** Minden egyes egyednek azonos esélye van a mintába kerülésre.
- **Rétegzett mintavétel:** A populációt rétegekre (pl. korcsoportok, nemek) osztjuk, és mindegyik rétegből arányosan veszünk mintát.
- **Kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtés kombinálása:** Az adatok sokféleségének biztosítása érdekében.

3.1.3. Az SPSS rendszer

Az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) egy széles körben használt statisztikai elemző szoftver, amelyet elsősorban társadalomtudományi kutatásokban alkalmaznak. Az SPSS lehetőséget nyújt különböző statisztikai elemzések, adatkezelés és adatmegjelenítés elvégzésére. (Az adatok kiértékeléséhez az IBM SPSS Statistics 27. verziójú programját használtam.)

Az adatfeldolgozásom gyakorlati lépései a következők voltak:

1. A kutatás a kérdőív kiküldésével kezdődött.
2. Ezt követően az adatok kimentése következett. Az első sorba mindegyik kérdés kapott egy úgynevezett változót, amire később még szükség lesz a programban való munka során. Ez az azonosító különbözteti meg a kérdéseket egymástól. Figyelembe kell venni, hogy vannak a táblázatban olyan cellák, amikben nem szerepel adat. Ez azt jelenti, hogy a kitöltő elfelejtett vagy nem kívánt válaszolni bizonyos kérdésekre. A táblázatban a „99” értékek hiányzó adatot jelölnek, ezeket az értékeket a további elemzések során figyelmen kívül hagytam, hogy ne torzítsák az eredményeket.
3. A következő lépés az adatok betáplálása volt az SPSS programba. Az SPSS programnak 2 ablakát kell ismerni: az „**Output**” és a „**Data**” ablakot. Az **Output** ablakba kapjuk meg a lekérdezések eredményét, láthatjuk a különböző grafikonokat és számítási értékeket.



4. A **Data** ablakot még 2 felé tudjuk bontani az úgynevezett „Data View” (Adat nézetre) és „Variable View” (Változónézetre). Adat nézetben gyakorlatilag ugyan azt látjuk, mint az excel fájlban annyi különbséggel, hogy az excel-ben megadott változókat (amik az első sorban voltak) azok most az úgynevezett „0.” sorban kapnak helyet, tényleges változókká váltak.

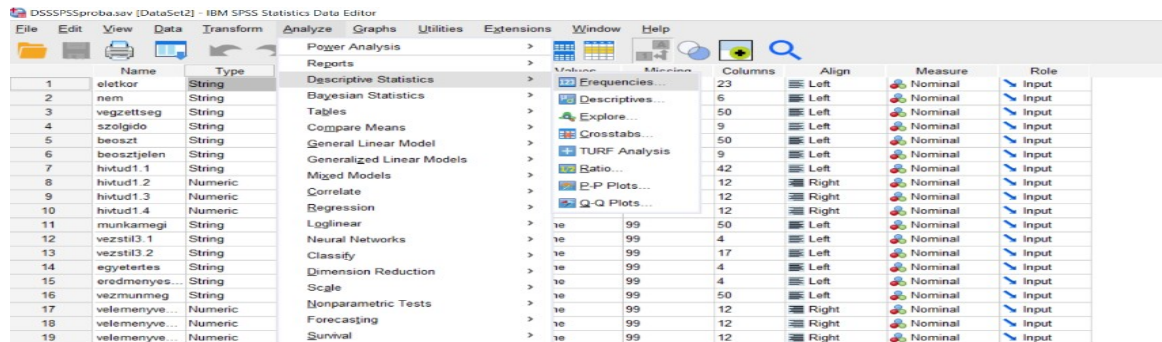
	életkor	nem	végzettség	szolgido	beoszt	beosztjelen
1	43-57 életév között	Férfi	Felsőfokú (Msc, egyetem)	25 felett	Vezetői állomány (szerv vezetője)	5-10
2	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (Bsc, főiskola)	10-15	Végrehajtó állomány	5-10
3	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (OKJ tanfolyam) (volt rendőrszakközép)	10-15	Végrehajtó állomány	0-5
4	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (OKJ tanfolyam) (volt rendőrszakközép)	10-15	Végrehajtó állomány	0-5
5	27-42 életév között	Nő	Felsőfokú (Bsc, főiskola)	5-10	Végrehajtó állomány	0-5
6	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (Msc, egyetem)	5-10	Végrehajtó állomány	5-10
7	27-42 életév között	Nő	Felsőfokú (Bsc, főiskola)	10-15	Végrehajtó állomány	0-5
8	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (Bsc, főiskola)	10-15	Végrehajtó állomány	5-10
9	27-42 életév között	Nő	Felsőfokú (Msc, egyetem)	5-10	Végrehajtó állomány	0-5
10	27-42 életév között	Férfi	Felsőfokú (OKJ tanfolyam) (volt rendőrszakközép)	5-10	Végrehajtó állomány	5-10
11	43-57 életév között	Nő	Felsőfokú (Bsc, főiskola)	0-5	Vezetői állomány (szervezeti egység vezetője)	0-5
12	27-42 életév között	Férfi	Érettségi (gimnázium)	15-20	Végrehajtó állomány	5-10

A Változó nézetben a következő információkat láthatjuk a változókra vonatkozóan:

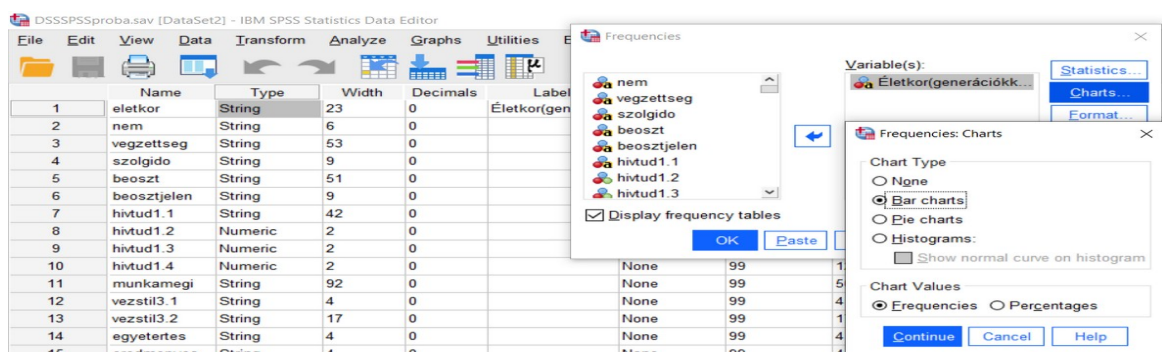
Láthatjuk a változók nevét, típusát (szöveg, szám, stb.) a karakterlánc hosszát, és ami számunkra nagyon fontos, a „Missing” mező. Ugye már korábban beállítottuk a 99-es értékeket az excel fájlban. Ahhoz, hogy a program kezelni tudja, ezt minden esetben be kell állítani, hogy mikor a program fut, akkor felismerje, hogy ott bizony egy hiányzó érték van, és azt nem kell beleszámolni a statisztikába.

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	életkor	String	23	0	Életkor(generác...	(1, 18-26 él...	99	23	Left	Nominal	Input
2	nem	String	6	0		None	99	6	Left	Nominal	Input
3	végzettség	String	53	0		None	99	50	Left	Nominal	Input
4	szolgido	String	9	0		None	99	9	Left	Nominal	Input
5	beoszt	String	51	0		None	99	50	Left	Nominal	Input
6	beosztjelen	String	9	0		None	99	9	Left	Nominal	Input
7	hitud1.1	String	42	0		None	99	42	Left	Nominal	Input
8	hitud1.2	Numeric	2	0		None	99	12	Right	Nominal	Input
9	hitud1.3	Numeric	2	0		None	99	12	Right	Nominal	Input
10	hitud1.4	Numeric	2	0		None	99	12	Right	Nominal	Input
11	munkamegi	String	92	0		None	99	50	Left	Nominal	Input
12	vezsti3.1	String	4	0		None	99	4	Left	Nominal	Input
13	vezsti3.2	String	17	0		None	99	17	Left	Nominal	Input
14	egyeteres	String	4	0		None	99	4	Left	Nominal	Input

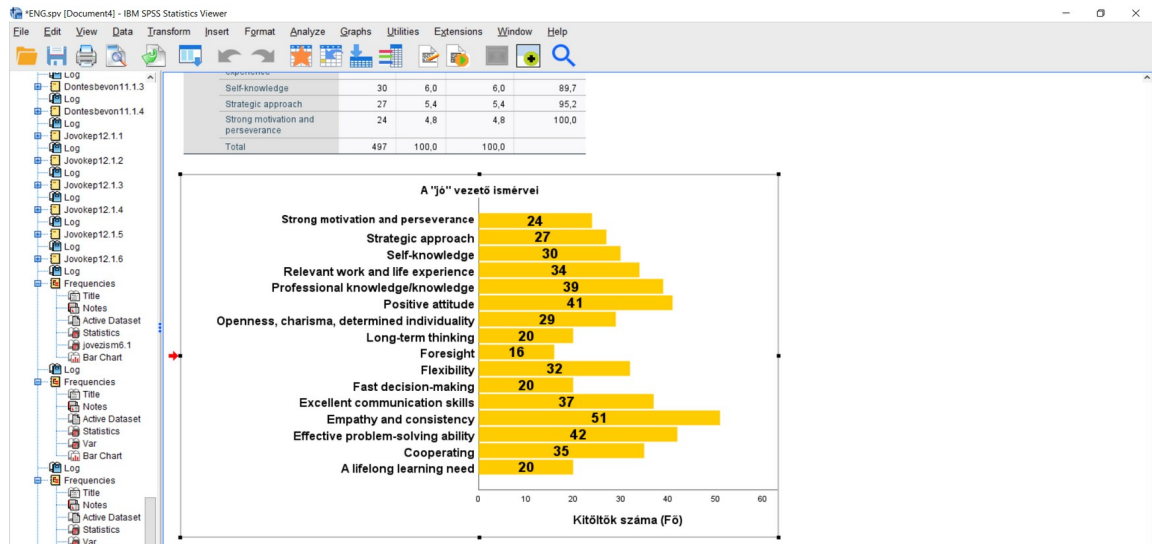
5. Ezen a ponton több beállításra nincs már szükség, megkezdődhet az adatelemzés. Legkönnyebben az Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies... útvonalon tudjuk előállítani a táblázatokat.



Ez után ki kell választani a változót, amiből szeretnénk az adatokat megkapni, majd meg kell jelölni, hogy milyen típusa legyen a diagram. (Az adatfeldolgozás során, oszlop, vonal, kör és területi diagramokat használtam.)



6. Ezt követően kerülünk az Output ablakba, ahol megkapjuk az adatokat, illetve szerkeszteni tudjuk a kapott diagram megjelenését. Baloldalon láthatjuk a már elkészített diagramokat, melyeket vissza tudunk nézni, az egyszerűség kedvéért a különböző lekérdezéseket a változók neve alapján neveztem el.



10. sz. táblázat: Az adatfeldolgozás lépései
(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

3.2. A kérdőíves válaszok bemutatása, elemzése- értékelése, összegzése

Az általános és a szakmai részekben található eredmények tekintetében különböző összefüggéseket lehetett kimutatni. Disszertációmban a vezetés és szervezéselméleti kérdőskört jártam körbe.

Az első részben (I.) általános, a demográfiai és szolgálatra vonatkozó bevezető jellegű adatokat tartalmaznak az életkorra, nemre, tanulmányi végzettségre, szolgálati időre, beosztásra és az abban eltöltött időre és a nemzetközi részben megjelenített a kitöltők nemzetiségére vonatkozóan. Segítséget nyújtanak abban, hogy a kérdőívet kitöltőkről generálisan tudjunk meg adatokat.

I. Demográfiai és szolgálatra vonatkozó adatok

Az **1. kérdés** a kitöltők életkorára vonatkozott.

A **2. kérdés** a kitöltők nemére vonatkozott.

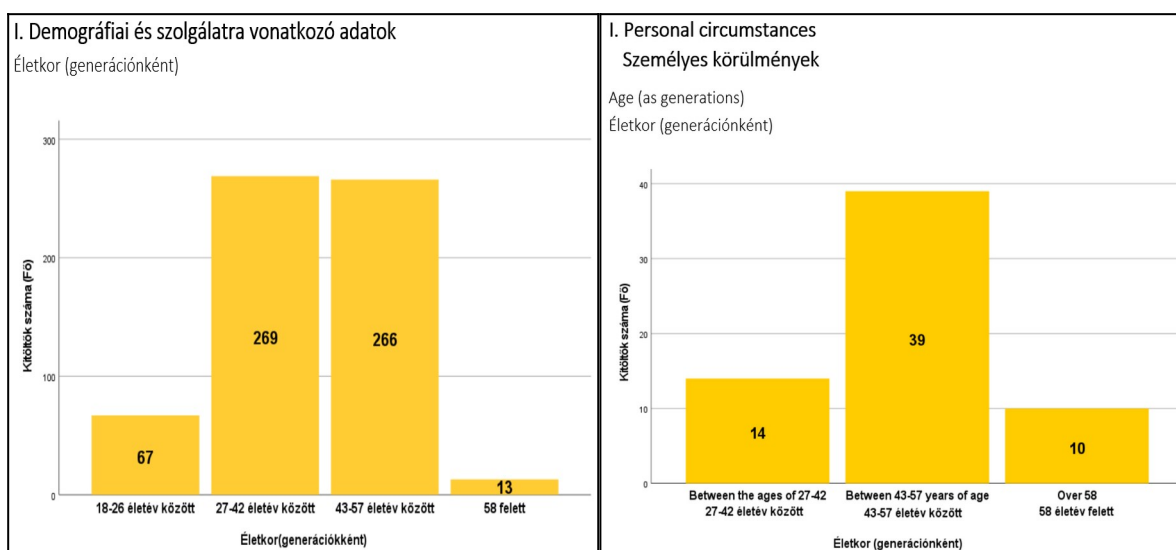
A **3. kérdés** a kitöltők tanulmányi végzettségére vonatkozott.

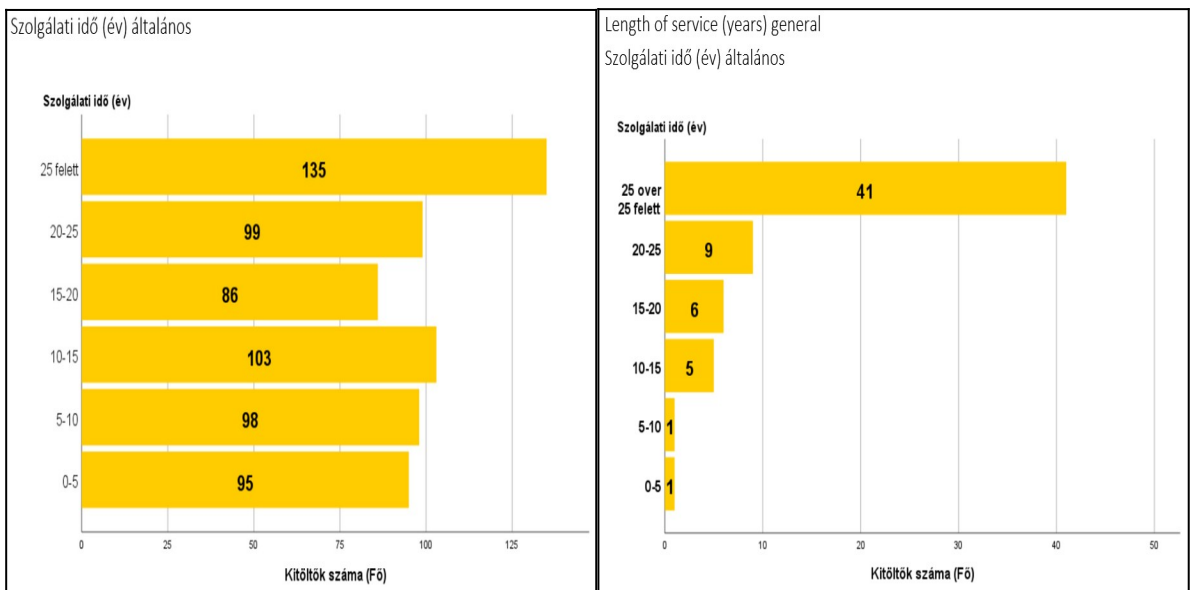
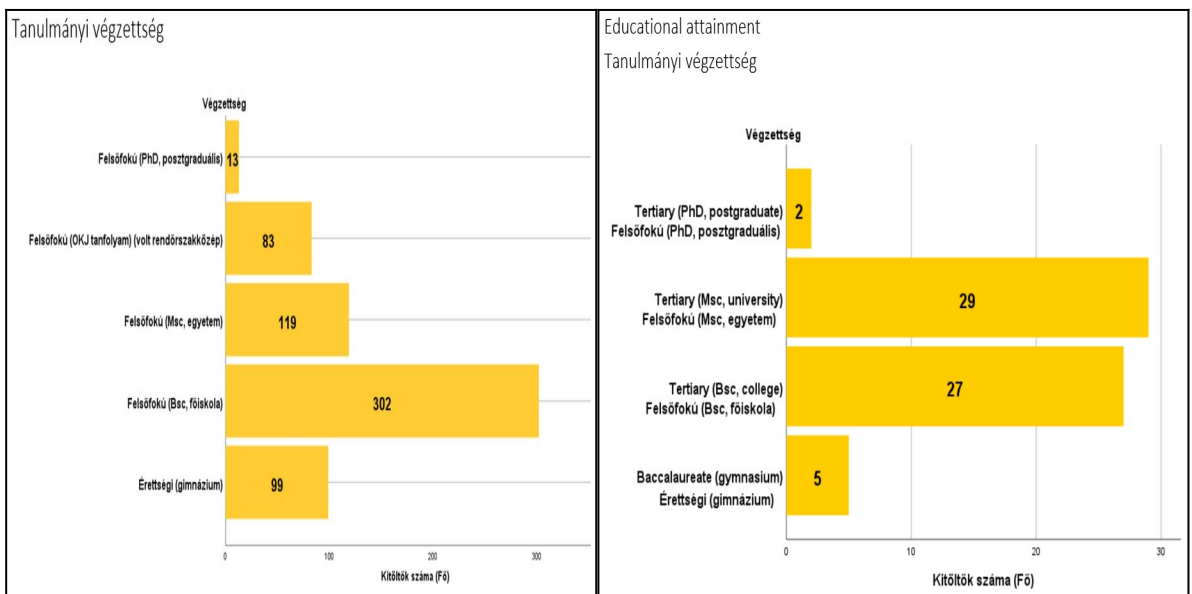
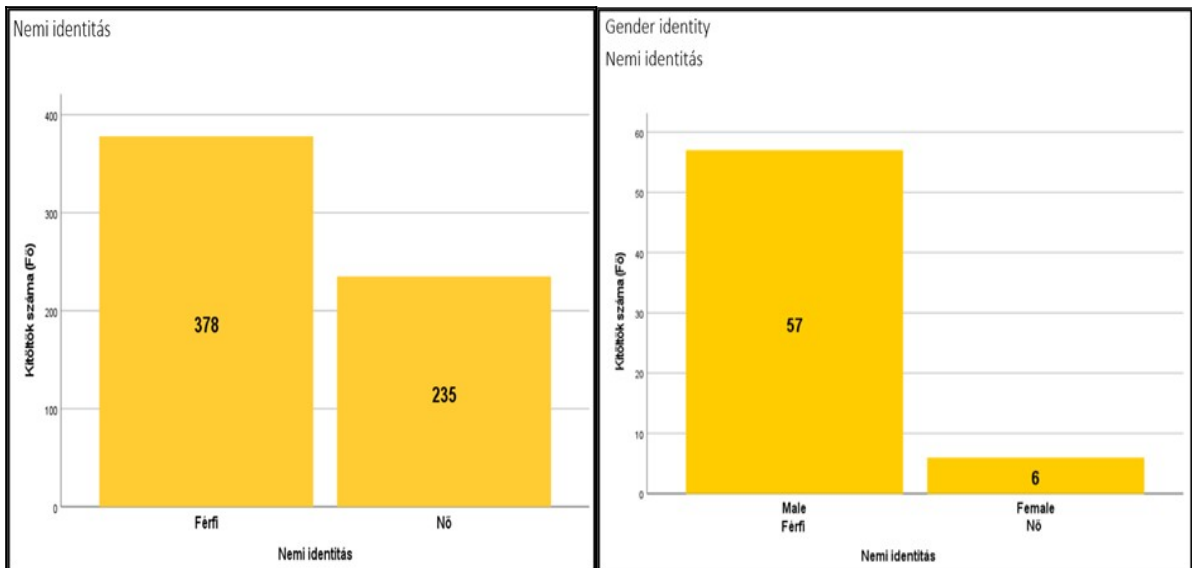
A **4. kérdés** a kitöltők szolgálati idejére vonatkozott.

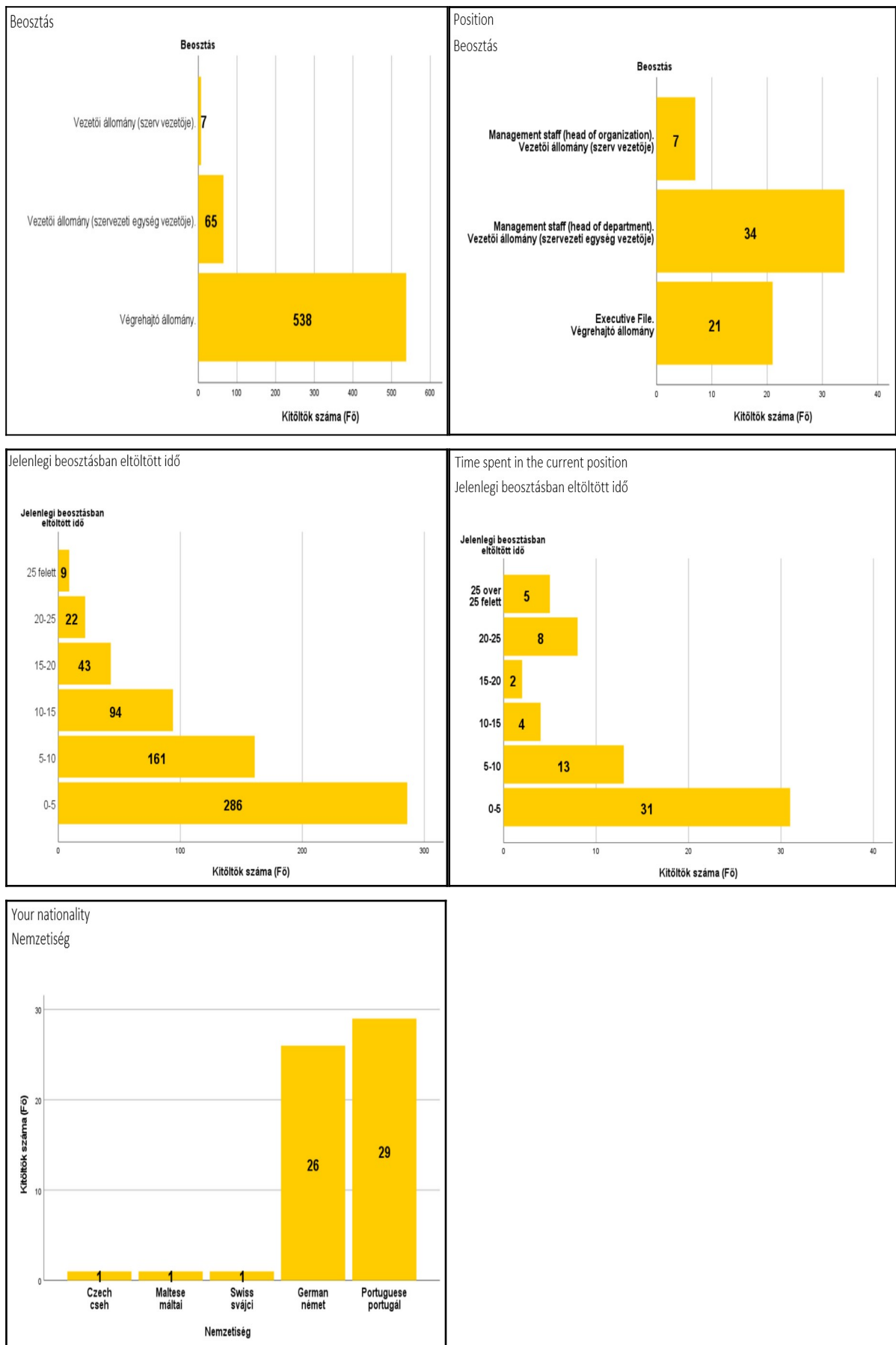
Az **5. kérdés** a kitöltők beosztására vonatkozott.

A **6. kérdés** egyrészt a kitöltők jelenlegi beosztásban eltöltött idejére vonatkozott.

A **7. kérdés** a kitöltők nemzetiségére vonatkozott.







I. Demográfiai és szolgálatra vonatkozó adatok

Az **1. kérdés** a kitöltők életkorára vonatkozott, amelyre hazai összesen 615 fő, míg nemzetközi összesen 63 fő adott választ.

A kitöltőket a generációk alapján különböztettem meg. Az összesítés alapján megállapítható, hogy a kitöltők 4 generációhoz tartoznak, amelyek az alábbiak:

- Baby boomerek: akik 1946 és 1964 között születtek. ...
- X generáció: az 1965–1980-ig születettek. ...
- Y generáció: az 1980 és 1999 között születettek. ...
- Z generáció²³⁷: a 2000 és 2010 között születtek.

Hasznosnak ítélt meg, hogy a generációk vonatkozásában minden generáció reprezentálta magát a kitöltés folyamatában kivétel a nemzetközi értékelésnél a Z generáció részéről nem. Az életkor vonatkozásában a kutatás kérdése nem arra irányult, hogy mennyi a kitöltők átlag életkora. Figyelemmel a generációk jellemzői közötti különbségekre, azt kívántam feltárni, hogy a generációk az egyes szakmai kérdésekhez hogyan viszonyulnak. Vezetői tapasztalatom azt bizonyította, hogy természetesen vannak különbségek, de ezek nem jelentenek többnyire éles határokat. Az állomány munkához való hozzáállása nem kifejezetten a generációktól függ, mint inkább a szervezeti egységeken belül uralkodó, a szervezeti kultúrához tartozó viszonyoktól. Természetesen ezen körülmények egy nagy rendszerben hatnak a szervezet kisebb egységeire is, de egy egység minél kisebb annál nagyobb hatást gyakorol az egyénekre a kollegialitás intézményére. Mindkét esetben a legfiatalabb és legidősebb korosztály reprezentálta magát kisebb számban, amely számomra várható volt. Véleményem szerint az idősebb korosztály már nem érdekelt olyan mértékben a jövőben bekövetkező folyamatokra, változásokra, már készülnek a „nyugdíjas évekre”. A legfiatalabb munkavállalói réteg pedig, még keresi a helyét a nagybetűs életben, megpróbál orientálódni a jelenlegi munkahelyén, csak figyel, milyen események és folyamatok zajlanak körülöttük.

A **2. kérdés** a kitöltők nemére vonatkozott, amely csak a kitöltők arányát hivatott bemutatni. A kitöltők létszáma reprezentálja a nemek arányát a hivatásrendek között. A

²³⁷ Pál Eszter - Törőcsik Mária (2013): Irodalmi áttekintés a Z generációról. Pécsi Tudományegyetem. Pécs. pp. 1-19:6.
https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)

férfiak létszáma a hazai és a nemzetközi vonatkozásban is nagyobb. A hazai esetében az arány nem mutat akkora különbséget, mint a nemzetközínél. Nemek viszonylatában a magyar esetében majdnem kétszeres, míg a nemzetköziben hétszeres a férfi kitöltők aránya.

A **3. kérdés** a kitöltők tanulmányi végzettségére vonatkozott, melyből következtetéseket lehet levonni a betöltött beosztásukra és rendfokozati kategóriájukra vonatkozóan. A hazai kitöltők minden feltüntetett kategóriában reprezentálták magukat, az általam várt megoszlásnak megfelelően. A felsőfokú Bsc. kategóriát jelölők aránya a legnagyobb, ezt követi az Msc., egyetemi végzettség, majd az érettségi, a felsőfokú OKJ tanfolyamot és a volt rendőrszakközép végzettség valamint a Phd. végzettség. A nemzetközi hasonló arányokat mutat, azzal a változással, hogy a Bsc. és az Msc. végzettség fordítottan mutatja az arányokat.

A **4. kérdés** a kitöltők szolgálati idejére vonatkozott, amelyből következtetéseket lehet levonni, hogy a válaszadók mekkora szakmai tapasztalattal rendelkezhetnek, ismereteik, jártasságuk több, mint három és fél évtizedet ölel át. Szolgálati idő tekintetében az teljesen egyformának mondhatóak a hazai viszonylatban. A kitöltők minden kategóriában szinte azonos létszámban reprezentálták magukat, míg a nemzetköziben a 25 év feletti kategória magasan képviseltette magát. Itt a kitöltők alacsonyabb létszáma is befolyásolhatta az arányok eltolódását.

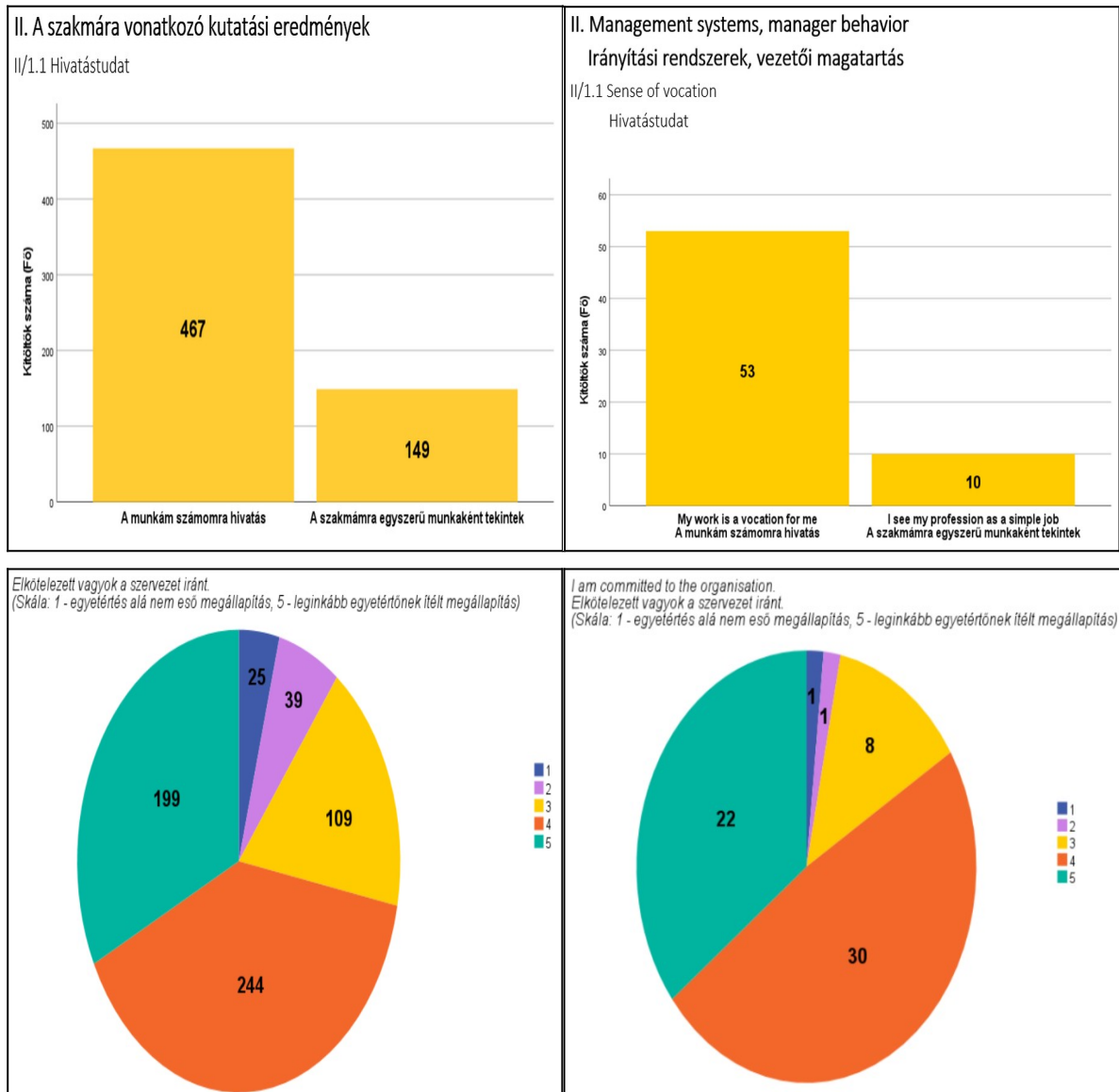
Az **5. kérdés** a kitöltők beosztására vonatkozott, lényegesnek tartottam - a teljességre törekedve -, mind a három jelzett kategória megjelenítését. Megállapítottam, hogy a kitöltők között a végrehajtó állomány kategóriája kiemelkedően került reprezentálásra, míg a nemzetközi felmérésben az eloszlás egységesebb arányokat mutatott és a szervezeti egység vezetője kategória az első, majd a végrehajtó állomány. A hazai arányok véleményem szerint a megfelelő arányokat mutatják. Számomra a hazai vélemények nagyobb súllyal estek latba az értékelésnél. A válaszok érdekesebbek voltak abból a szempontból, hogy ők többnyire a végrehajtói állományhoz tartoznak és mindkét feltüntetett egyéb kategória utasításait, parancsait végre kell hajtaniuk. Másik megközelítésből az állomány részére egy újabb névtelen felület jelent meg, ahol következmények nélkül, őszintén állást foglalhatnak. A kérdőívben megjelenő kérdések összefüggésben vannak egymással, így ha valaki figyelmesen tölti ki a kérdőívet, akkor álláspontjának több helyen is hangot tud adni.

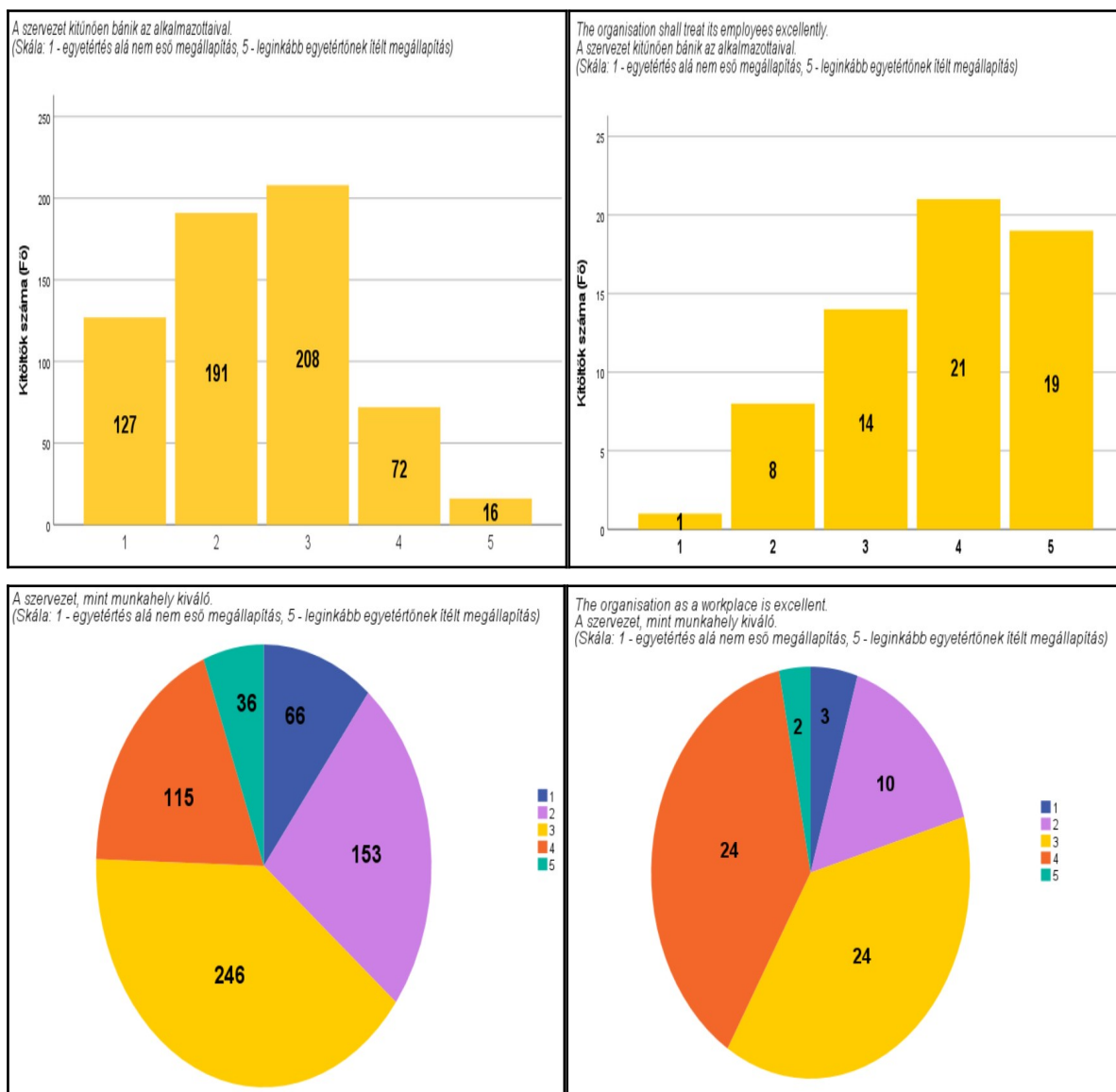
A **6. kérdés** egyrészt, a kitöltők jelenlegi beosztásban eltöltött idejére vonatkozott, másrészt, a 4. kérdésben leírtaknak megfelelően mutatta be, hogy mekkora szakmai tapasztalattal, ismeretekkel, jártassággal rendelkezhetnek a jelenlegi beosztásukban. A hazai vonatkozásban az eltöltött idő a várakozásomnak megfelelően mutatja be az arányokat, a kategóriáknak megfelelően arányosan változnak az évek. Lineáris, szinte egyenletes csökkenést lehet megfigyelni a 0-5 év irányából a 25 feletti irányba. A nemzetközi esetében a legkevesebb és a legtöbb év kimagaslóan nagyobb arányt mutat. Az eltöltött idő viszonylatában véleményem szerint az arányos változás a szervezet szempontjából kiegyensúlyozottabb állapotot mutat.

A **7. kérdés** a kitöltők nemzetiségére vonatkozott. A nemzetközi kérdőívet a CEPOL - Európai Unió Bűnüldözési Képzési Ügynöksége - tagországainak küldtem ki és a válaszadó országok és a kitöltők számát mutatja be. Megállapítottam, hogy az Unió tagországainak számához képest a kitöltő országok aránya kevésnek mondható. A megküldő 5 ország tekintetében Portugália és Németország kiemelten, portugál (29 fő) és a német (26 fő). A kitöltők aránya messze meghaladta a másik 3 ország (1-1) kitöltőit, amelynél az egy - egy kitöltést is értékelní kell. A várakozásom legalább országonként, az összekötők részéről egy - egy kitöltés volt. A korábbi tapasztalataim alapján - korábban vezettem éveken keresztül a CEPOL magyar nemzeti irodát - nagyobb aktivitást vártam, nagyobb volt az érdeklődés nemzetközi viszonylatban a tudományos kutatások iránt a tagállamok rendészeti szervei részéről. A kitöltők létszáma elmaradt a várakozásomtól. A CEPOL tagországok nemzeti kapcsolattartói nem csak felhívást, hanem 2 esetben úgynevezett emlékeztetőt is kaptak a tudományos kutatásban való részvételre.

II. szakmára vonatkozó kutatási eredmények

A II/1.1 kérdés a kitöltők hivatástudatára vonatkozott.





Hivatástudat esetében a kitöltők döntő többsége számára a munkája a hivatása. Az arányok mindkét felmérés esetében hasonlóságot mutatnak, a nemzetközi esetében kisebb pozitív irányú eltolódás.

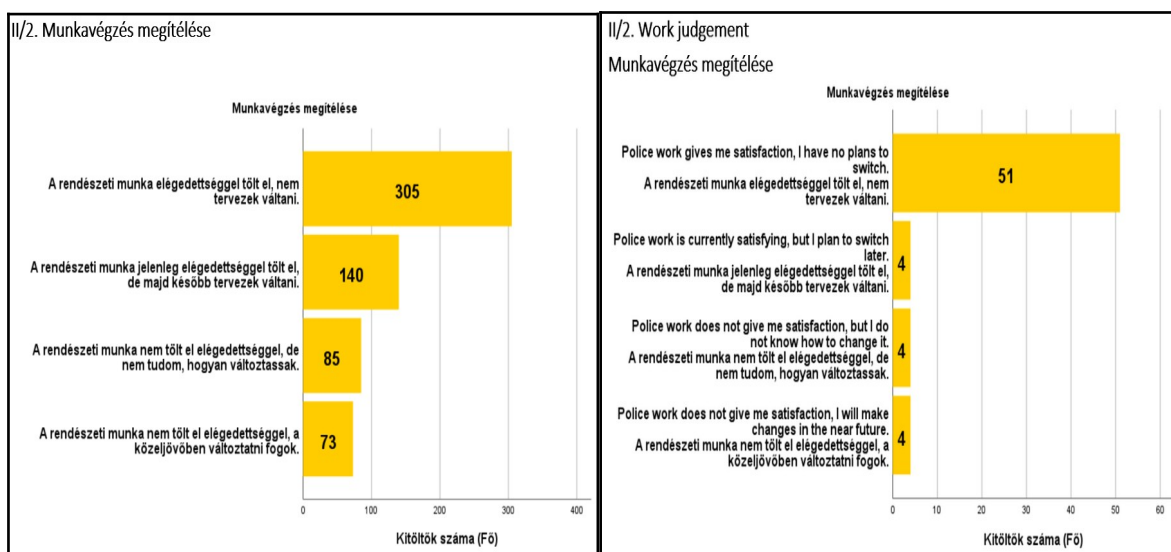
A hivatástudat és az elköteleződés - mint következő kérdés - között összefüggés áll fenn. A kettő kifejezés mögött önmagukban is érdekes jelenségek húzódnak meg. Mindkettő egyrészt, a szervezetre, másrészt, a munkavállalóra vonatkozik. Megállapítható, hogy az eredmények a hivatástudat eredményeit mindkét esetben alátámasztják. A hazai és a nemzetközi válaszok is meggyőző számokat mutatnak és a többség véleményét pozitívan reprezentálják. A hazai vonatkozásában az is - is kategória a harmadik pozíciót foglalja el, amely esetében még elmondható, hogy a válaszadók egyrésze nem tulajdonít a két kifejezésnek nagyobb jelentőséget. Úgy gondolják, hogy ugyan magukat nem tudják a felső

kategóriába sorolni, de a munkájukat érdekesnek tartják, a törvények betartását, betartatását fontosnak tartják, valamint a rendszertel tudnak azonosulni. Véleményem szerint, ugyan őket a felső kategóriába nem tudjuk besorolni, de inkább a pozitív megerősítést képviselik. Vezetőként fontosnak tartom az úgynevezett „hezitálók” táborának megnyerését, hiszen kis energia befektetéssel az elkötelezettek táborát tudjuk erősíteni.

A szervezet kitűnően bánt az alkalmazottaival felmérések fordított eredményeket mutattak, a hazai esetében 318 fő egyetértés alá ne eső (1,2 kategória) kategóriát jelölte meg, míg 208 fő is -is kategóriával értett egyet és csak 88 fő (4,5 kategória) értett egyet a kijelentéssel. A nemzetközi részben arányait tekintve fordított helyzet alakult ki, amelyben az egyetértés alá eső kategóriában 40 fő (4,5 kategória), az is - is kategóriában 14 fő, míg 9 fő (1,2 kategória) az egyetértés alá nem eső kategóriában foglalt állást.

A következő kérdés, a szervezet mint munkahely kiváló. A munkahely és annak légköre a munkavállalókra a mindennapok során nagy hatást gyakorol. A megfelelő munkahelyi légkör kialakítása vezetéselméleti szempontból is meghatározó. Jelen munkavállalók jelentős részének, főleg a fiatalabb generációnak a munkahelyi légkör alapvető fontosságú volt, az is befolyásolhatta döntésüket a munkahely választásban. Megállapítottam, hogy a válaszadók kicsiny többsége (1,2 kategória) nem értett egyet a kijelentéssel és nagyobb arányban, 246 fő pedig is - is kategóriát jelölte meg. Arányiban hasonlóságot mutatott az előző ábra adataival. A hazai és a nemzetközi esetében is hasonlóságot véltem felfedezni. Mindkét esetben megállapítottam, hogy a vezetőknek meg kell vizsgálniuk a kialakult helyzetet és meg kell tenniük a szükséges intézkedéseket a szervezetek elfogadottsági mutatóinak javítása érdekében, amely kihatással lesz a szervezet eredményességére is. A vezetés és szervezéselmélet állításaival megegyezően, úgy gondolom, hogy a vezető egyik legfontosabb feladata a kreatív, inspiráló, ösztönző munkahelyi légkör kialakítása, hiszen ilyen körülmények között tud a munkavállaló maximumot nyújtani. A kérdőív alapján a szervezetek vezetői nem nyugodhatnak meg, van mit tenni, javítani a rendszeren.

A II/2. kérdés a kitöltők munkavégzés megítélésére vonatkozott.

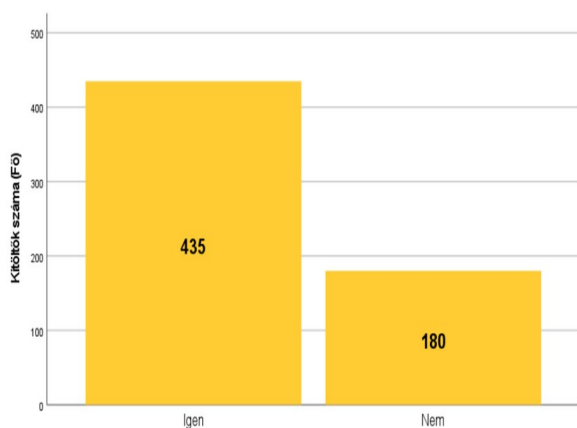


A munkavégzés megítélése kérdés esetében igyekeztem a válaszok között a legtöbb kombinációt szerepeltetni, amelyek közül a kitöltőknek a választásban nagyobb lehetőségük volt. Egy kategória a teljes megelégedettséget takarta, míg a többi három lehetőség átmenetet képezett a negatív irányba. A hazai kutatás esetében az arányok szinte teljesen megegyeztek. 305 fő nyilatkozott, hogy megelégedett és 298 fő - három kategóriát összefogva, amelyekben a változtatás bekövetkezésével kell számolni előbb vagy utóbb - nyilatkozott a változtatás mellett. Véleményem szerint az arányok a jövőre nézve nem pozitívak, szükségesnek tartom intézkedések bevezetését a pozitív megerősítés terén, felmérések, kérdőívek, etc., felhasználásával kutatni a válaszokat a miért-re. Ellenkező esetben az arányok rövid időn belül megváltozhatnak és nagyon nehezen helyrehozható károkat okozhatnak a rendszerben. A nemzetközi felmérésben a helyzet sokkal jobbnak volt mondható. Itt a számok a megelégedettség magas arányát mutatták. A hazai rendészeti szervezeteknek - adott esetben - lehetőségük van a nemzetközi lehetőségeket is felhasználni a felmérés arányainak megváltoztatására.

A II/3. kérdés a vezetői stílusok ismeretére vonatkozott.

II/3. Vezetési stílusok

II/3.1. Ismeri-e a vezetélméletben meghatározott különböző vezetési stílusokat?

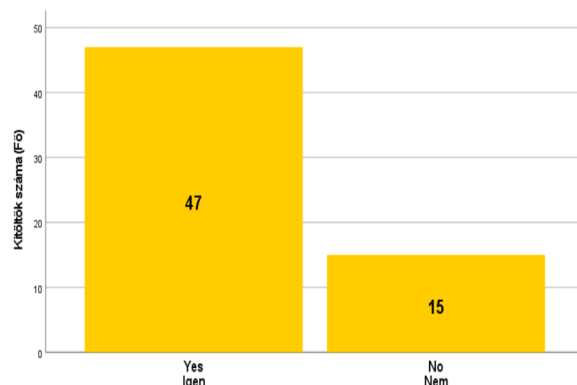


II/3. Leadership styles

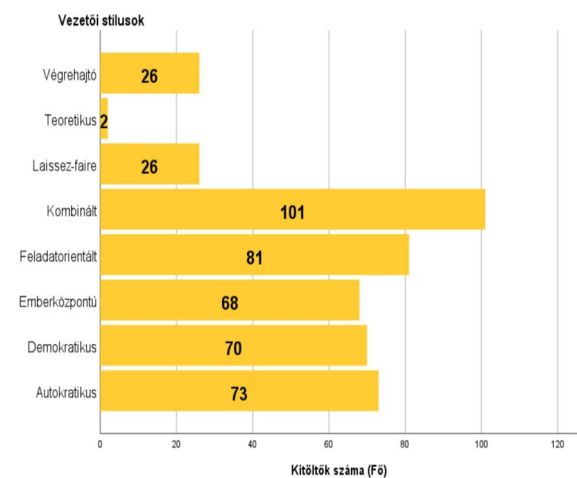
Vezetési stílusok

II/3.1. Are you familiar with the different leadership styles defined in leadership theory?

Ismeri-e a vezetélméletben meghatározott különböző vezetési stílusokat?



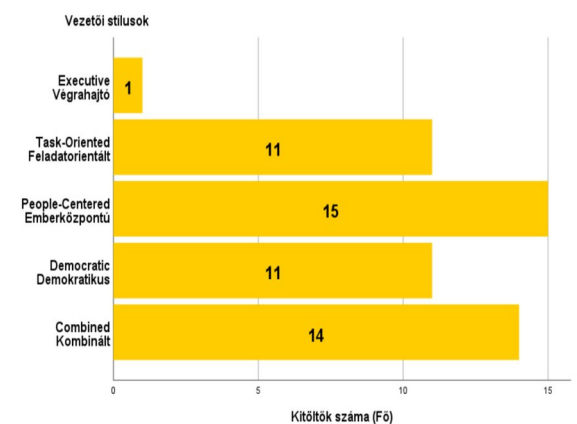
II/3.2. A szolgálati helyén a közvetlen vezetője, melyik vezetői stílust alkalmazza?

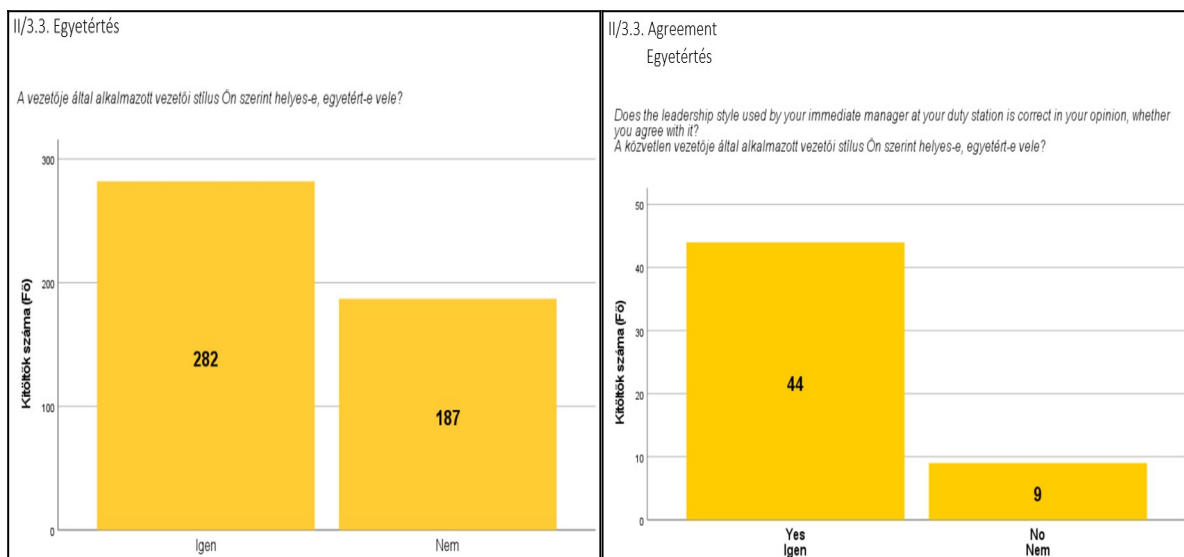


II/3.2. Which leadership style are in your immediate position of service, which leadership style you use?

A szolgálati helyén a közvetlen vezetője, melyik vezetői stílust alkalmazza?

(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)





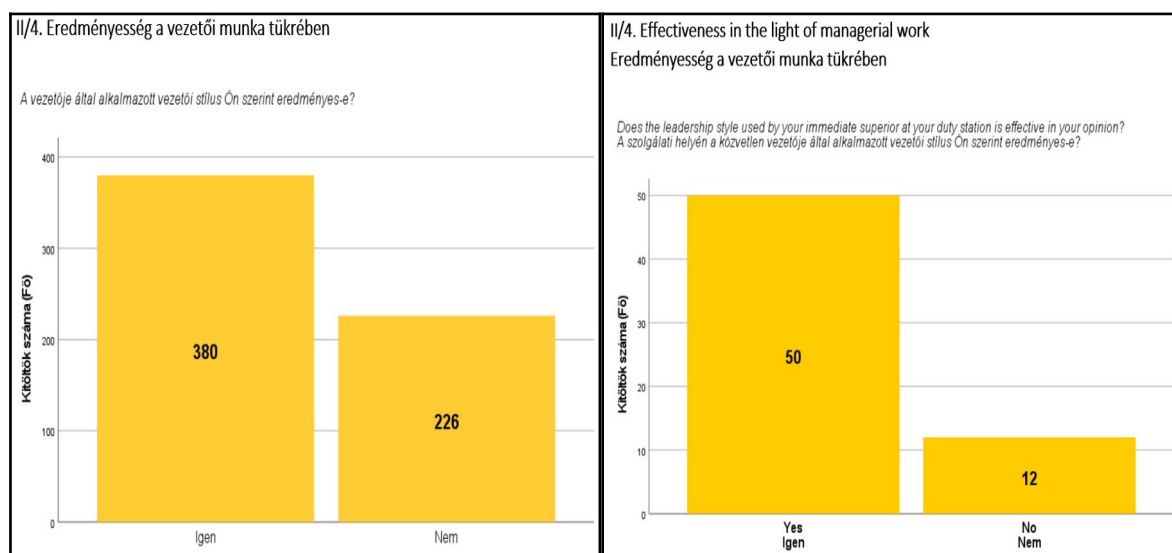
A vezető stílusok ismerete területén a hazai és a nemzetközi területen ugyan eltérés mutatkozott, de a nemzetközi felmérés eredményei nem voltak sokkal jobbak a hazainál. A kitöltők aránya mindkét esetben azt mutatta, hogy a nagytöbbség tisztában van az alkalmazható vezetői stílusokkal. Gyakorlati tapasztalatom, mint oktató és az egyetemen képzett hallgatói állomány véleménye szerint is, a gyakorlatban tevékenykedő vezetők többsége nincs tisztában a vezetői stílusokkal és azok gyakorlati hasznosításával. A felmérés is azt mutatta, hogy a válaszadók szinte minden egyes kategóriát, szinte hasonló mértékben jelöltek meg. Nagyon nagy szórás mutatkozott válaszaikban. A válaszadók $\frac{1}{4}$ része jelölte be a kombinált vezetői stílust, ami azt jelenti, hogy a vezető ismeri a stílusok különbözőségét és a gyakorlatban tudja a stílusokat megfelelő módon alkalmazni. A megfelelő stílust, a megfelelő helyen és ideig, a váltást a stílusok között pedig zökkenőmentesen alkalmazni. Álláspontom szerint, a kombinált vezetői stílus a legmegfelelőbb, amely több a kérdőívben is választható stílust magában foglal, csak a vezetőnek kell alkalmasnak lennie, hogy a kívánt stílust alkalmazza az adott esetben.

A magyar részben a válaszadók a vezetők által alkalmazott stílusok közül 8, míg a nemzetközi részben 5 stílust jelöltek meg. A magyar részben az utolsó 5 kategória arányát szinte egyformának ítélték meg, míg az első háromra kevesebben jelöltek. A nemzetközi részben a végrehajtó stílus kivételével hasonló arányokat jelöltek meg.

Az alkalmazott vezetői stílus helyes-e, egyetért-e vele kérdés esetében a hazai és a nemzetközi összehasonlításából megállapítottam, hogy a magyar kitöltők esetében a vezetőik által alkalmazott stílussal arányaiban sokkal többen nincsennek megelégedve, nem tartották jónak, míg a nemzetközi tekintetében kedvezőbb volt az arány. A helyesen megválasztott

vezetői stílus az állományra gyakorolt jó hatásán keresztül rövid és hosszú távon is növeli a szervezet hatékonyságát, eredményességét.

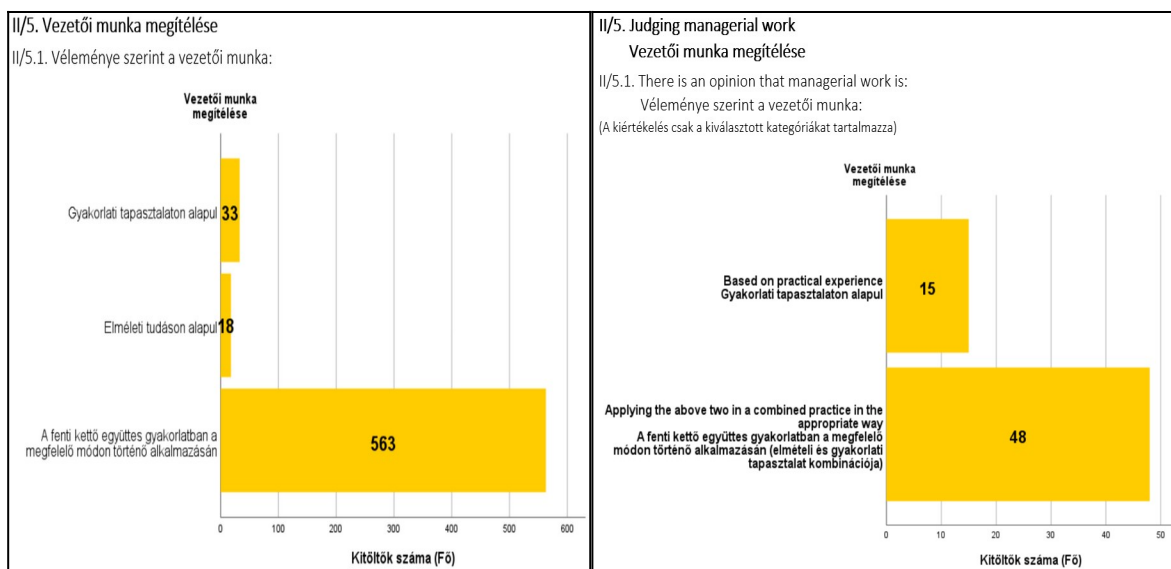
A **II/4. kérdés** a kitöltők vezetői által alkalmazott vezetői stílus eredményességére vonatkozott.



A vezetői munka eredményessége hasonló arányokat mutatott, mint az előző ábra esetében és a fentebb megfogalmazott megállapítások is vonatkoznak rájuk.

Az alkalmazott stílusra és annak eredményességére vonatkozó kérdések esetében a válaszadók többféle stílust jelöltek meg, de markáns, kimagaslóan nagy számban egyiket sem választották. Ennek a kimutatásnak számomra az az üzenete, mintha a vezetők vagy a válaszadók nem voltak teljes mértékben tisztában az általuk kiválasztott stílusok jellemzőivel. „A stílus maga az ember” mondta Buffon, Georges-Louis Leclerc (1707–1788) francia természettudós. Nem lehetnek a vezetők annyira feketék és fehérek, vagyis nem lehet egy szervezetet úgy vezetni, hogy csak egy fajta stílust képviselünk. A jelen korszak megköveteli a stílusok ismeretét, azok közötti átjárás lehetőségeit gyakorlatban történő alkalmazását. A napi tevékenységünk során egy vezetőt a környezetében nagyon sok különböző inger éri, amelyekre adekvát válaszokat kell tudni adnia. Ne gondoljuk, hogy a vezetésünk alá tartozó állomány tagok nem felkészültek - akár annyira is, mint mi magunk -, nem rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy eredményesen teljesítsenek. Ennek tükrében a vezetőnek mindig, minden körülmény között felkészültnek kell lennie vagy legalább is törekednie kell erre. A vezetők is előbb vagy utóbb - normális körülmények között - a végrehajtói állományból kerülnek ki, senki nem születik vezetőnek, csak azzá válik, válhat.

A II/5. kérdés a kitöltők által a vezetői munka megítélésére vonatkozott.

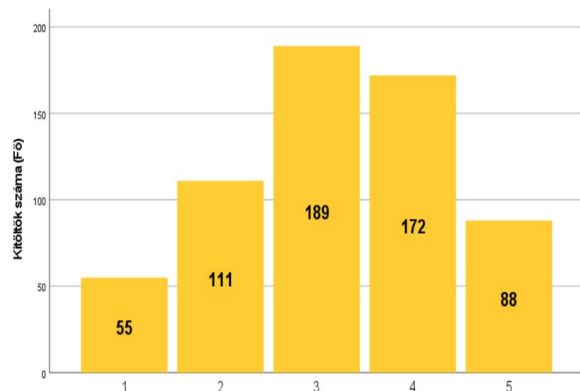


A vezetői munka megítélése szempontjából a magyar válaszadók kimagasló többsége, míg a nemzetközi tekintetben kisebb arányban, de az elmélet és a gyakorlat kombinációján alapuló vezetői munkát jelölték meg helyesnek. A kitöltők azon véleményével értek egyet, akik az együttes alkalmazást jelölték meg. Véleményem szerint, a rendszerben vezetői beosztást betöltők között nem minden esetben tapasztaltam, tapasztalom a kettő kombinatív alkalmazását. Egyrészt felfedeztem, hogy a vezetők elméleti téren hiányos felkészültséggel rendelkeznek. Úgy gondolják, hogy a rendszeti munka nem igényli az elméleti tudást, az elmélet hiánya nem lehet akadálya a vezetői beosztások betöltésének. A legfontosabb a gyakorlat megszerzése és akkor minden tudnak. Másrészt pedig, a szakmaiságra hivatkozva nem is akarnak a vezetők az elmélet kérdéskörével foglalkozni. Meg kell jegyezni, hogy a szervezet központjában sok minden egyéb tényező mellett még mindig az ember áll. A vezetőknek minden körülményt figyelembe véve a beosztotti állományt motiválni, fejleszteni inspirálni, etc. szükséges. A szakmai munka a vezetői munkának csak egy részét fedi le. Mindazonáltal az elmélet és a gyakorlat a kettő alkalmazása megfér egymás mellett, sőt szoros kapcsolatban kellene, hogy álljanak. Csak ezek kombinációja biztosítja a szakszerű vezetést mind szervezeti, mind pedig állomány tekintetében. Hasonlóságot vélek felfedezni a vezetői stílus megválasztása és jelen kérdés között. A vezetőnek itt is tudnia kell és képesnek kell lennie eldönteni, hogy mikor van ideje az elmélkedésnek és mikor a tetteknek.

A II/5.2. kérdés a kitöltők vezetőinek szervezet érdekeire és az irányítás egységére vonatkozott.

II/5.2. Véleménye szerint a vezetője:

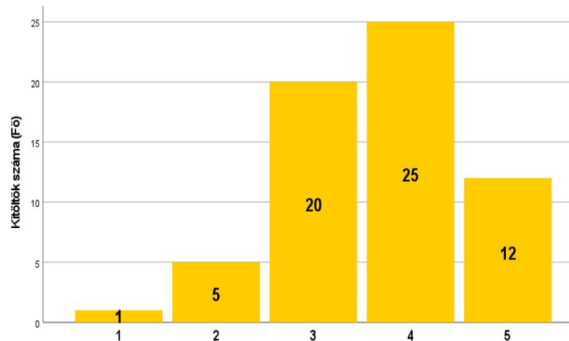
Mindig a szervezet és az egyén érdekeit egyformán igazságosan kezeli.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



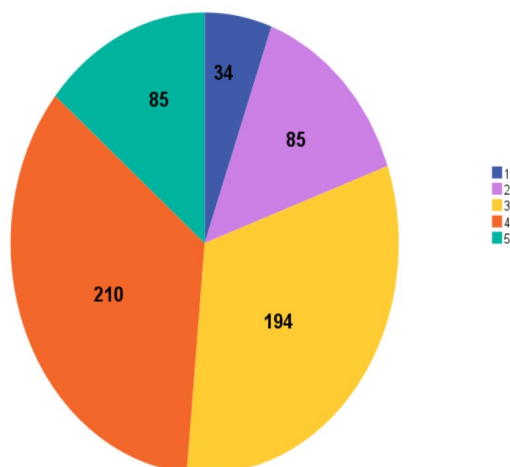
II/5.2. In your opinion, your manager:

Véleménye szerint a vezetője:

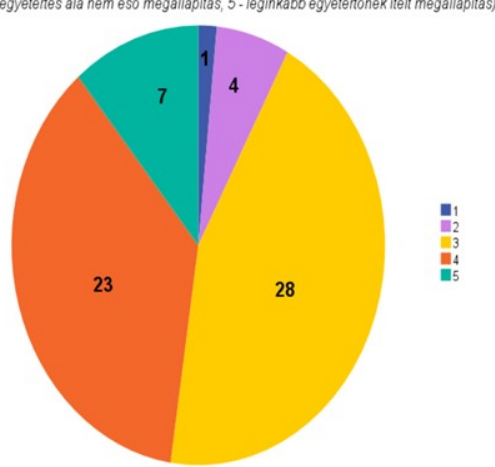
Your manager always treats the interests of the organisation and the individual equally fairly.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



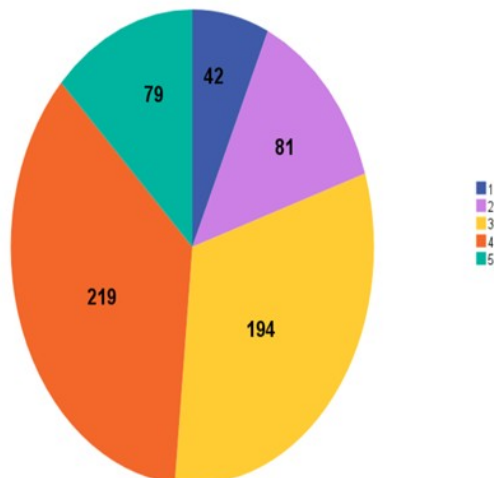
Mindig figyelembe veszi az irányítás egysége elvét.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



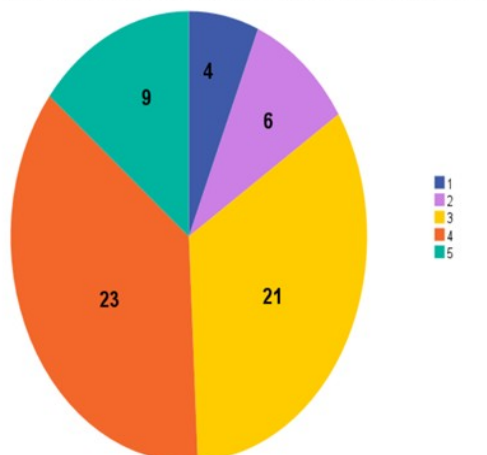
Your manager always takes into account the principle of unity of control.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)

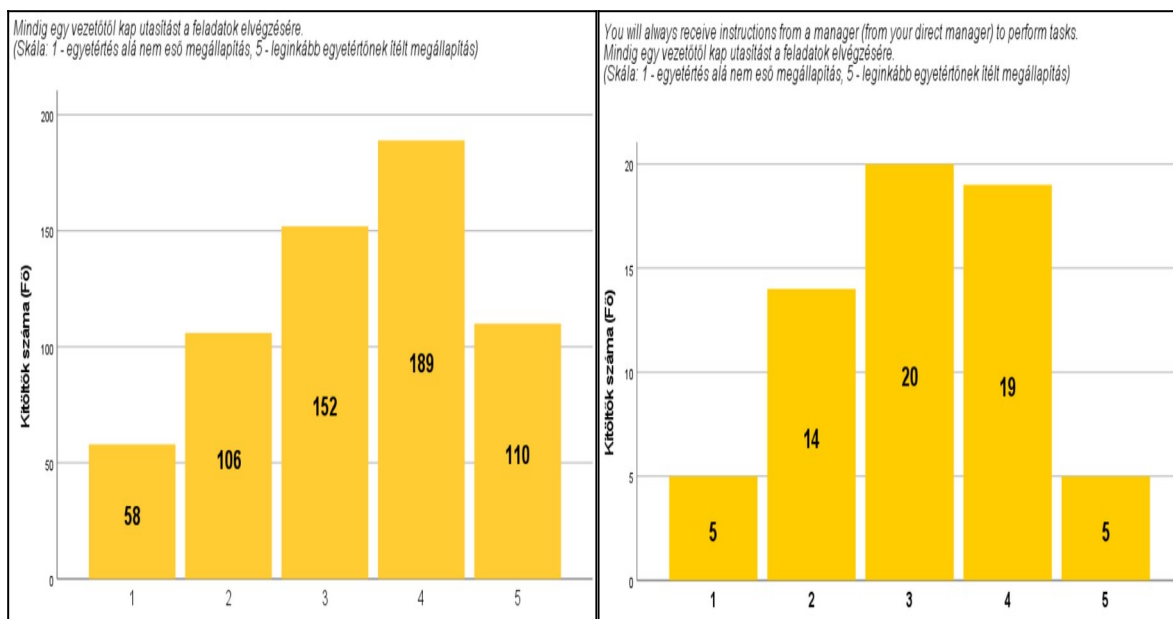


Mindig a szervezet érdekeit helyezi előtérbe a saját, személyes érdekeivel szemben.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



Your manager always puts the interests of the organization first over his own, personal interests.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)





A szervezet és az egyén érdekeit egyformán, igazságosan kezeli. Az értékelések alapján kijelenthetem, hogy a magyar és a nemzetközini esetében a kitöltők az egyformán kezelés mellett tették le voksukat (4, 5 kategória). Ez az eredmény erősebben a nemzetközi részben mutatkozott meg. Megállapítottam még, hogy az is - is (3 kategória) mindkettőnél egy erős bizonytalan réteget mutatott, akik konkrét állásfoglalása nagyban befolyásolta az értékelést. A szervezet és az egyén viszonyát a következő ábrák (II/5.2.) is taglalták. A szervezet és egyén optimális rendszerben építenek egymásra, így, ha az egyik jól működik az hasznos a másik számára is és fordítva. A további ábrák eredményei hasonlóságot mutattak az előző állítás eredményeivel, amelyben a bizonytalanok szintén nagy számban voltak jelen, de az inkább egyetértők száma arányaiban több volt, mint az egyetértés alá nem esők száma.

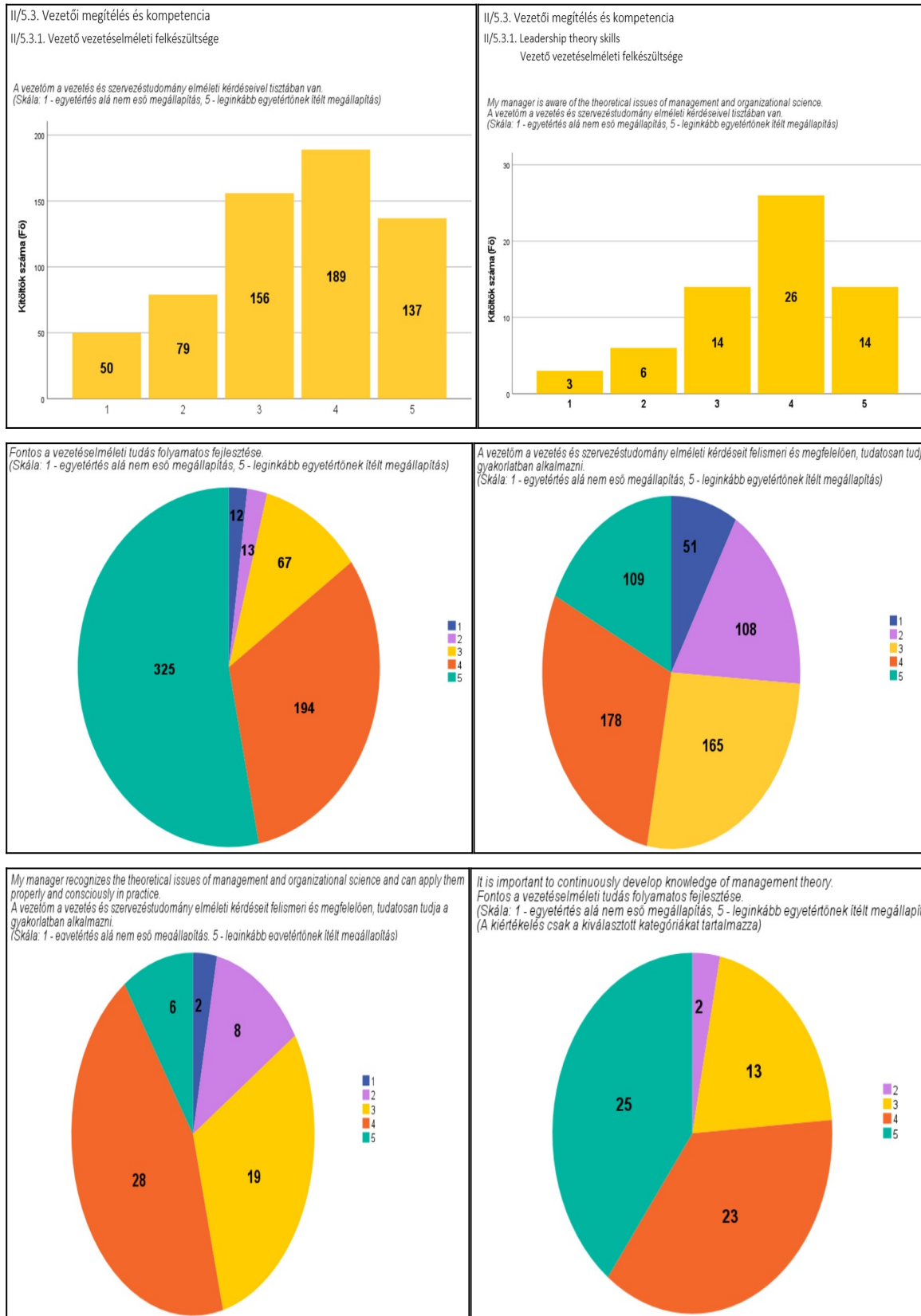
A mindig figyelembe veszi az irányítás egysége elvét kérdésnél az eredmények követték a megelőző ábrák eredményit és megállapításait. Fontos megjegyezni, hogy az állítás kiemelt jelentőséggel bírt a feladatok végrehajtása során. Tapasztaltam, hogy a vezetői szintek sok esetben ellentétes utasításokat adnak a végrehajtó állomány részére, amely megnehezíti a hatékony végrehajtást. Ezen esetekben a hibás vezetői kommunikáció miatt rossz feladat szabás történik, amely a végrehajtásra is kihatással van. Kijelenthetem, hogy a végrehajtás már a megkezdése előtt kudarcra van ítélve és a rossz végrehajtásért az állományt hibáztatják.

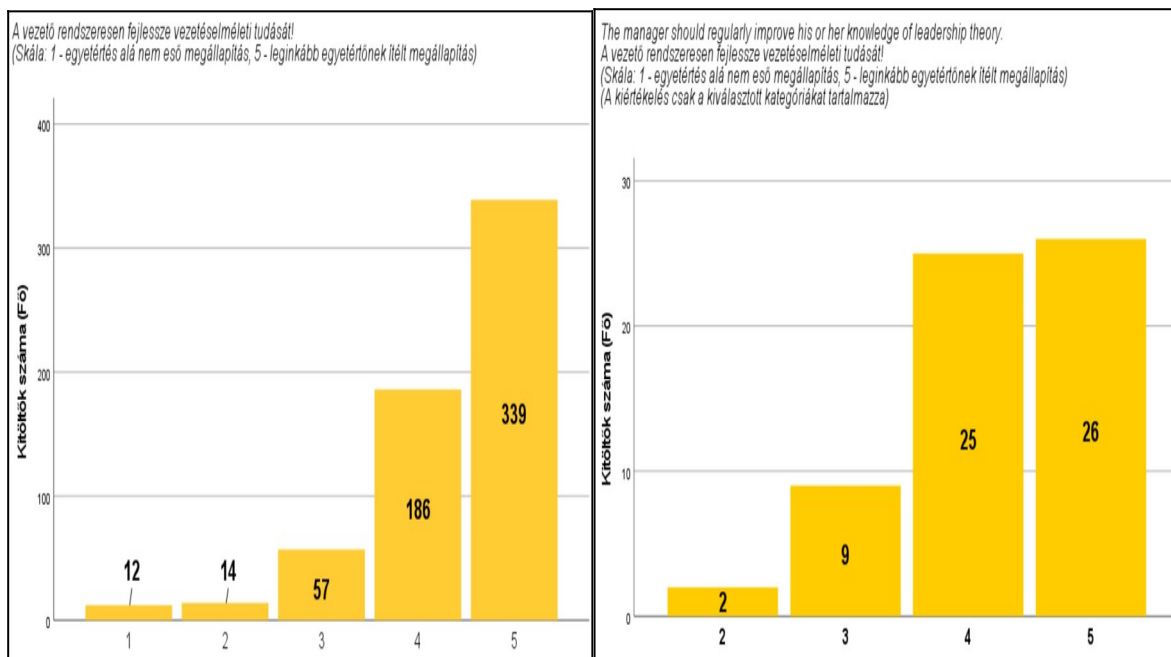
A mindig a szervezet érdekeit helyezi előtérbe a saját személyes érdekeivel szemben állítás esetében, véleményem szerint is a szervezet érdeke előrébb való, mint az egyén érdeke, de ezt a felkészült vezető eredményesen tudja kezelni. H. Fayol 14 elve (a szervezet érdekeinek elsőbbsége az egyénivel szemben) is a véleményemet erősíti. Helytelen az a felfogás, amely szerint a saját érdek érvényesítése fontosabb, hiszen ha a szervezet megfelelően működik, akkor a tagjai is jól teljesítenek és az elismerést ők fogják megkapni. Tehát a szervezet és a saját érdek megfér egymás mellett. Ennél az ábránál is, mint a megelőzők esetében az is - is (3 kategória) konkrét állásfoglalása nagyban befolyásolta a végleges vélemények alakulását. Amennyiben a negatív (1, 2 kategória) irányába mozdul el a hezitálók többsége, akkor a vezetők nem megfelelően kezelik a kérdéskört vagy éppen fordítva, ezt további kutatások tudnák igazolni. Adott kérdések esetében az arányokat az egyetértés irányába kellene elmozdítani, ami a hatékony munkavégzést és a kiszámíthatóságot biztosítaná.

A mindig egy vezetőtől kap utasítást a feladatok elvégzésére ábra esetében is kijelenthető, hogy az is - is kategória volt a meghatározó, de a leginkább egyetértők (4, 5 kategória) véleménye is jelentős volt. Az eredmény alapján még sem dőlhetünk hátra, mivel az eredménynek a negatív szektorban a 0 felé kellene, hogy közelítsenek. A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a vezetői szintek gyakrabban adnak ellentétes utasítást a végrehajtó állomány számára vagy egyszerűen a felsőbb szint átlépi, kihagyja a beosztott vezetési szintet. Jobb esetben a vezető így módon csak zavart kelt a rendszerben, amelyet lehet javítani. Rosszabb esetben -figyelemmel a rendvédelmi szervek speciális munkájára - helyrehozhatatlan károkat okoz.

A II/5.3. A vezetői megítélés és kompetencia

A II/5.3.1. kérdés a kitöltők vezetőinek vezetéselméleti felkészültségére vonatkozott.





A vezetőm a vezetés és szervezéstudomány elméleti kérdéseivel tisztában van ábra esetében az állítással egyetértők aránya nagyobb volt, de az is - is válaszok aránya is nagy volt. Megállapítottam, hogy a korábbi úgy nevezett rész kérdések, állítások kapcsán - amelyek ezen kérdéskörbe tartoznak - az egyetértés kategóriája nem ennyire markánsan mutatkozott. Ez azért volt lehetséges, mert válaszadók nem tudták, hogy a kérdések kapcsolódnak egymáshoz vagy nem figyeltek arra, hogy korábban már állást foglaltak a kérdéskörben.

Állításom az, hogy ha a vezető felismeri a vezetéstudomány elméleti kérdéseit ez nem jelenti azt, hogy megfelelően is tudja azokat alkalmazni a gyakorlatban. Fontos, hogy a felismerés és a tudatos gyakorlati alkalmazás együtt valósuljon meg és itt nem elegendő, hogy az alkalmazás csak megfelelő legyen.

A vezetés és szervezéstudomány elméleti kérdéseit felismeri és megfelelően tudatosan tudja a gyakorlatban alkalmazni válaszok megmutatták, hogy elmélet kérdései mennyire meghatározóak a szervezetek és az egyének viszonylatában. Megállapítottam, hogy a korábbi kérdések esetében a válaszok ennyire markáns egyetértő véleményt nem mutattak. Jelen vélemények szerintem a vezetéselméleti kérdés, kérdések kiemelt jelentőségét bizonyítják. Gyakorlati vezetői tapasztalataim azt mutatják, hogy a rendszerben szolgálatot teljesítő vezetők a vezetéselméleti kérdéskörnek a gyakorlat során kevesebb jelentőségét tulajdonítanak, mint kellene.

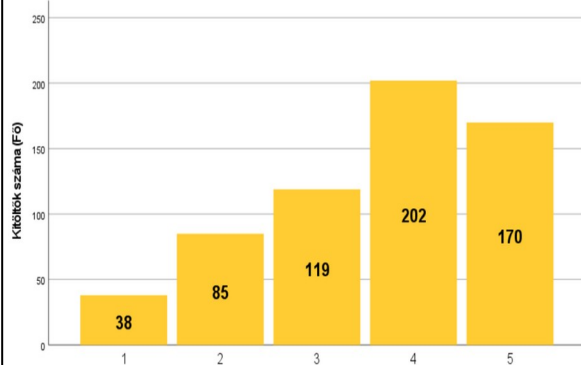
Fontos a vezetéselméleti tudás folyamatos fejlesztése is markáns támogatást kapott, amely a következő állítással összefüggésben van, tovább az eredmények is ezt igazolták, mind a hazai, mind pedig a nemzetközi felmérés esetében is.

A vezető rendszeresen fejlessze vezetéselméleti tudását a válaszadók egyértelműen foglaltak állást és kinyilvánították az állítás fontosságát. A válaszok ellenére a rendészeti képzések rendszerében a vezetés és szervezéselméleti képzések aránya folyamatosan csökken, illetve a megszervezendő képzések rendszerében sem foglalja el a képzés a fontosságát megillető helyet. A hangsúlyok eltolódását tapasztalom a szakmai tárgyak irányába. Költői kérdésként teszem fel a következő kérdésem: Amennyiben a tárgy nem sorolható a szakmai tárgyak kategóriájába, akkor - a válaszadók megerősítése alapján is - mikor kapja meg a tárgy az őt méltán megillető támogatást. A válaszadók értékelése alapján, fontos a vezetéselméleti tudás folyamatos fejlesztése és a vezető ezt rendszeresen tegye is meg, akkor milyen fórumon tudja magát képezni, fejleszteni, ha az órák száma folyamatosan csökken, illetve nem szerveznek ilyen témájú képzéseket?

A II/5.3.2. kérdés a kitöltők vezetőire vonatkozott.

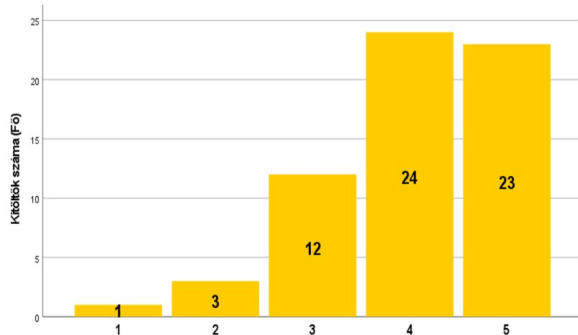
II/5.3.2. Vezető a szervezetben

A vezetőmnek van tekintélye az állomány előtt.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)

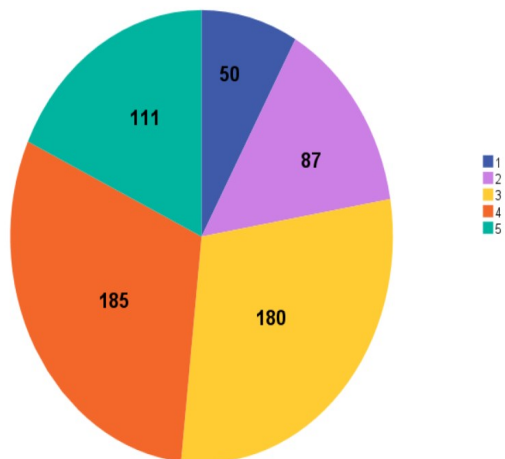


II/5.3.2. Manager in the organization
Vezető a szervezetben

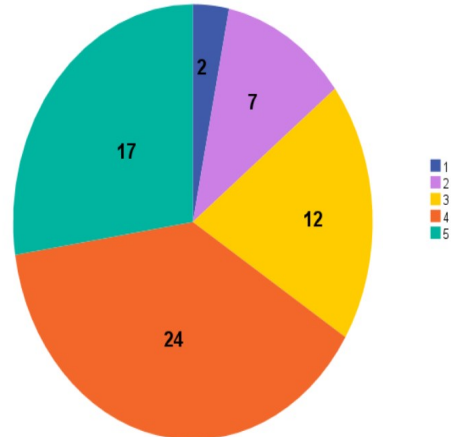
My manager has authority in front of the staff.
A vezetőmnek van tekintélye az állomány előtt.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



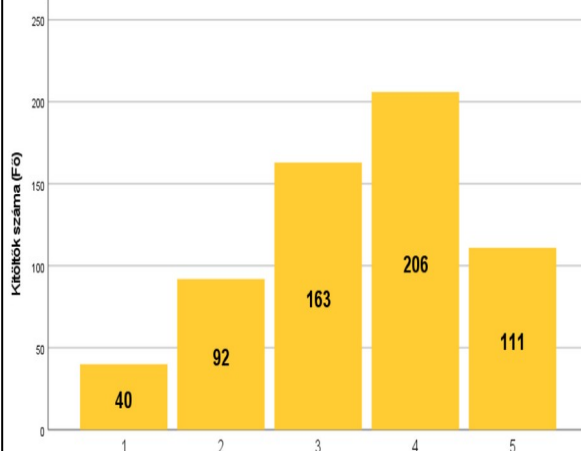
A vezetőm mindig támogatja a beosztotti kezdeményezést.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



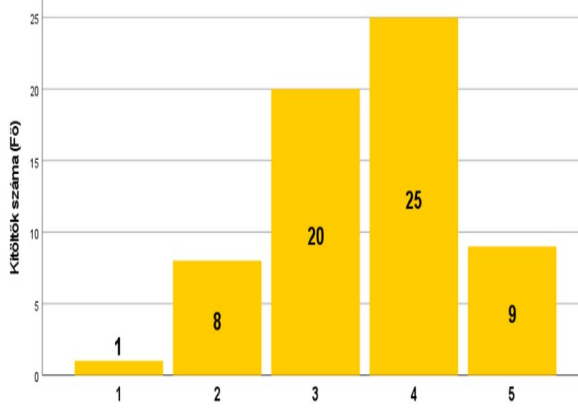
My manager always supports the initiative of staff.
A vezetőm mindig támogatja a beosztotti kezdeményezést.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)

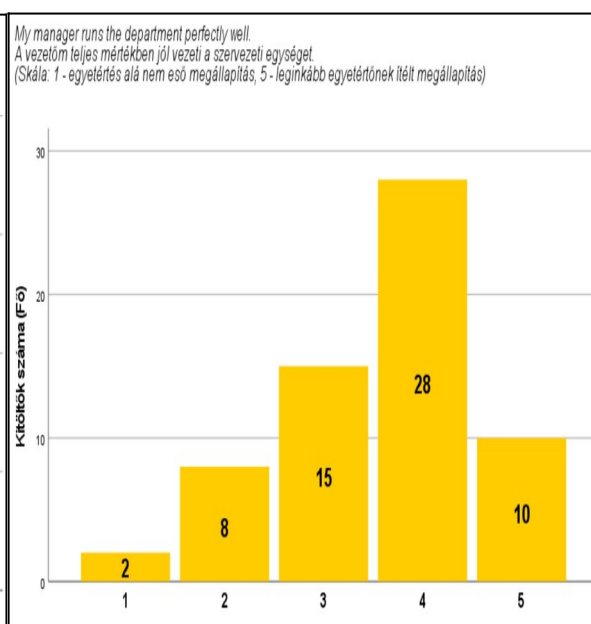
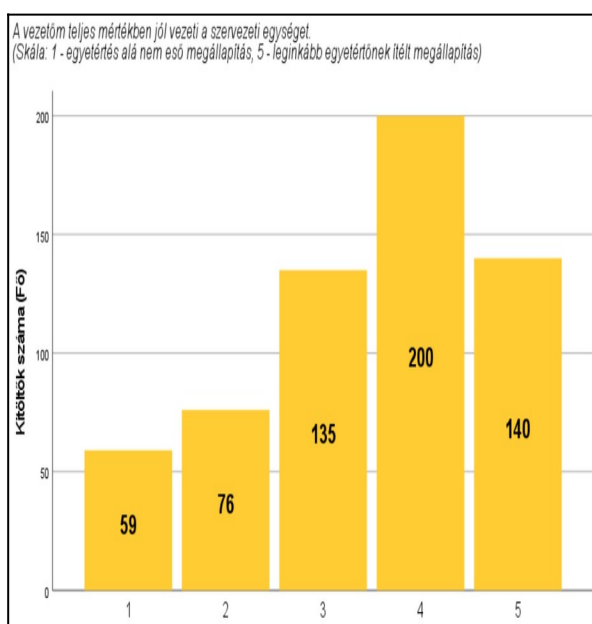
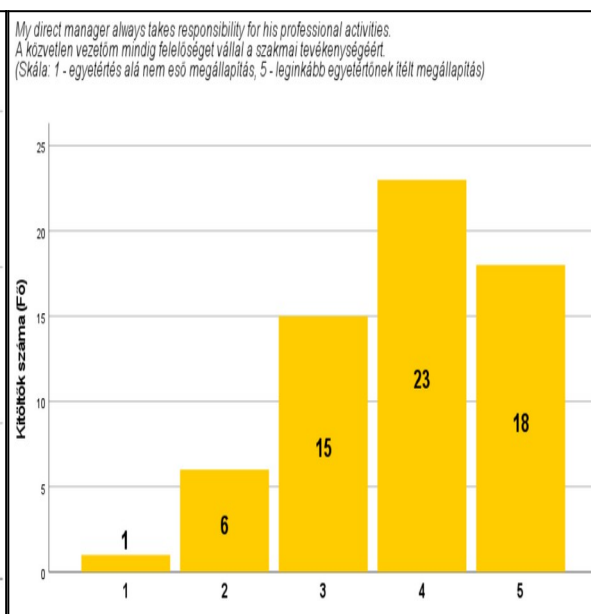
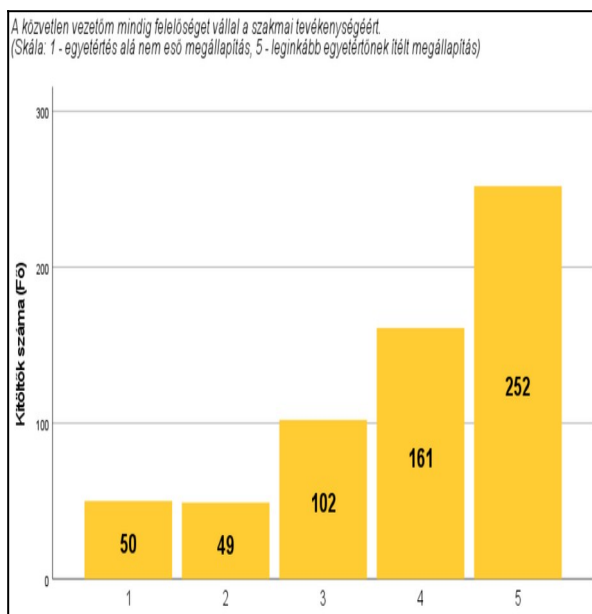


A vezetőm mindig betartja az irányítás egységét, az irányítási láncot (hasonló feladatokat ua. a vezető irányítja és rendelkezik a megfelelő hatáskörrel), ezért kiváló vezető.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



My manager always adheres to the unity of control, the chain of management (similar tasks be controlled by the same leader and have the appropriate authority), therefore he is an excellent leader.
A vezetőm mindig betartja az irányítás egységét, az irányítási láncot (hasonló feladatokat ua. a vezető irányítja és rendelkezik a megfelelő hatáskörrel), ezért kiváló vezető.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)





A vezetőmnek van tekintélye az állomány előtt állítást kiemelten fontosnak tartom, amely a válaszadók többségénél is ezt mutatta, de kijelenthetem, hogy ezen állítás esetében is a vezetőknek törekedni kell az egyetértő állítások irányába. A tekintély, amennyiben nem társul megfelelő személyiség jegyekkel, szakmai felkészültséggel, tapasztalattal, akkor önmagában nem tesz hatékony, sikeres vezetővé. Az állítás nem a tekintélyelvű vezetésre vonatkozik. Az állítást lehetne még tovább bontani és kérdéseket feltenni, hiszen a tekintélynek több fajtáját is meg tudjuk különböztetni, mint például szakmai, emberi oldal, etc., de a kérdőív nem ezt a területet akarta felmérni, csak támogató kérdésként, válaszként szerepelt.

A vezető mindig támogatja a beosztotti kezdeményezést válasz esetén az eredmény számomra nem volt megnyugtató, mivel a 4, 5 kategóriának kellett volna markánsabb eredményt mutatnia és még vezetőként akkor sem dőlhetnénk hátra. Jelenleg az is - is és az 1, 2 kategória összességében több. A vezetői támogatás mindig megnyugtató és eredményre sarkaló az állomány számára. Kis befektetéssel, kevés idő ráfordításával az állományt nagy eredmények elérésére lehet sarkalni. Rendszer szinten, akkor működünk jól, amennyiben a vezető és az állomány viszonyát a kölcsönös elismerés és támogatás jellemzi, hiszen mindkét fél más - más szempontból, de függ a másiktól.

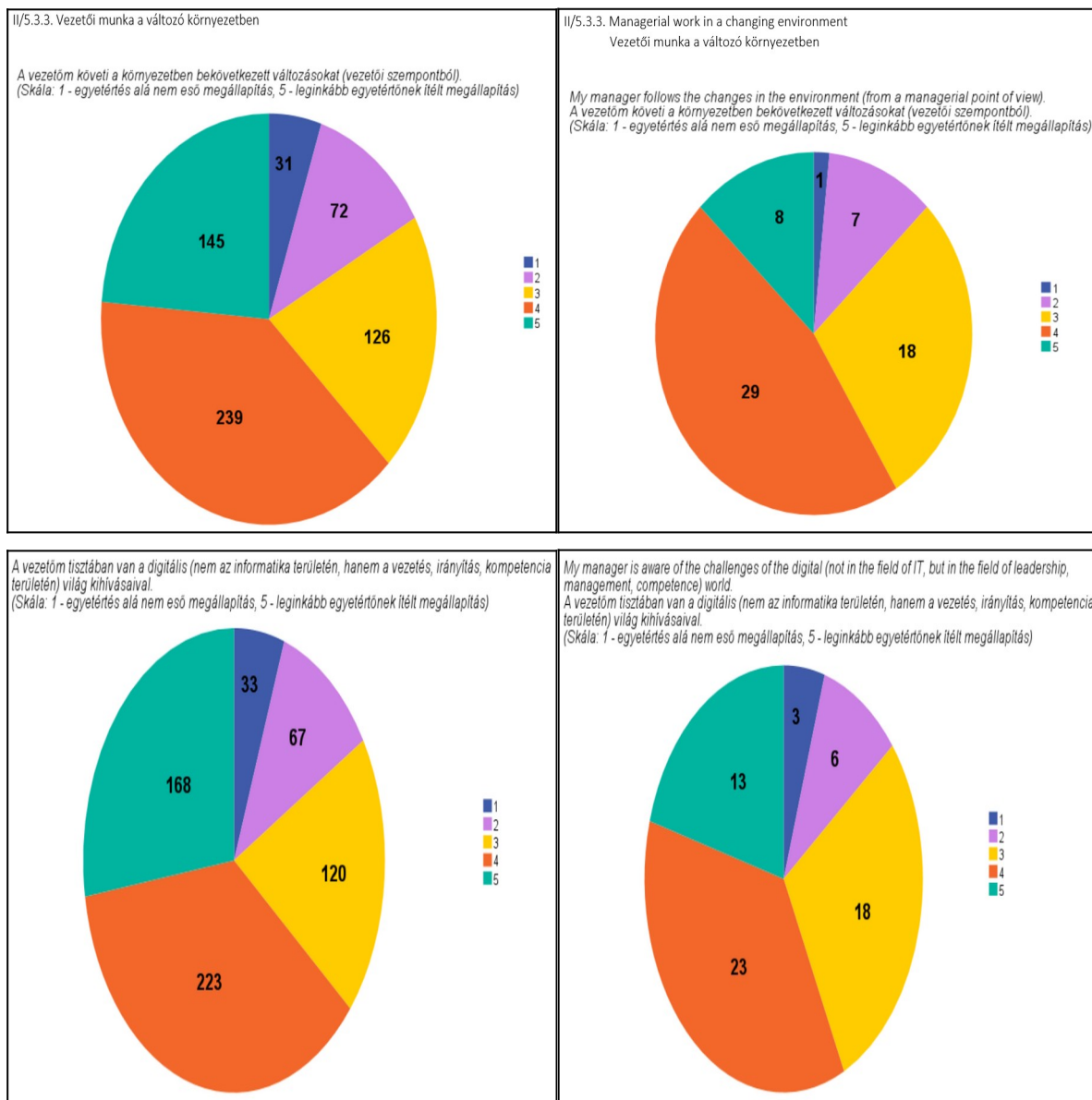
A vezetőm mindig betartja az irányítás egységét, az irányítási láncot. Az eredmények mind a hazai, mind pedig a nemzetköziben hasonlóságot mutattak. Mindkettőnél az 5 kategória válaszai érdekes eredményt mutatott, nem erősítik a pozitív válaszokat. Jelen válasznál a 3, 4 kategória kimagaslóan magas, míg a 2 kategória mind két felmérés esetében nagyon hasonló arányokat mutatott. Jelen válasz esetében racionálisan értékelve a helyzetet a pozitív válaszok többsége lett volna az elfogadhatóbb, sőt szinte csak azok. A gyakorlatban a vezetés egysége elengedhetetlen. A beosztási hierarchiát be kell tartani, azon esetekben, amelyekben ez valamilyen elfogadható okból nem történik meg, ott alapvető a másik vezető mielőbbi tájékoztatása. Így egyrészt, az állomány számára nem kerül kiadásra olyan utasítás, amellyel a magasabb szervezeti vezető nem ért egyet, másrészt, vezetés egységes arculatát meg lehet őrizni.

A közvetlen vezetőm mindig felelőséget vállal a szakami tevékenységéért állítás esetében is minden kategória kapott szavazatot, amelyekben a pozitív válaszok többségben vannak. Érdekessége volt ezen válaszoknak, hogy a vezetőnek a döntéseiért mindig vállalni kellene a felelőséget. Sőt ennél továbbmenve a munkavállalóknak mindenkinek vállalnia kellene a felelőséget az elvégzett vagy elvégzendő munkáért. A rendszerben meg vannak azok a jogi, morális, etc., garanciák, amelyek biztosítják hogy a személy képes számolni saját tetteinek következményeivel. A fentiek alapján szakmailag, de főleg morálisan nincs annál rosszabb, amikor valaki - vezető esetében kiemelkedően - nem vállalja vagy tovább hárítja a felelőséget másokra. Véleményem szerint vezetői beosztás betöltésére az illető alkalmatlan.

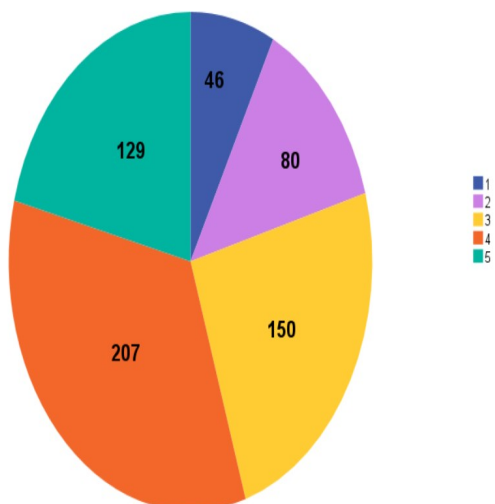
A vezetőm teljes mértékben jól vezeti a szervezeti egységet kijelentés esetében is rendszer szinten minél nagyobb a pozitív válaszok aránya, annál eredményesebb a vezetői munka és annál elégedettebb az állomány. A kijelentés természetesen nem taglalja azt, hogy

milyen szempontból vezeti a vezető jól a szervezetet, az állítás globálisan értelmezendő volt, ahogyan a válaszadók érték.

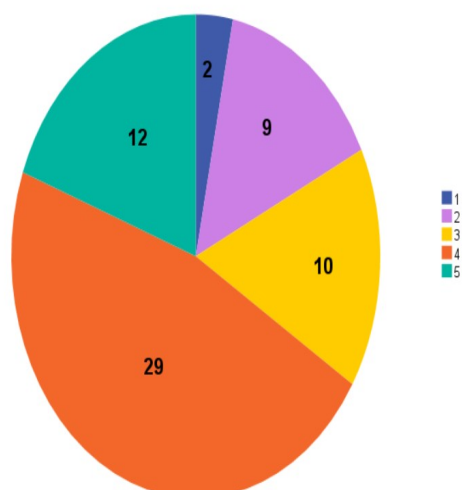
A II/5.3.3. a kitöltők vezetőinek környezetében bekövetkezett változásokra vonatkozott.



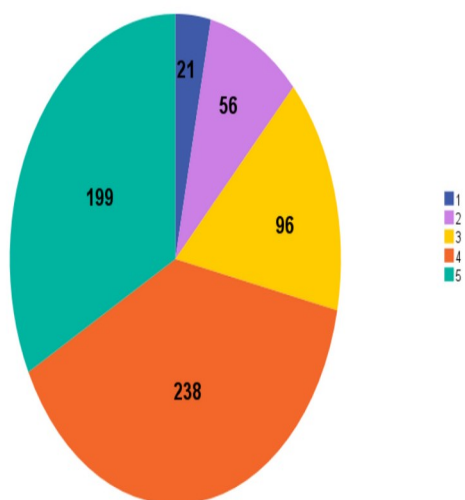
A vezetőm teljes mértékben tisztában van a szervezete jövőképevel.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



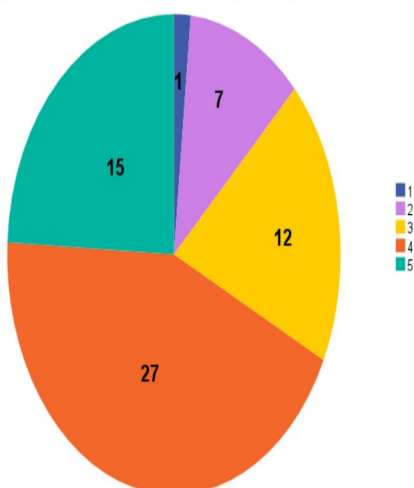
My manager is fully aware of the vision of his or her organisation.
A vezetőm teljes mértékben tisztában van a szervezete jövőképevel.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



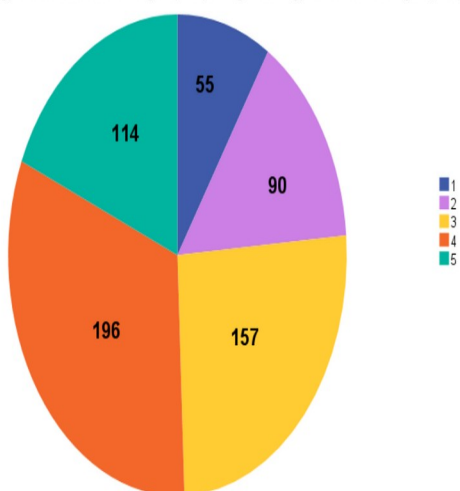
A vezetőm teljes mértékben tisztában van a tőle elvárt feladatokkal, azok végrehajtásának módjával, stb.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



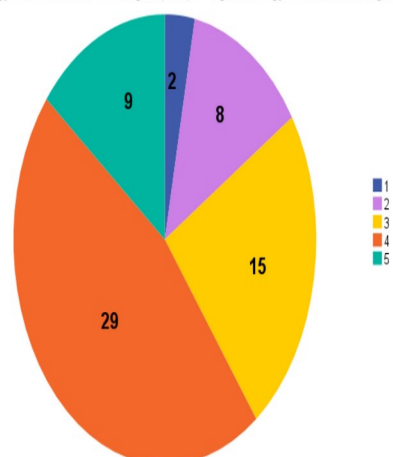
My manager is fully aware of the tasks expected of him, how they are carried out, etc.
A vezetőm teljes mértékben tisztában van a tőle elvárt feladatokkal, azok végrehajtásának módjával, stb.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



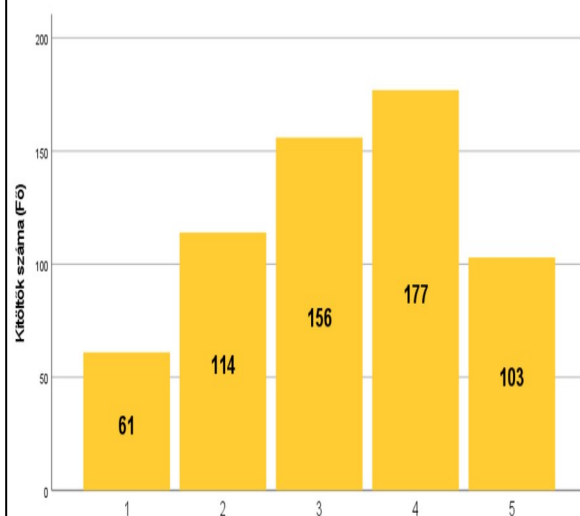
A vezetőm előre látja a szervezete előtt álló feladatokat, előre felkészíti a szervezetét a várt és nem várt eseményekre.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



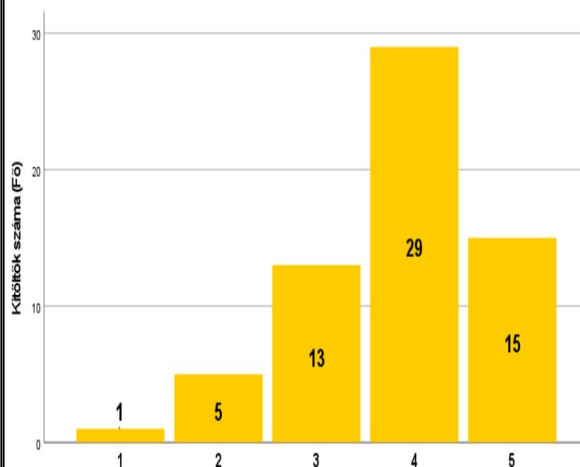
My manager foresees the tasks facing his organization, prepares his organization in advance for expected and unexpected events.
A vezetőm előre látja a szervezete előtt álló feladatokat, előre felkészíti a szervezetét a várt és nem várt eseményekre.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



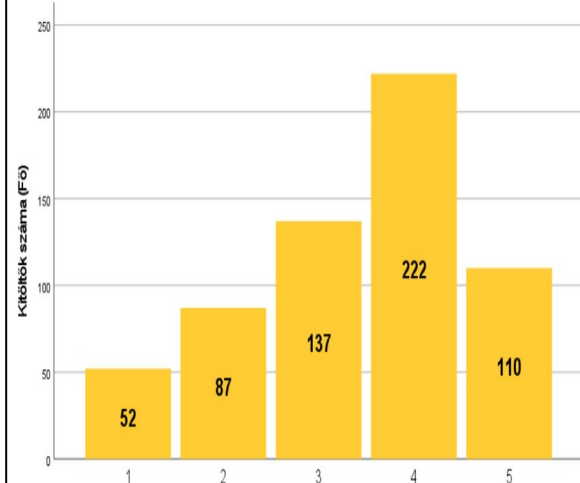
A vezetőm terveket készít annak érdekében, hogy a legjobb megoldást tudja választani az eseményekre.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



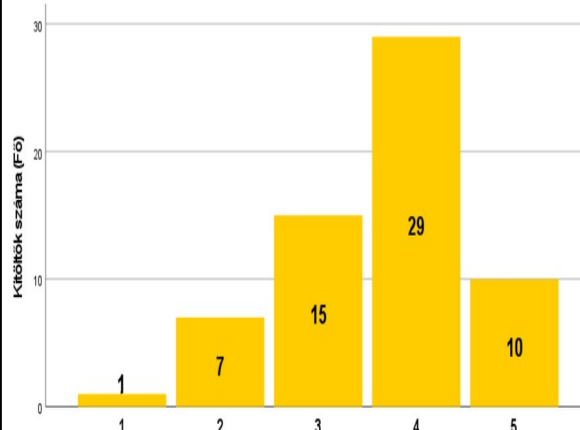
My manager makes plans in order to be able to choose the best solution for events.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



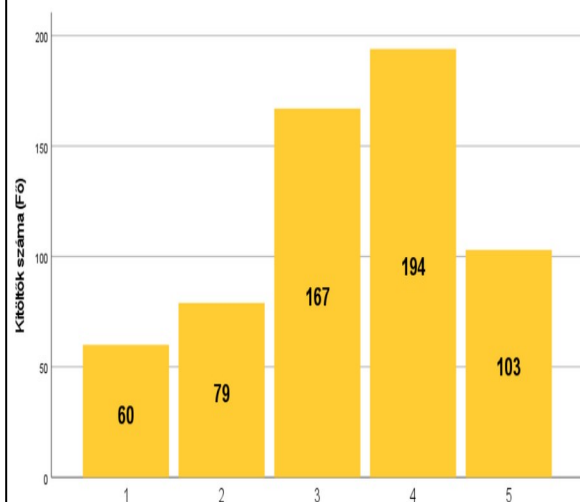
A vezetőm felismeri a rendelkezésre álló lehetőségeket rendszerbe, egymásra építve biztosítja a működőképességet, a kihívásokra történő teljeskörű választást.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



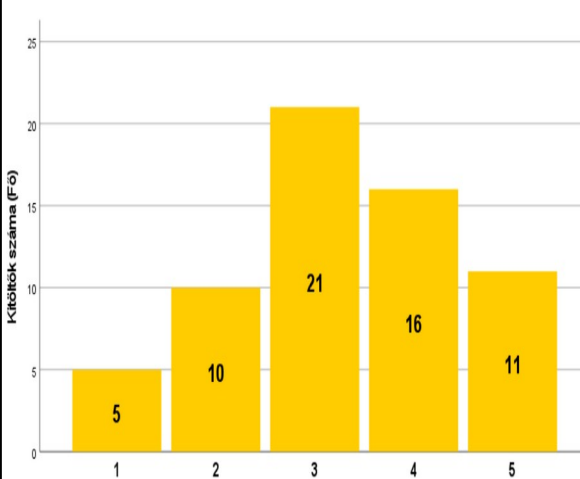
My manager recognizes the available opportunities, builds on each other to ensure operability and full response to challenges.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



A vezetőm rendelkezik a „digitális vezető” kompetenciáival.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



My manager has the competences of a "digital leader".
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



Ezen kérdéskör esetében megállapítottam, hogy a válaszadók vezetőikre vonatkozóan az egyetértés alá eső (4, 5 kategória) válaszokat preferálták. A vezetők a tőlük elvárható hozzáállást, viselkedést tanúsítják. Fontosnak tartom, hogy az állomány elismerje a vezető feladatához való viszonyulását. Amennyiben az állomány látja, tapasztalja a vezető érdektelenségét, akkor az negatívan hat az állomány hozzáállására is, rombolja az állomány morálját.

A vezetőm követi a környezetben bekövetkezett változásokat megállapítás esetében ki kell emelni, hogy minden tevékenységünk a környezetben történik, ily módon cselekményünkre a környezetünk kihatással van és viszont. A viszonyra a kölcsönösség jellemző.

A vezető tisztában van a digitális világ kihívásaival állítás a jelen környezetünkre vonatkozott, hiszen a digitális világ a 4.0 ipari forradalom megjelenése óta egyre jobban teret hódított és folyamatosan terjeszkedett, terjeszkedik a minket körülvevő környezetben. Ez a világ merőben másabb, mint a korábban megszokott környezetünk, mások jellemzik, amelyek közül talán az egyik legfontosabb a gyors változásokhoz való hozzáállás képessége.

A vezető teljes mértékben tisztában van a szervezete jövőképével esetében fontos megemlíteni, hogy a vezető előrelátása a szervezete kapcsán meghatározó. Tisztában kell lennie a szervezetre váró kihívásokkal. A jövőt terveznie kell a szükséges mértékig és a környezetben végbemenő folyamatokat a lehetőséghez mérten befolyásolni szükséges. A jövőt és a jövőbeni elképzeléseket egyrészt, meg kell ismertetni a szervezet tagjaival, másrészt, megvalósításhoz meg kell szerezni az ő támogatásukat is, csak így lehet a szervezet működőképes, csak így tud a környezetben bekövetkezett, bekövetkezendő változásokkal lépést tartani.

A vezetőm teljes mértékben tisztában van a tőle elvárt feladatokkal... esetében nincs jelentősége a digitális világnak, hiszen az ezt megelőző időszakokban is a vezetőtől elvárható volt, hogy a feladattal tisztában legyen, azt ellátni és végrehajtani képes legyen. Többek között ezek azok a fontos elemek, amelyek megkülönböztetik a vezetőt és a beosztottat. Egy szervezet életében a megoldásokat a vezetőtől várjuk, hiszen mint ahogyan a nevében is benne van, ő az a személy, aki vezeti az állományt, így mondhatjuk, hogy jogosan várjuk el, hogy mindent tudjon. Úgy gondolom, hogy a mai összetett, gyorsan változó világunkban már

nem teljesen ez a helyzet. A végső döntést természetesen a vezetőnek kell kimondani, de addig amíg eljutunk eddig a szintig a jelenben érdemes a közös gondolkodást segítségül hívni.

A vezetőm előre látja a szervezet előtt álló feladatokat... szerint a jelenben élünk és tevékenykedünk, de egy jó vezetőnek előre is kell gondolkodnia, látnia kell, fel kell tudnia mérni a jövőben várható eseményeket és azok hatásait a szervezetre. A jövőt tehát tervezni kell folyamatosan, amely segíti a szervezetünket, hogy időben adekvát válaszokat tudjunk adni a kihívásokra.

A vezetőm terveket készít annak érdekében, hogy a legjobb megoldást tudja választani az eseményekre ábra válaszai hasonló eredményt mutattak, mint az ezt megelőző esetében. A megállapítások egymással összefüggésben voltak, így evidens, hogy a rájuk adott válaszok is hasonlóságot mutattak.

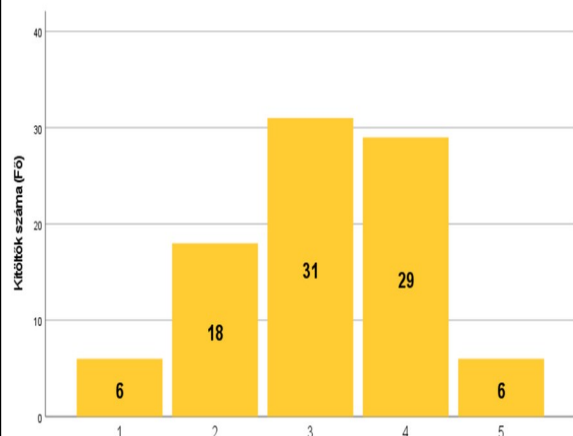
A vezetőm felismeri a rendelkezésre álló lehetőségeket a rendszerben, egymásra építve biztosítja a működőképességet, a kihívásokra történő teljeskörű válaszokat esetében a rendszerben való gondolkodás elengedhetetlen. A válaszok a legmagasabb kategóriában mutathattak volna magasabb számokat is, van még hová fejlődni, de összességében az is - is válaszadók megerősödése esetében jó arányok alakulhatnak ki. Alapvető követelmény a vezetővel szemben az időbeni felismerés, amely garancia lehet az időbeni reagálásra, amely a rendvédelmi szervek esetében elengedhetetlen. A rendszerben való gondolkodás alapja, hogy az események nem maguktól külön - külön, elhatárolódva történnek, hanem azok megtörténte összefügg, az események ok - okozati összefüggésben vannak egymással, így a rájuk való reagálás is ezt követeli meg.

A vezetőm rendelkezik a „digitális vezetői” kompetenciáival esetében ki kell emelni, hogy kompetenciák eddig is jellemezték az egyént, csak ezek kompetenciák megváltoztak. A folyamatosan változó világ, környezet folyamatosan változó és akár újonnan megjelenő kompetenciákat is megkövetelnek. Egyes már meglévő elemek háttérbe, visszább szorulnak és újak kerülnek a középpontba vagy éppen erősödnek meg. Kijelenthetem, hogy nem minden egyén alkalmas minden beosztás betöltésére. Egy meghatározott beosztás betöltésére alkalmas személy kiválasztása felelősségteljes feladat, amely felkészült szakembereket követelnek meg.

A II/5.4. A vezetőkre vonatkozó kérdések.

II/5.4. Csak a vezetők töltsék ki ezt a táblázatot!

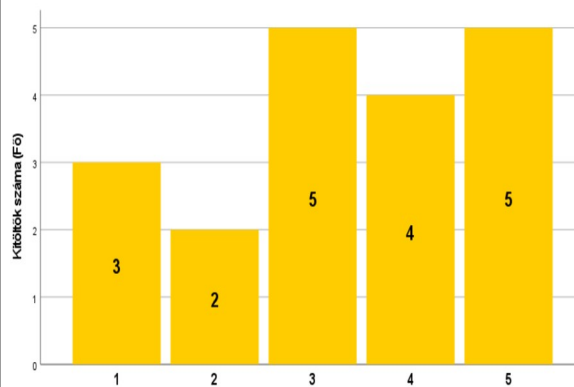
Konzervatív vezető vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



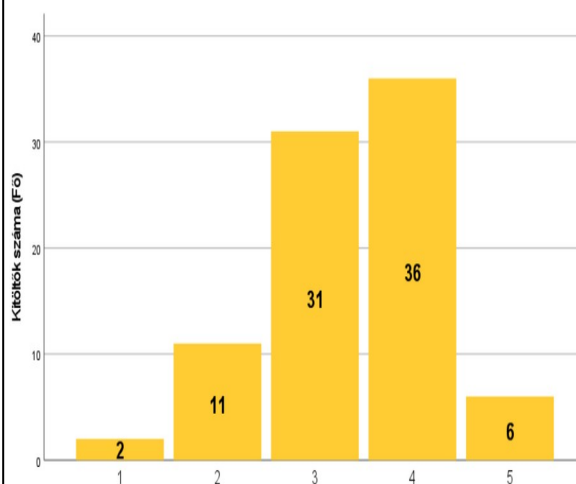
II/5.4. Only managers should fill out this table!

Csak a vezetők töltsék ki ezt a táblázatot!

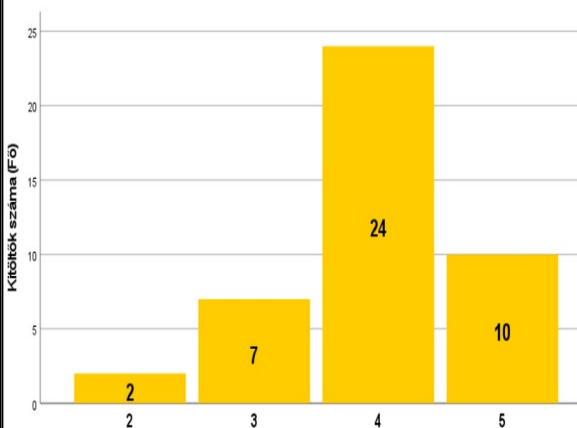
I am a conservative leader.
Konzervatív vezető vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



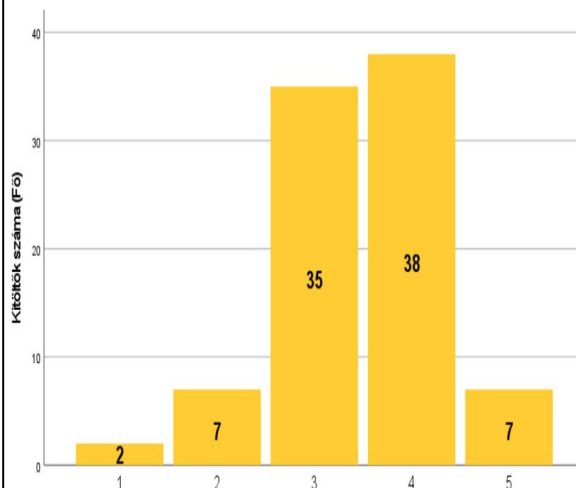
Iniciatív vezető vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



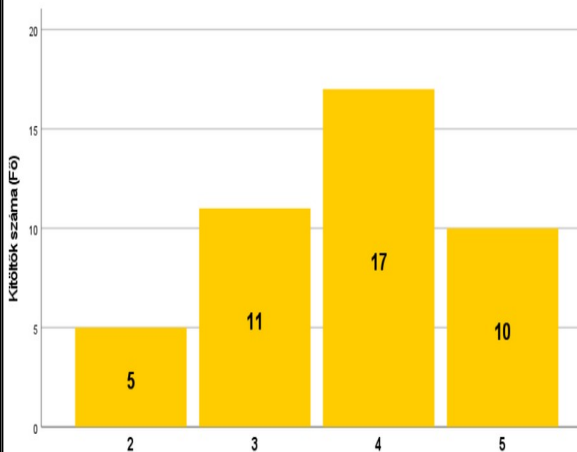
I am an initiative manager.
Iniciatív vezető vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)

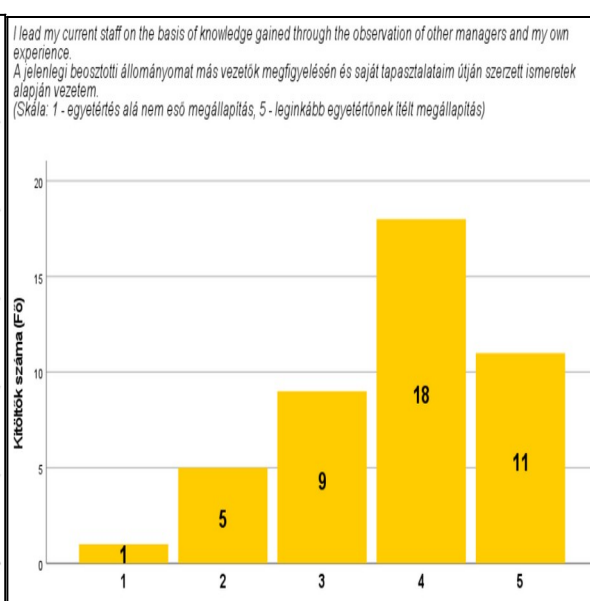
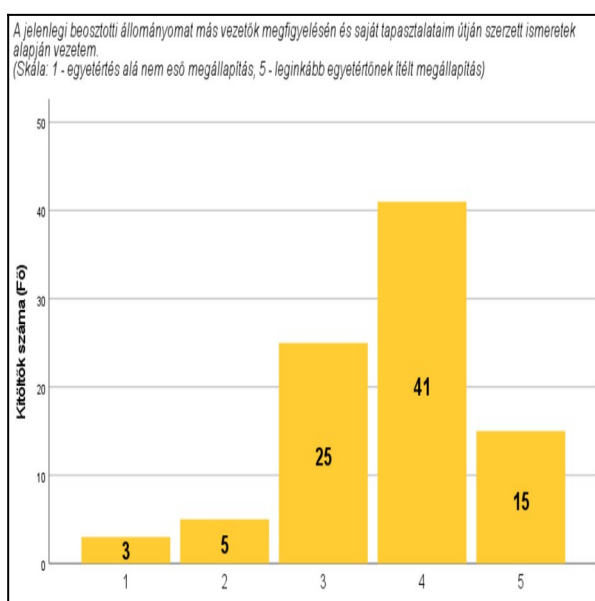
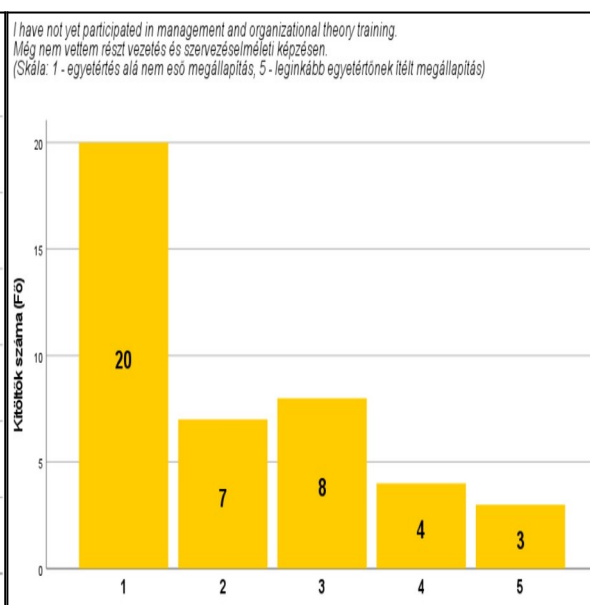
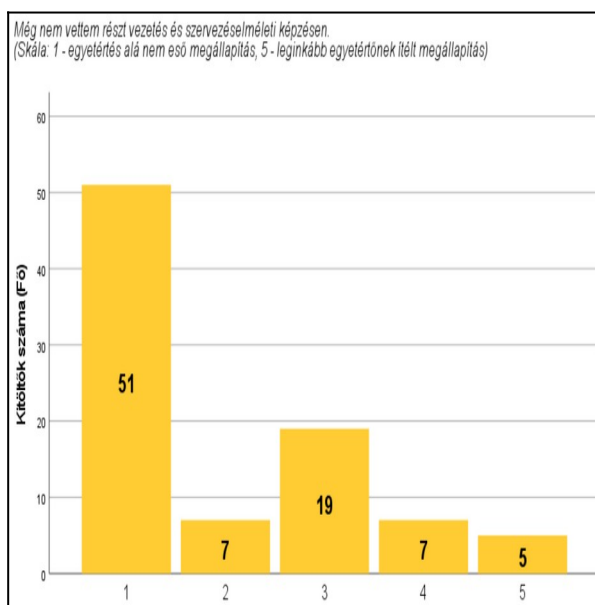
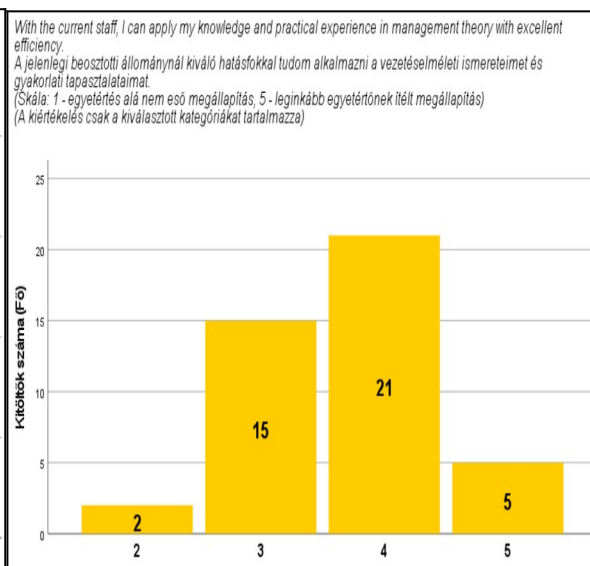
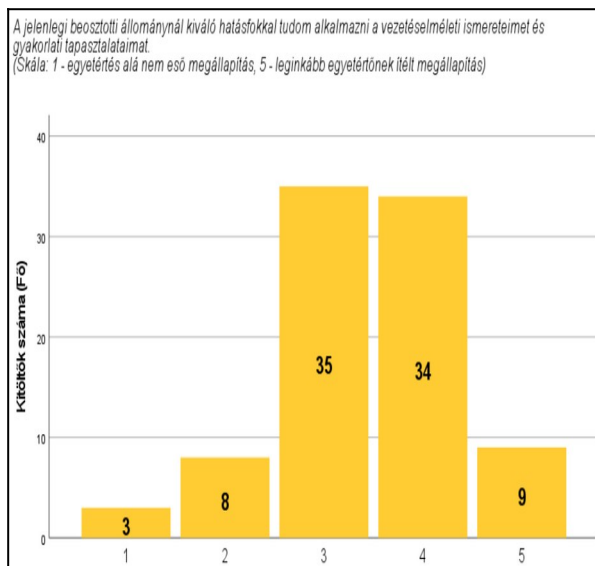


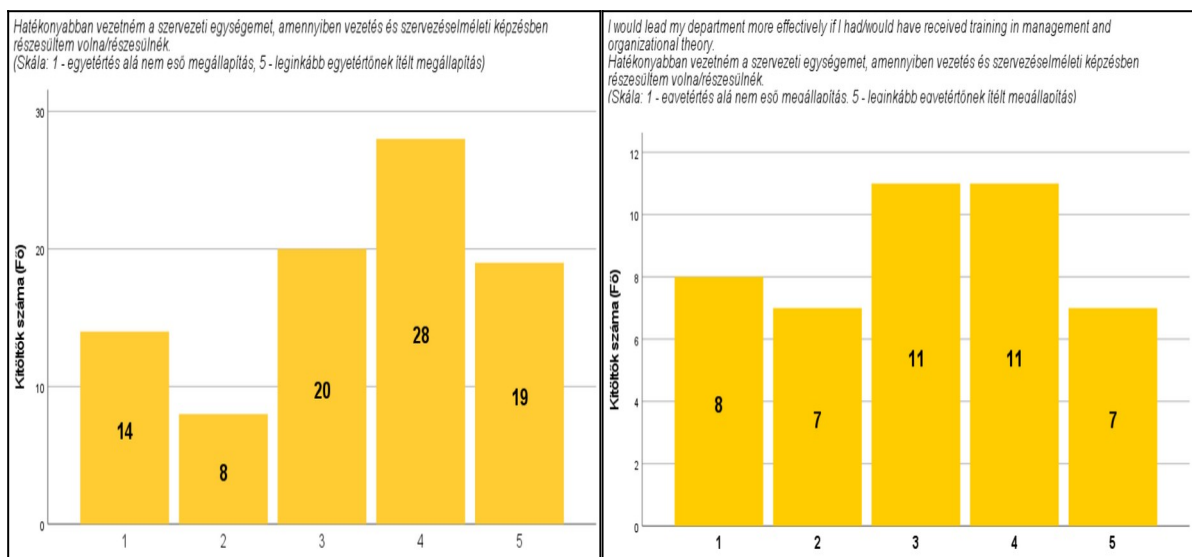
Felkészült vagyok a vezetés és szervezésméleti és gyakorlati kérdésekben, mert képzésen/ken vettem részt.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



I am prepared in management and organizational theory and practical issues because I have attended training.
Felkészült vagyok a vezetés és szervezésméleti és gyakorlati kérdésekben, mert képzésen/ken vettem részt.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)







A vezetőkre vonatkozó jellemzők közül konzervatív vezető vagyok vagy iniciatív vezető vagyok választás esetén a jellemző a kitöltő vezetőkre a hazai esetben nagyobb szórást, míg a nemzetköziben egységesebb képet mutatott. A jelen válaszokat minden kitöltő önmagát értékelve adta meg, ahogyan a mindennapokban érzi magát. A konzervatív vezető inkább a hagyományos stílust képviseli, míg az iniciatív vezető a kezdeményező készségű vezetői vonásokkal tudott azonosulni. A válaszadók is - is kategóriában egyes esetekben egyik, míg másik esetben a másik kategóriába sorolja magát, tehát a kettő kombinációja valamilyen megosztásban.

A felkészült vagyok a vezetés és szervezésméleti és gyakorlati kérdésekben mert képzésen, képzéseken vettem részt állításnál a vezetői réteg szervezett formában vett részt képzésen, sőt részvételük kötelező is volt. A képzéseken való gyakoriság mértéke függ attól is, hogy ki mennyi ideje tölti be ezt a beosztást. Tapasztalatom alapján kijelenthetem, hogy a fokozatosság betartása a vezetői beosztások betöltése esetén nagyobb előnyt nyújt a vezetőnek, mint a hirtelen, adott esetben felkészületlenül betöltött beosztás. Elsőre természetesen jól hangzik, hogy valakiből vezető lesz, de nem mindegy, hogy erre az illető fel van készítve, a szervezet részéről fel van készítve vagy ezek mellőzéseével, mindent átlépve kerül vezetői beosztásba. Az első eset egy természetes megfelelő kiválasztáson megy át, míg a másik esetben a vezetőről előbb vagy utóbb kiderülhet, hogy alkalmatlan vezetőnek, illetve akkor amikor kinevezték még nem volt alkalmas, tehát maga a szervezet teszi „tönkre” illetőt. Nem beszélve arról, hogy a rá bízott szervezet is elszenvedti a vezető inkompetenciáját.

A jelenlegi beosztotti állománynál kiváló hatásokkal tudom alkalmazni a vezetéselméleti ismereteimet és gyakorlati tapasztalataimat kijelentés esetében a hazai és a nemzetközi eredmények hasonlóak voltak. A legtöbb szavazat a 4, 5 kategória kapta, de az is-szavazók is jelentős számban voltak. Az 1, 2 kategória csekély számban volt, de még mindig nem nulla, míg a nemzetközi értékelésben az 1 kategória nem szerepelt. A későbbi kérdések is a jelen témakört járják körbe és az eredmények is hasonlóságot mutattak.

A még nem vettem részt vezetés és szervezéselméleti képzésen kérdéskörnél üdvözlendő, hogy csak kis számban nem vettek részt képzésen, amely mindkét viszonylatban hasonlóságot mutattak. Más szempontból pedig nem tartom jónak, hogy úgy kerülnek be személyek vezetői beosztásokba, hogy előtte nem vettek részt semmilyen, akár alapképzésben sem. Véleményem szerint a vezetői utánpótlásról időben kell gondoskodni, nem akkor kell kapkodni és „találni valakit”, amikor már késő. Korábbi vezetői beosztásomban saját indíttatásból kerestem az általam vezetett szervezeten belül azokat a személyeket, akik idővel, illetve rendkívüli szituációban alkalmasak lesznek vezetőnek. Elbeszélgettem velük, hogy mennyire értenek egyet az elképzelésemmel és az ő felkészítésük elkezdésében.

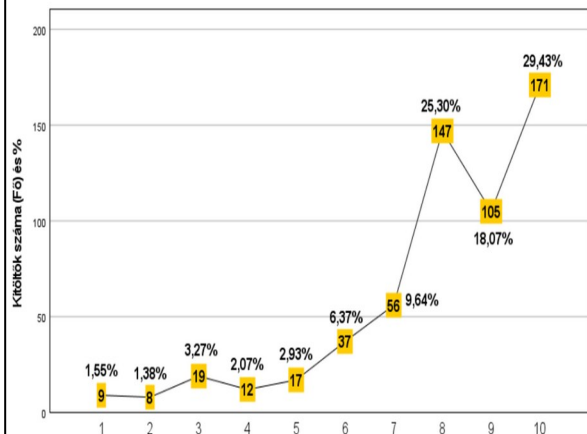
A jelenlegi beosztotti állományomat más vezetők megfigyelésén és saját tapasztalataim útján szerzett ismeretek alapján vezetem kijelentés esetében a válaszadók hasonlóan foglaltak állást a hazai és a nemzetközi területen is. Az állítással kapcsolatban kijelenthetem, hogy két megoldása van, egyrészt, fontos a megfigyelésen, tapasztalat útján szerzett tudás is. Másrészt, szükséges a rendszerben, szervezet keretekben történő képzés is. Amennyiben mindkét elem teljesül, akkor tudja a személy elemezni, értékelni a kialakult szituációt és utána levonni a szükséges következtetéseket, majd elvégezni a korrekciót, továbbá alkalmazni a kívánatos lépéseket.

Hatékonyabban vezetném a szervezeti egységemet, amennyiben vezetés és szervezéselméleti képzésben részesültem volna, részesülnék ábra alapján adott magyar válaszok ellentmondást mutattak a két ábrával fentebb tett állításukkal szemben, mivel a korábbiakban adott válaszaik alapján 58 fő már részesült képzésben, a jelen esetben pedig azt nyilatkozták, hogy hatékonyabban vezetné szervezetét, amennyiben részesült volna ilyen irányú képzésben. Jelen disszertációmban az ellentmondást feloldani nem tudtam, de későbbi kutatás folytatásában fontosnak tartom a kérdés tisztázását.

A II/5.5. kérdés a vezetői kompetenciákra vonatkozott.

II/5.5. Vezetői kompetenciák súlyozása

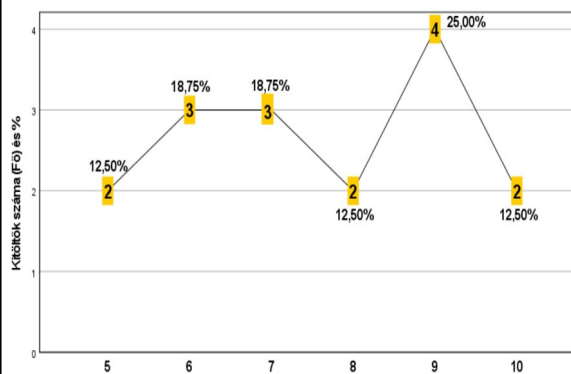
Konfliktus kezelés
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



II/5.5. Weighting of leadership competencies

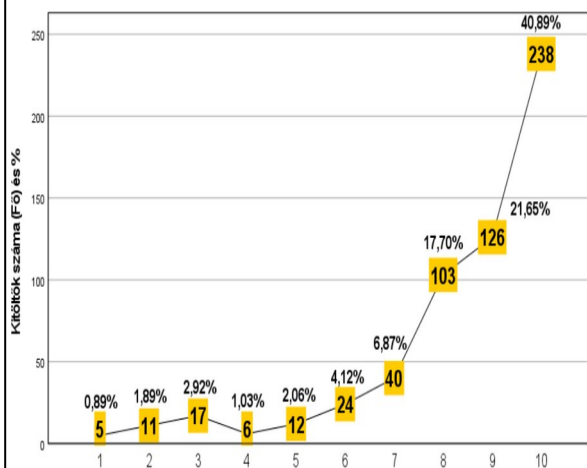
Vezetői kompetenciák súlyozása

Conflict management
Konfliktus kezelés
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



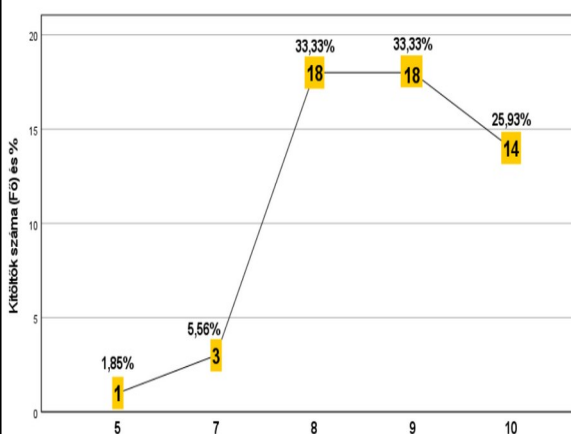
Probléma megoldás képessége

(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



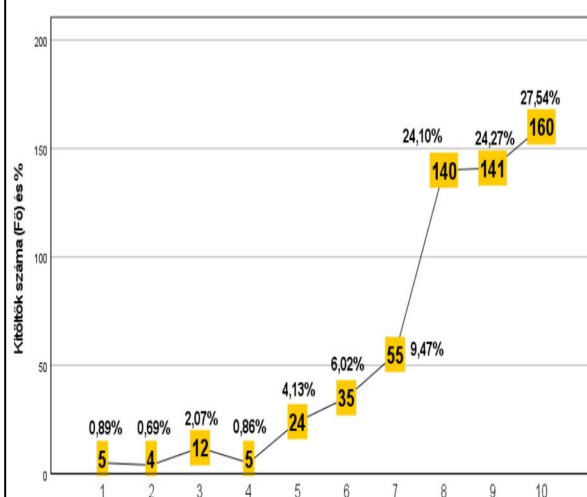
Ability to solve problems

Probléma megoldás képessége
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



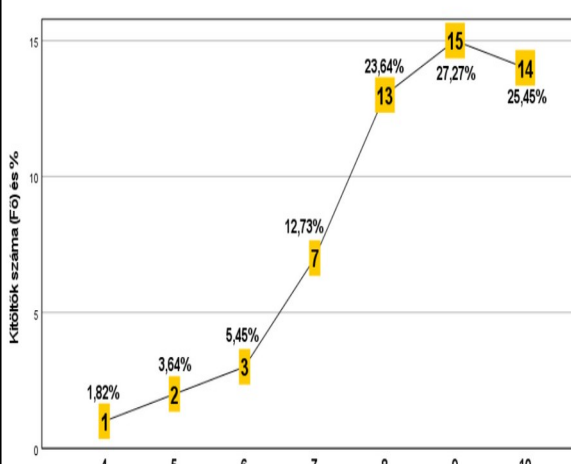
Önbizalom, öntudatosság

(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)

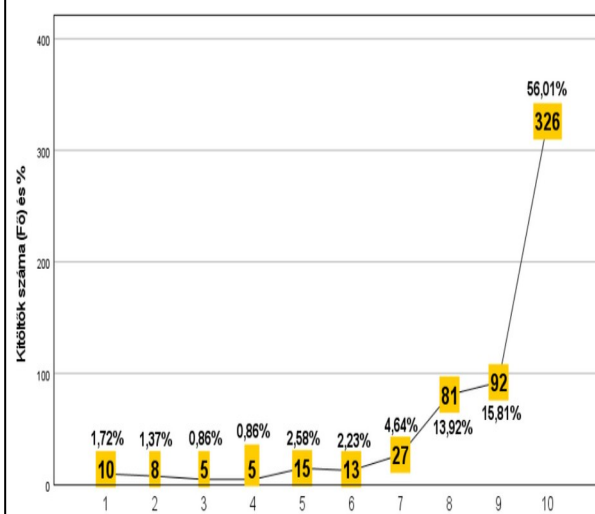


Self-confidence, self-awareness

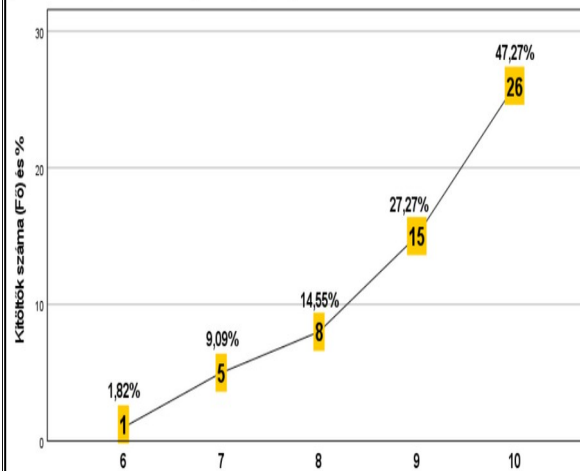
Önbizalom, öntudatosság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



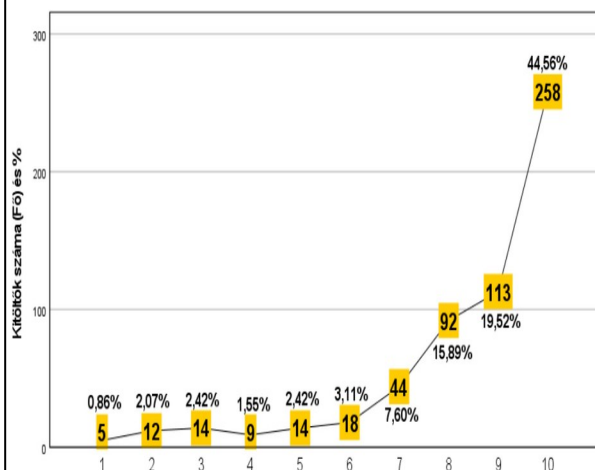
Megbízhatóság, becsületesség
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



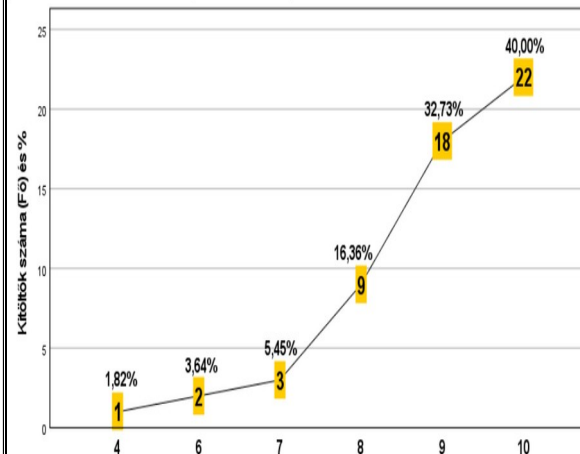
Reliability, honesty
Megbízhatóság, becsületesség
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



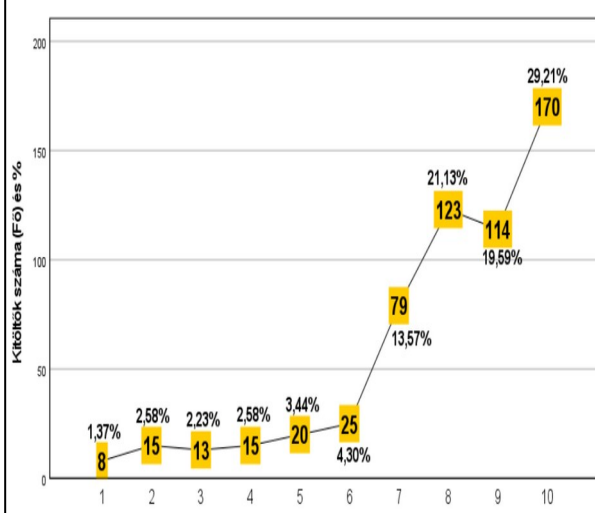
Együttműködés és csapatmunka
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



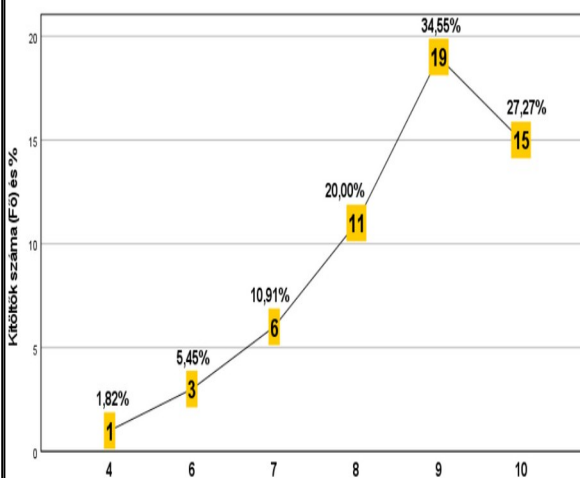
Cooperation and teamwork
Együttműködés és csapatmunka
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



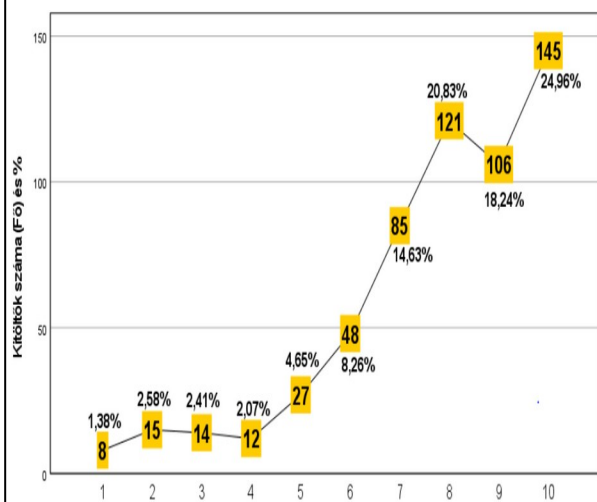
Mások ösztönzése, mások befolyásolása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



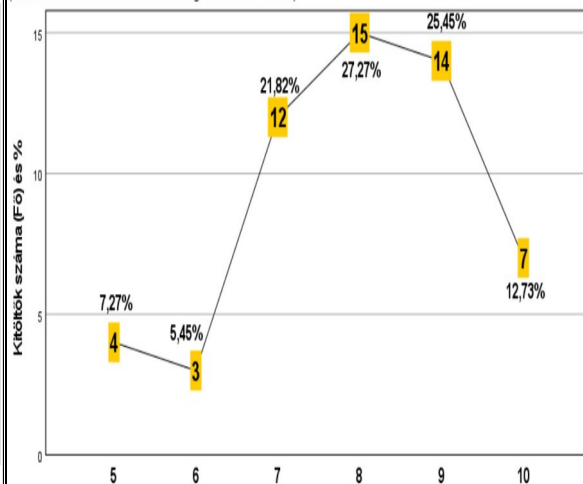
Encouraging others and influencing others
Mások ösztönzése, mások befolyásolása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



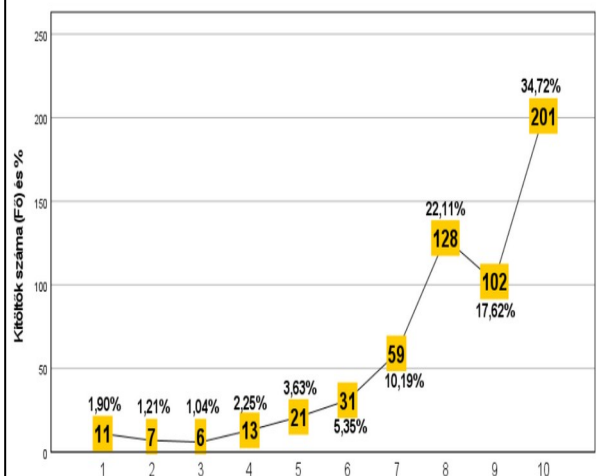
Jövőbeni konkrét célok kitűzése
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



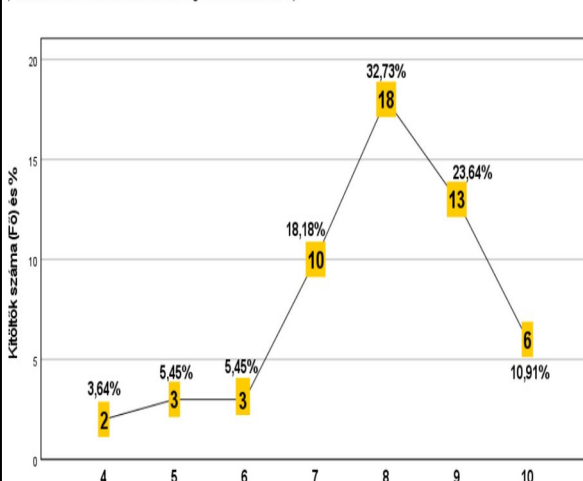
Set future specific goals
Jövőbeni konkrét célok kitűzése
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



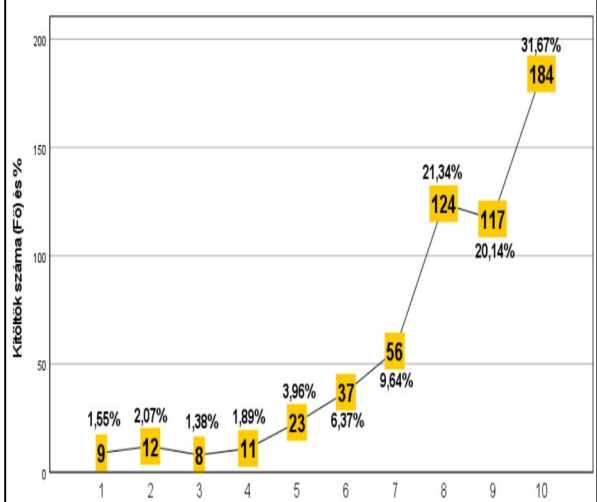
Rugalmasság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



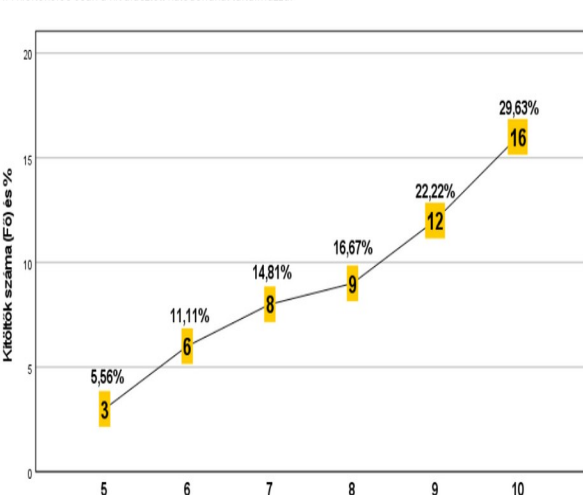
Elasticity
Rugalmasság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



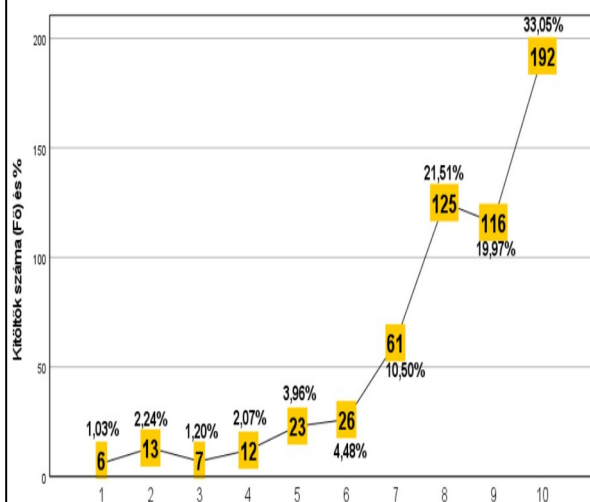
Alkalmazkodó képesség
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



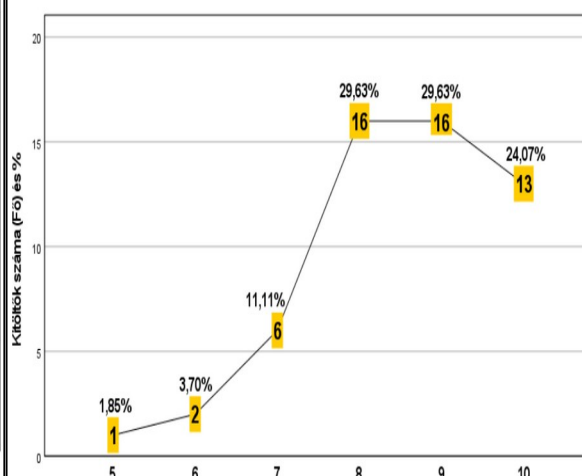
Adaptability
Alkalmazkodó képesség
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



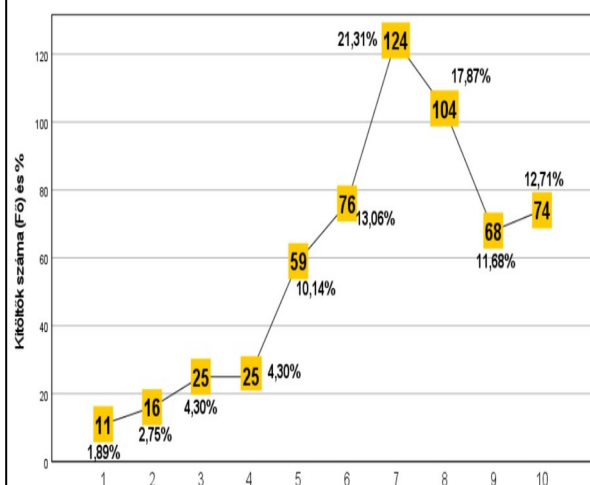
Stratégiai gondolkodás és tervezés
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



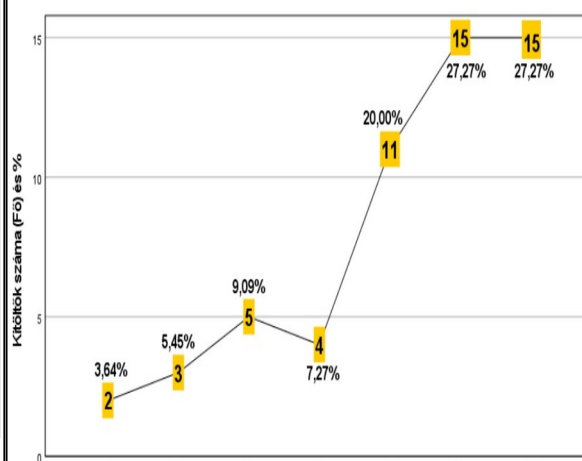
Strategic thinking and planning
Stratégiai gondolkodás és tervezés
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



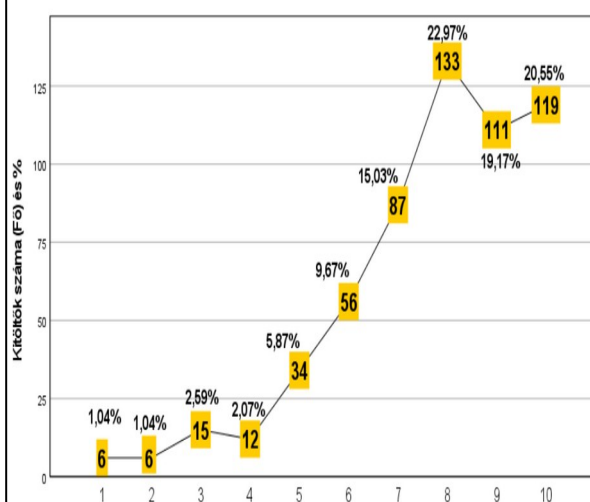
Szenvedély
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



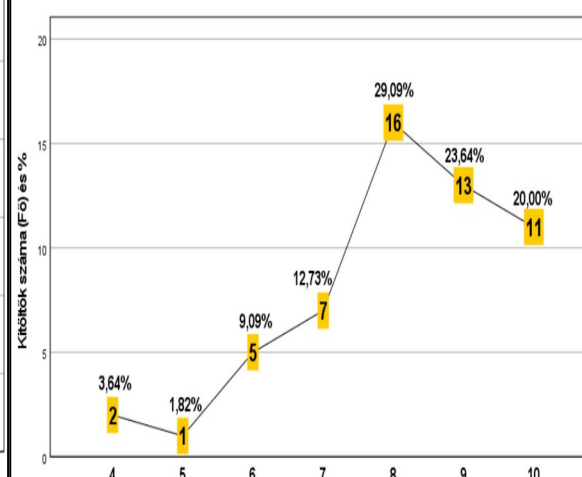
Passion
Szenvedély
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



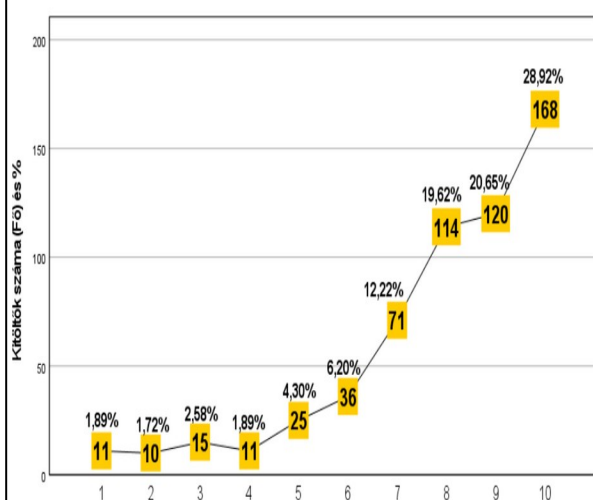
A feladatok delegálása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



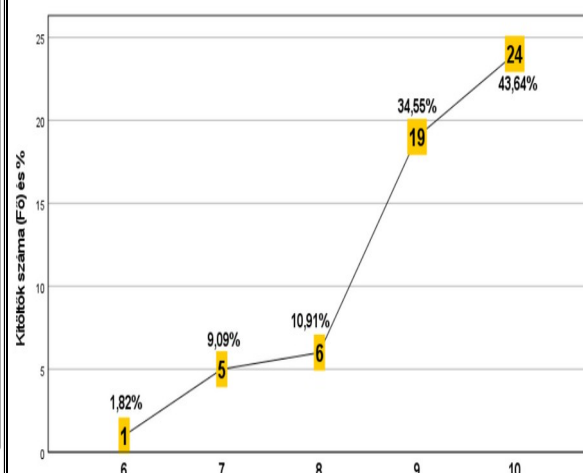
Delegating tasks
A feladatok delegálása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



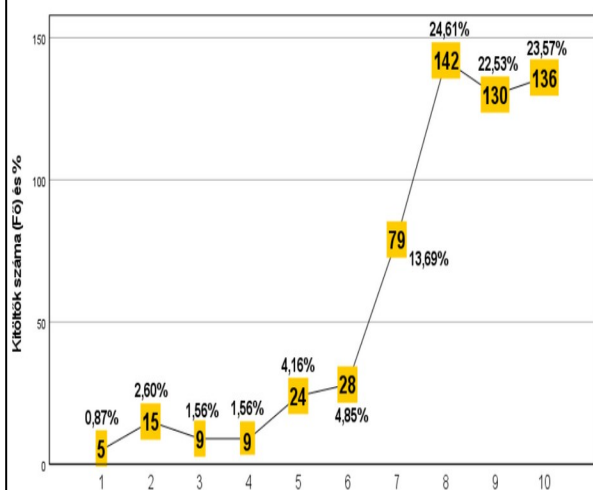
Empátia
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



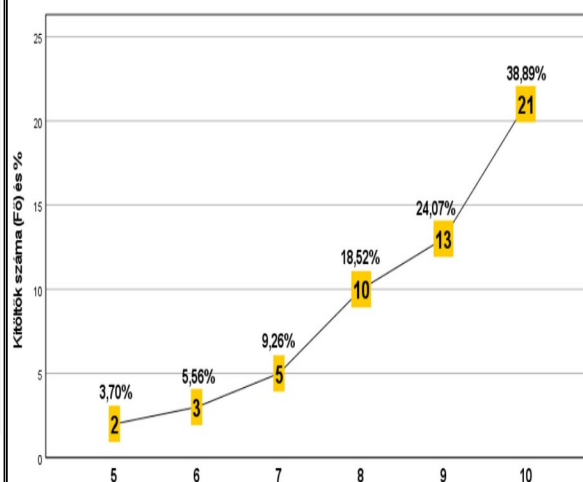
Empathy
Empátia
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



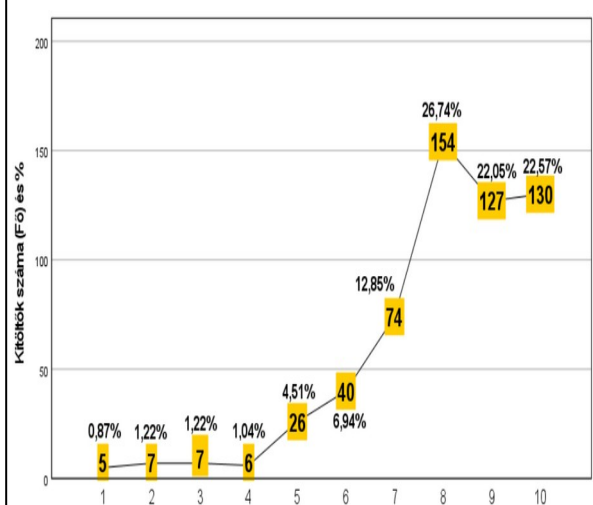
Interperszonális kommunikáció
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



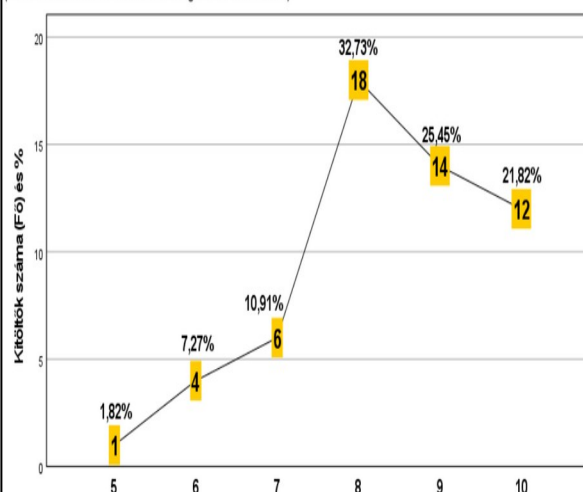
Interpersonal communication
Interperszonális kommunikáció
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



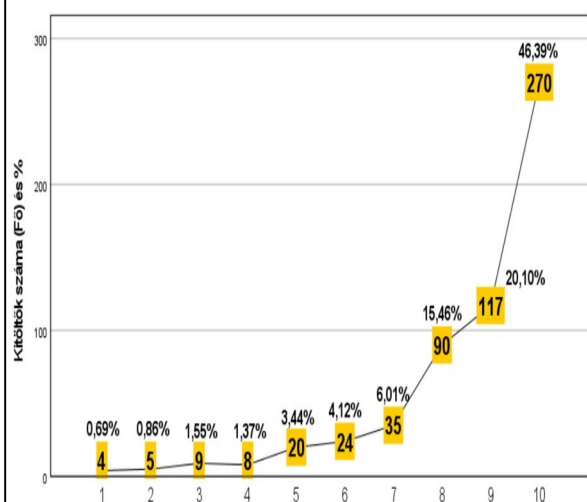
Öntudatosság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



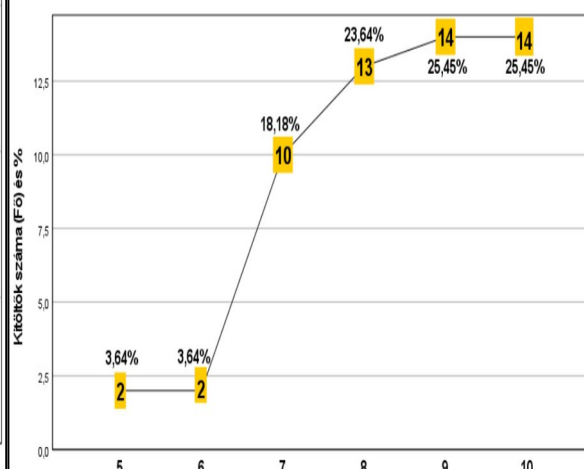
Self-awareness
Öntudatosság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



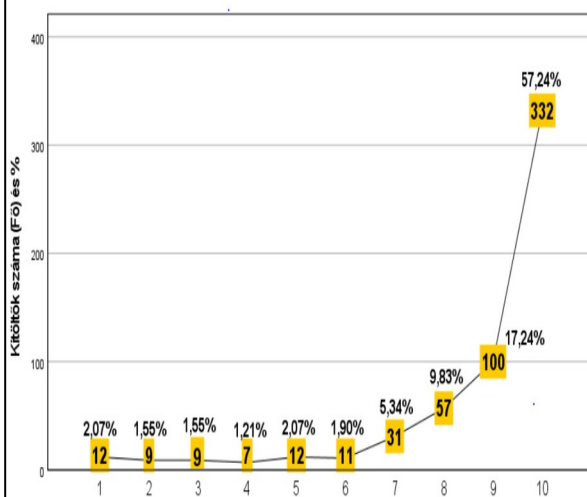
Szakmai ismeretek tudás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



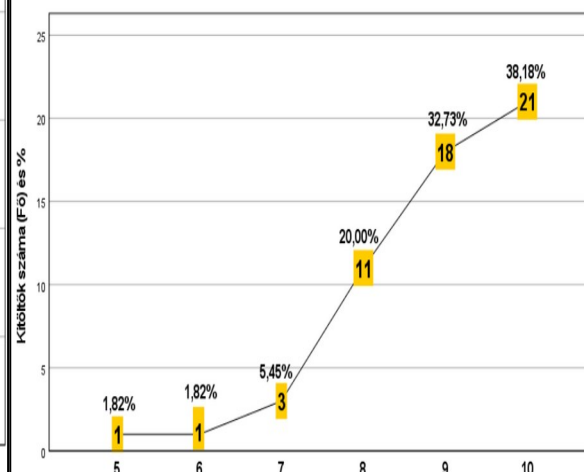
Professional knowledge/knowledge
Szakmai ismeretek tudás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



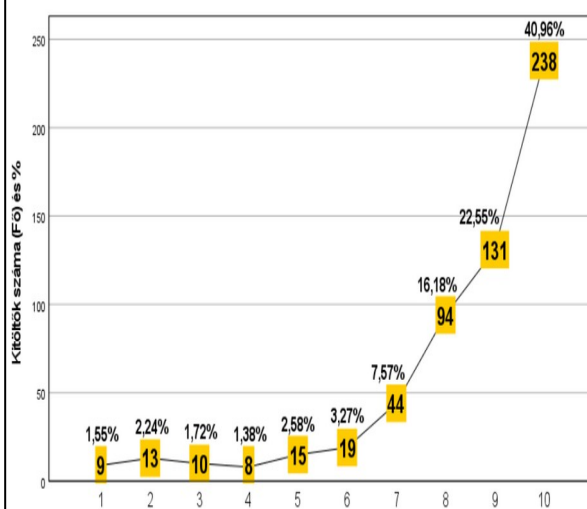
Döntés képesség és felelősségvállalás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



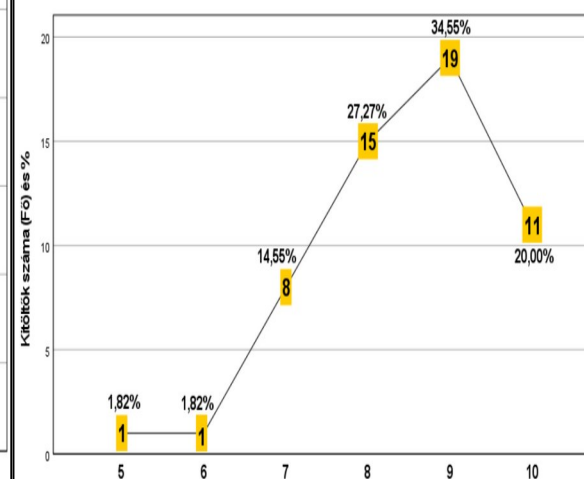
Decision ability and responsibility
Döntés képesség és felelősségvállalás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



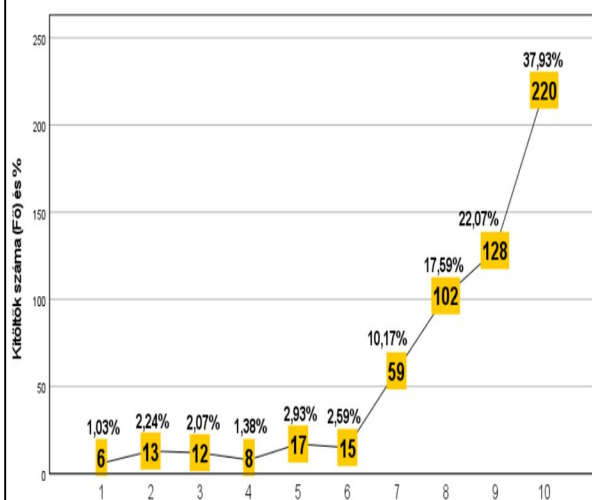
Következetesség és kiszámíthatóság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



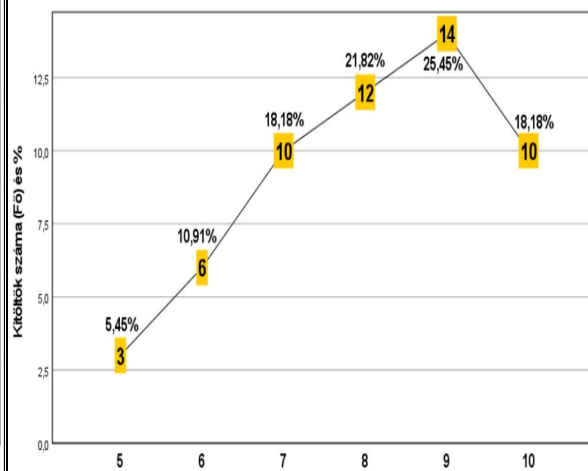
Consistency and predictability
Következetesség és kiszámíthatóság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



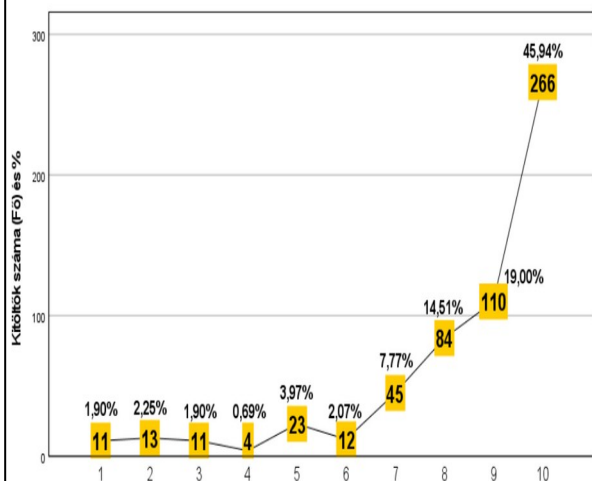
Vezetői funkciók ellátása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



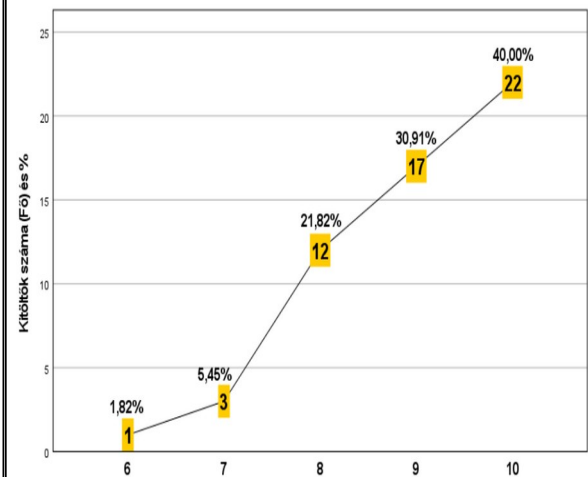
Performing managerial functions
Vezetői funkciók ellátása
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



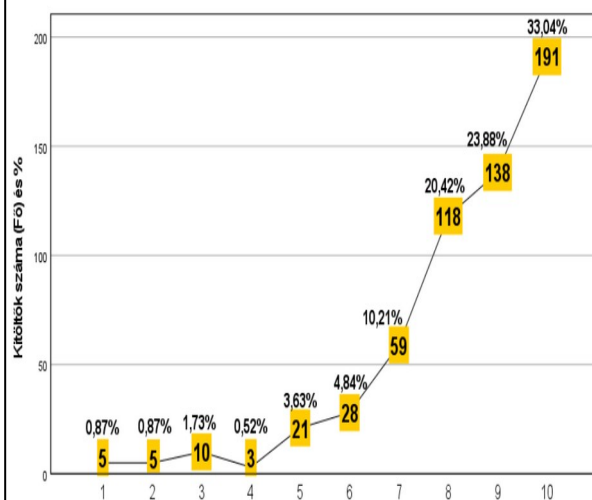
Személyes példamutatás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



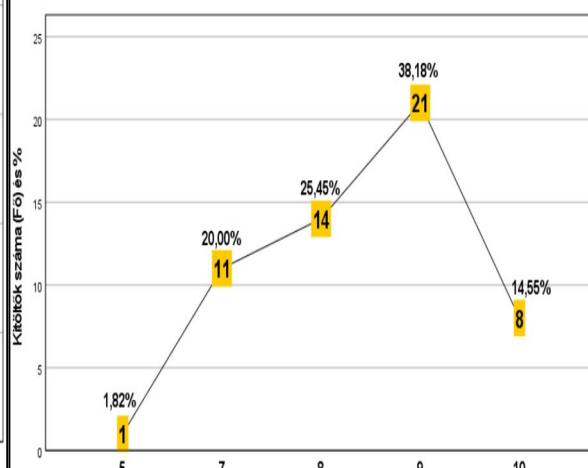
Leading by example
Személyes példamutatás
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)

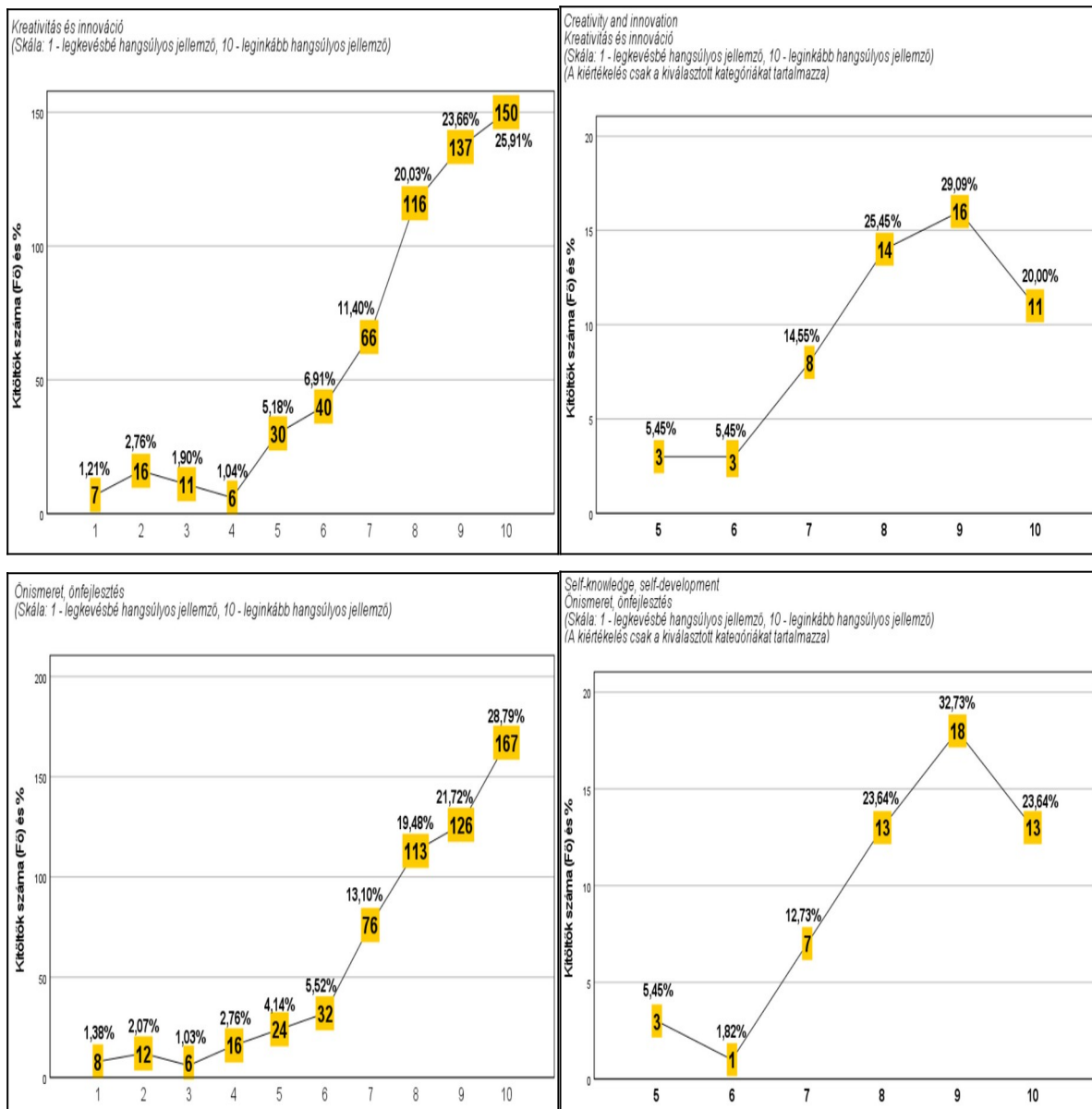


Cél és feladatorientáltság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)



Purpose and task orientation
Cél és feladatorientáltság
(Skála: 1 - legkevésbé hangsúlyos jellemző, 10 - leginkább hangsúlyos jellemző)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)

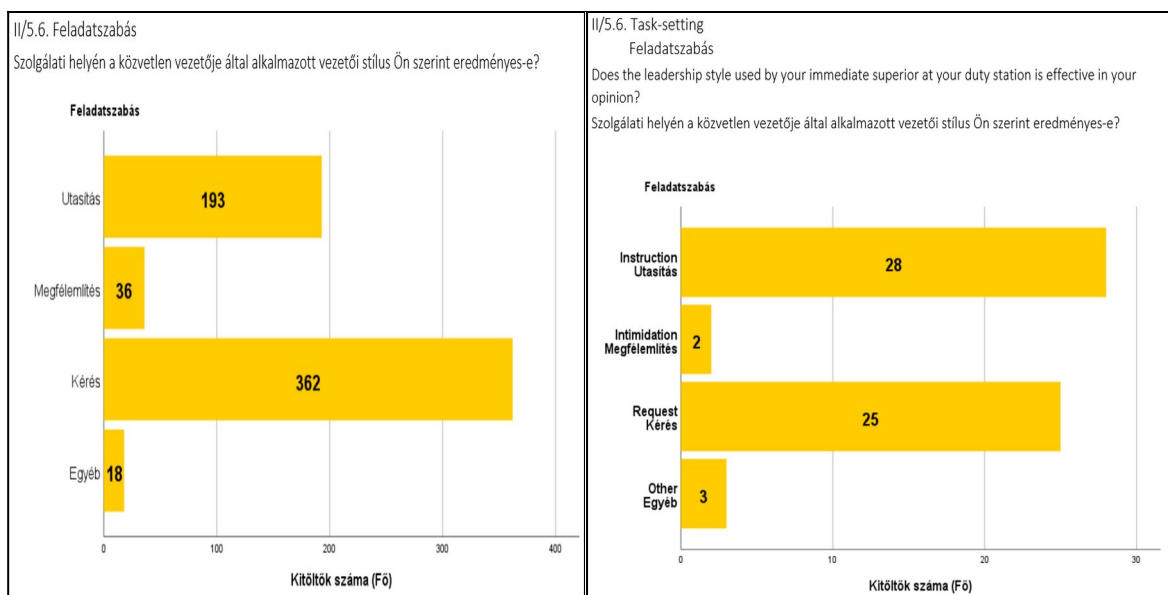




A fenti értékek elemzése során - 23 ábra összege a hazai és a nemzetközi tekintetében - megállapítottam, hogy a kompetenciák vonatkozásában nagy szórás tapasztalható. A diákat egyesével nem elemeztem. A diákból szépen le lehetett vonni a következtetéseket, azokból látható volt, hogy a válaszadók, hogyan értékelték a jelen világunkban szükséges kompetenciákat, melyeket tartották ők fontosabbnak, hová helyezték a hangsúlyt. A diákon látható volt a „rég” idők kompetenciája is és megtalálható volt a jelenlegiek is. Természetesen nem állítottam őket sorrendbe, illetve nem csoportosítottam őket, azért, hogy nem befolyásoljam a kitöltőket a választásukban. Kijelenthetem, hogy a válaszadók értékelése nem teljesen fedte a publikált és elfogadott elméletek sorrendjét, amelyek a saját sorrenddel szintén nem teljesen egyeznek. A környezetünkben bekövetkezett változások magukkal hozzák a kompetenciákban is a szükséges változásokat. A változással, a fejlődéssel

csak az tud lépést tartani, aki rendelkezik a kívánatos kompetenciákkal és rendelkezik a változás képességével. A kompetenciák folyamatosan átalakulnak, amely során - ki kell emelni, a digitális világot, amelyben az eddiginél is gyorsabban - bekövetkező változások mellett a szükséges kompetenciák is gyorsabban formálódnak. A szervezetekben nem csak a vezetőknek, hanem az egész állománynak lépést kell tartaniuk a változásokkal. Nem megengedhető, hogy a beosztotti állomány nagyobb jártassággal rendelkezzen a vezetői állománytól, ezért is van szükség a minden beosztásra - szükséges mértékig - kiterjedő képzésre, továbbképzésre.

A II/5.6. kérdés a kitöltők vezetőinek feladatszabási módszerére vonatkozott.

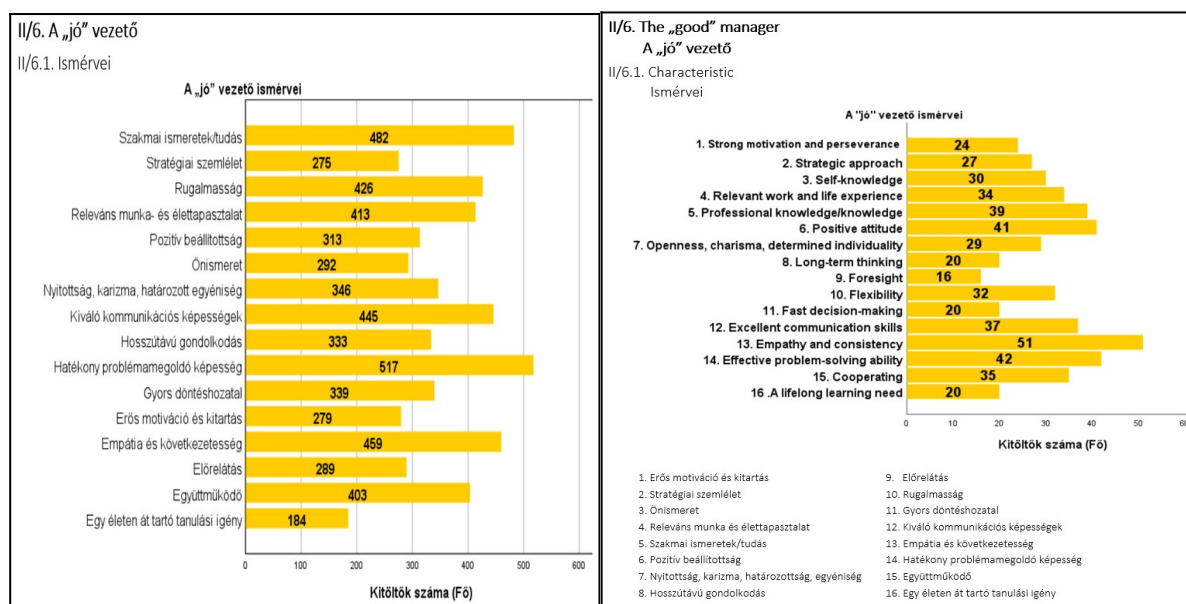


A feladatszabás során a magyar kitöltők sokkal többen választották a kérést míg a nemzetközi esetében az utasítás 3 - mal több kitöltést kapott, amely elenyésző különbségnek mondható. Véleményem szerint a rendészeti szervek állományának tisztában kell lennie, hogy a hierarchikus rendszerben a kérés is az utasításnak vagy a parancsnak megfelelő kategóriába esik, de nem mindegy a végrehajtók szempontjából, hogy a vezető ezt hogyan fogalmazza meg. Sokkal nagyobb kedvel hajtják végre a kérést, mint az utasítást vagy a parancsot. Az állomány úgy érzi, hogy a vezető egyenrangú félként kezeli őket. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a rendszerben nem fér meg az utasítás vagy a parancs. Kialakulnak, kialakulhatnak olyan szituációk, amelyekben csak a szigorúbb - mondhatni úgy is - egyértelműbb feladatszabási stílus csak az eredményre vezetőbb, a támogathatóbb. Azokban a helyzetekben, amelyekben nincs idő, nincs lehetősége a vezetőnek, etc, demokrata stílust

alkalmaznia, akkor feltétlenül hasznosabb az autokrata stílus választása. Már az elemzés során korábban megjegyeztem, hogy a vezetőnek szükséges olyan képességekkel rendelkeznie, hogy tudja az alkalmazott stílusát zökkenőmentesen, úgynevezett „lágy” módon változtatni. Amit feltétlenül meg kell említeni a megfélemlítés kategóriáját, amely mindkét dimenzióban kapott szavazatot, de véleményem szerint nem megengedhető az ilyen fajta vezetői stílus a feladatszabás során. Az eredmény eklatánsan mutatta, hogy a rendszerben megbújnak az ilyen jellegű elemek is. Természetesen igyekszem nem általánosítani, de figyelembe kell venni a jelzést.

A II/6. A „jó” vezető

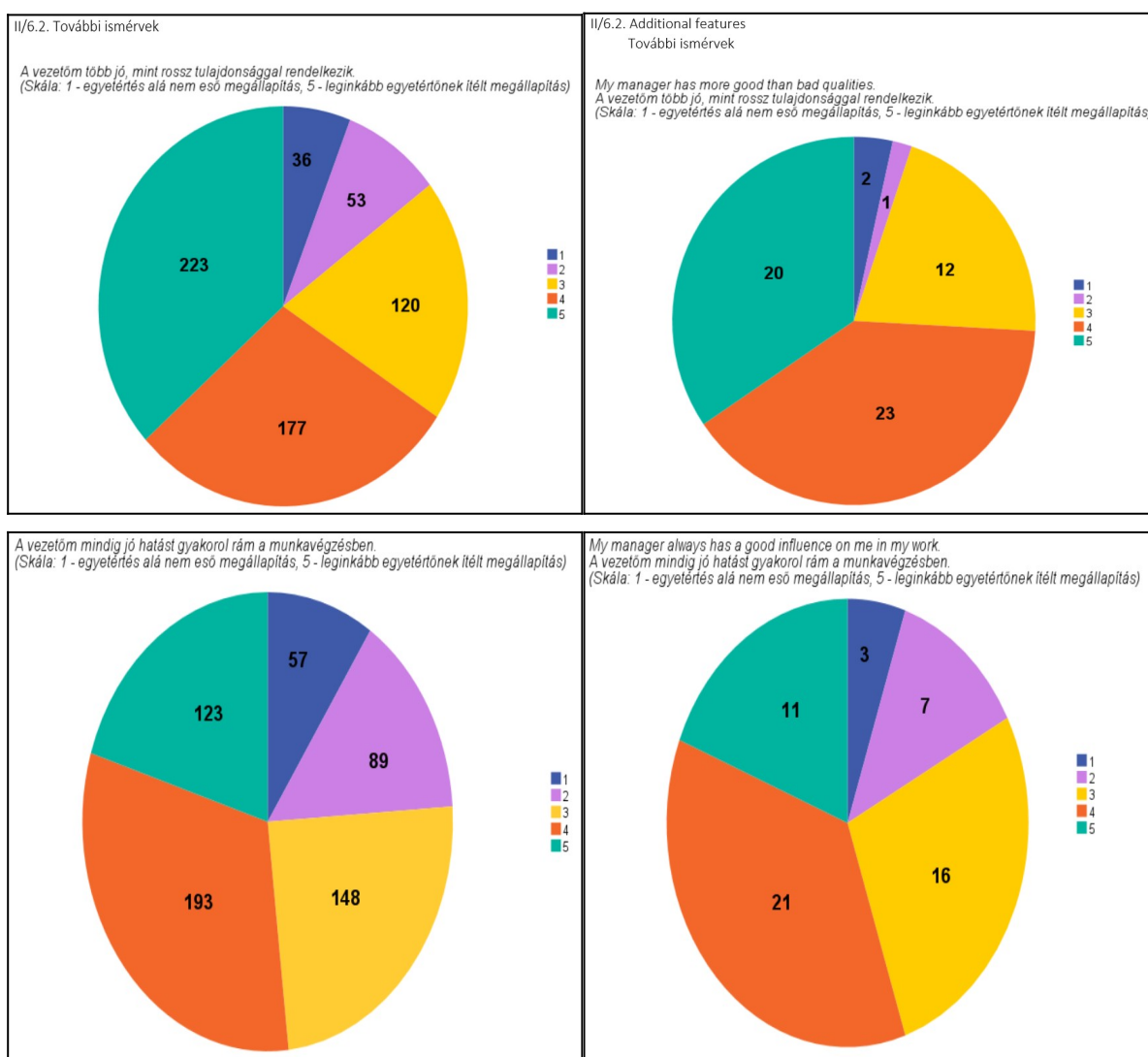
A II/6.1. kérdés a „jó” vezető ismérveire vonatkozott.



A jó vezető ismérvei felmérés eredményei és Dimitra Iordanoglou kutató által - az Európai Unióban és az USA-ban - készített felmérés eredményei között, azok sorrendbe állítása esetén nem minden esetben fedték egymást. Az általam elkészített kompetencia felsorolásban az eddigi és a digitális világ kompetenciáit keverve készítettem el. A célom az volt, hogy ne lehessen közvetlenül következtetni a digitális világ kompetenciáira, ha valaki nem ismeri azokat. Nem tudja, hogy az átlagos kompetenciáktól, mennyire térnek el azon világ kompetenciái. Megállapítottam, hogy a különbözőségeket főleg a magyar felmérésben láttam. Amíg a két nemzetközi felmérés helytel - közzel hasonló eredményeket hozott, addig a hazai felmérés eltérő eredményeket mutatott. A nemzetközi kutatás kiemelt eredményeket

mutató felsorolásából az öntudatosság, ösztönzés, megbízhatóság, integritás, alkalmazkodás egyáltalán nem vagy csak kis értéket produkált a többihez képest. A stratégiai szemlélet és az önismeret átlag alatti eredményt mutatott és csak a rugalmasság és az együttműködés valamilyen formája érte el a kiemelt szintet és mutatott hasonlóan magas értékeket. A kérdőív alapján fontosnak tartom a teljes állomány folyamatos képzését és tájékoztatását a kompetenciák változásairól. Bemutatni a főbb trendeket, az újonnan vagy ismételten előtérbe kerülő kompetenciákat.

A II/6.2. kérdés a további ismérvekre vonatkozott.

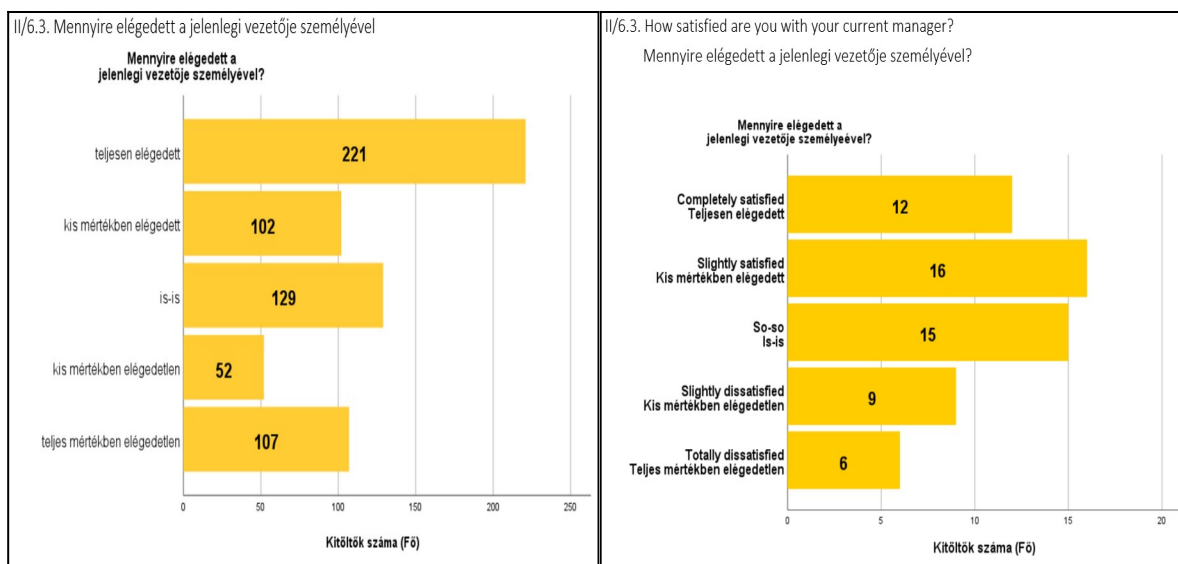


A vezetőm több jó, mint rossz tulajdonsággal rendelkezik ábra vonatkozásában megállapítottam, hogy a 4, 5 kategóriába tartozó szavazatok száma markánsabb pozitív eredményt mutatott, és az is - is kategória szintén viszonylag magas értéket.

A vezetőm mindig jó hatást gyakorol rám a munkavégzésben esetében már az arányok rosszabbak voltak, mivel a 4, 5 kategória eredményei között elenyésző különbség volt és az is - is kategória azokhoz viszonyítva csekély lemaradást mutatott.

A mérés eredményei alapján a vezetők bár többnyire jó tulajdonsággal rendelkeztek, ennek ellenére kevésbé voltak jó hatással az állományra. A felmérés nemzetközi válaszok alapján is mindkét kördiagram alapján hasonló eredményt hoztak.

A II/6.3. kérdés a kitöltők vezetőikkel szembeni elégedettségére vonatkozott.

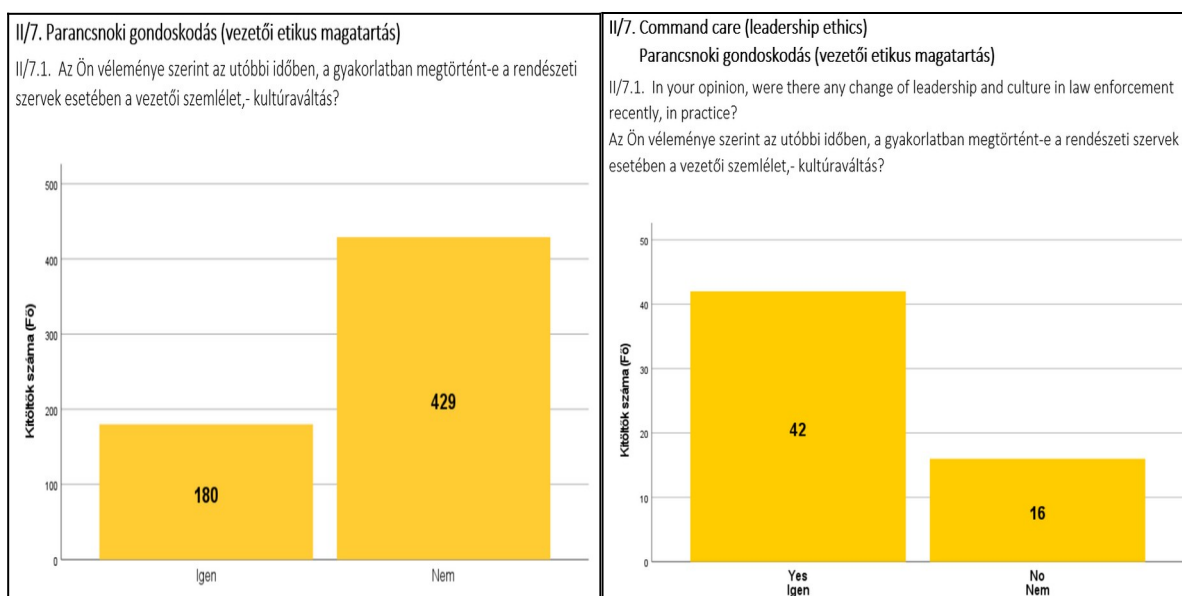


A mennyire elégedett jelenlegi vezetője személyével a hazai esetében az 5 kategória jó eredményt mutatott, míg a 4 a kismértékben elégedett és a 3 kategória az is - is szavazatok szinte együtt értékelendők, de nem a pozitív elégedettséget erősítették. Továbbá az 1, és a 2 kategória is nagy szavazatot kapott. Összességében a negatív előjellel lévő válaszok közel 400 szavazatot kaptak, amely azt erősíti, hogy a területen van mit tennünk, szükséges az arányokat megváltoztatni. A nemzetközi felmérésben a teljesen elégedettek aránya rosszabb képet mutatott, mint a hazai, amely engem váratlanul ért. A felmérésben a negatív előjelű válaszok száma markánsan mutatta a válaszadók elégedetlenségét. Összességében az eltérő válaszok és a nagy szórás jellemzi a két ábrát. Véleményem szerint a vezető nagyban meghatározza, befolyásolja a szervezete működését. Az állomány figyeli a vezetőt, működését, viselkedését, döntéseit elemzik - értékelik, majd ezekből vonják le maguk számára azon következtetéseket, amelyek alapján elismerik vagy sem a vezetőt. A témában szervezett képzéseknek,

továbbképzéseknek nagyobb jelentőségük van, mint amit a résztvevők nekik tulajdonítottak. Talán nem fektetünk elég hangsúly a témára, könnyedén veszük annak fontosságát, holott a vezető és az állomány interakciója döntő jelentőségű.

A II/7. A parancsnoki gondoskodás

A II/7.1. kérdés a vezetői szemlélet és kultúraváltásra vonatkozott.

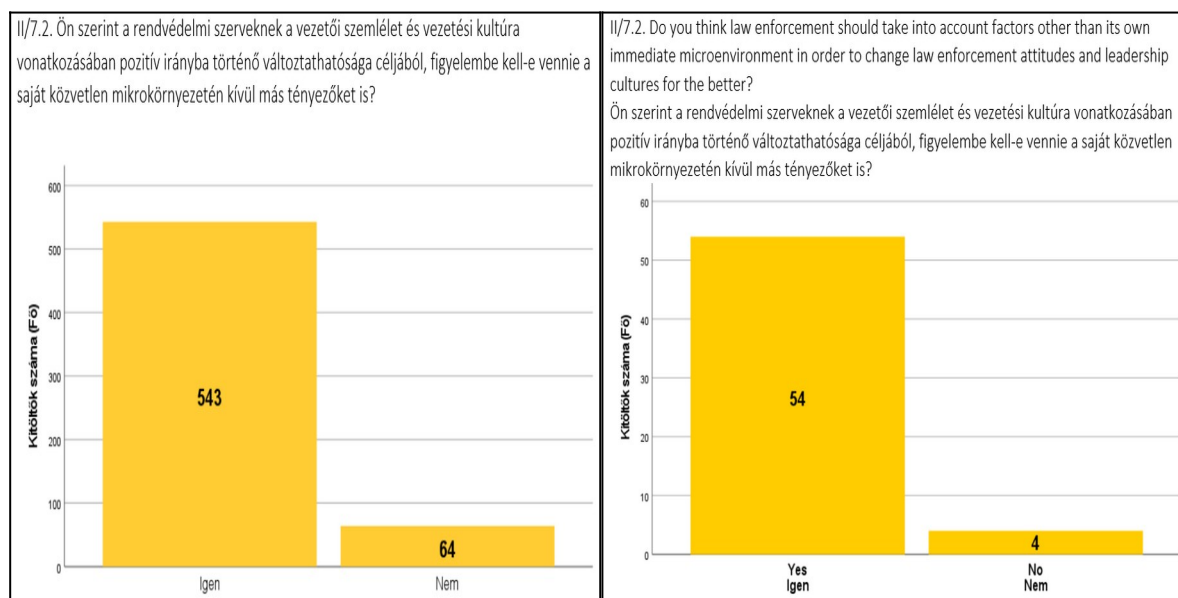


A parancsnoki gondoskodás ábra alapján megállapítottam, hogy a két részben ellentétes eredményeket kaptam. A magyar részben a válaszok között nagyon nagy különbséget tapasztaltam, ahol a kitöltők szerint nem történt meg a szükséges vezetői szemlélet és kultúraváltás. Ezen felmérés a véleményem szerint is tükrözi a valós helyzetet. Olyan mértékű változás pozitív irányban nem következett be, amelyre az állomány nagyobb része számíthatna. A nemzetközi rész a saját véleményemet is alátámasztotta. Véleményem szerint a nemzetközi rész üdvöztető és megnyugtató eredményt mutatott, bár a százalékok alapján ott sem lehet hátra dőlni, még nekik is van mit csinálniuk. A változás a haladás, a fejlődés „előszobája”. A környezetünk és a benne zajló folyamatok is változást mutatnak, ennek megfelelően a szemléletünket is a változásokhoz kell igazítani, együtt kell élnünk azokkal és szervezeti és vezetői szinten adekvát válaszokat kell adnunk rájuk.

Nem elegendő csak elméleti szinten beszélni a szemlélet és a kultúra váltásáról, hanem a gyakorlatban tevőlegesen is végre kell azt hajtani. Azzal mindenki tisztában van, hogy a folyamatok indukálni nem egyszerű, de valamikor, valakiknek el kell kezdeni. Ki más tud

ezekre a folyamatokra hatással enni, mint a vezető. Véleményem szerint a magasabb vezetői szinteken kell elkezdni és haladni a szervezeten belül vertikálisan lefelé. Mondhatnám úgy is, hogy példát kell mutatni a vezetőknek, hiszen ez úgy is a feladatuk lenne.

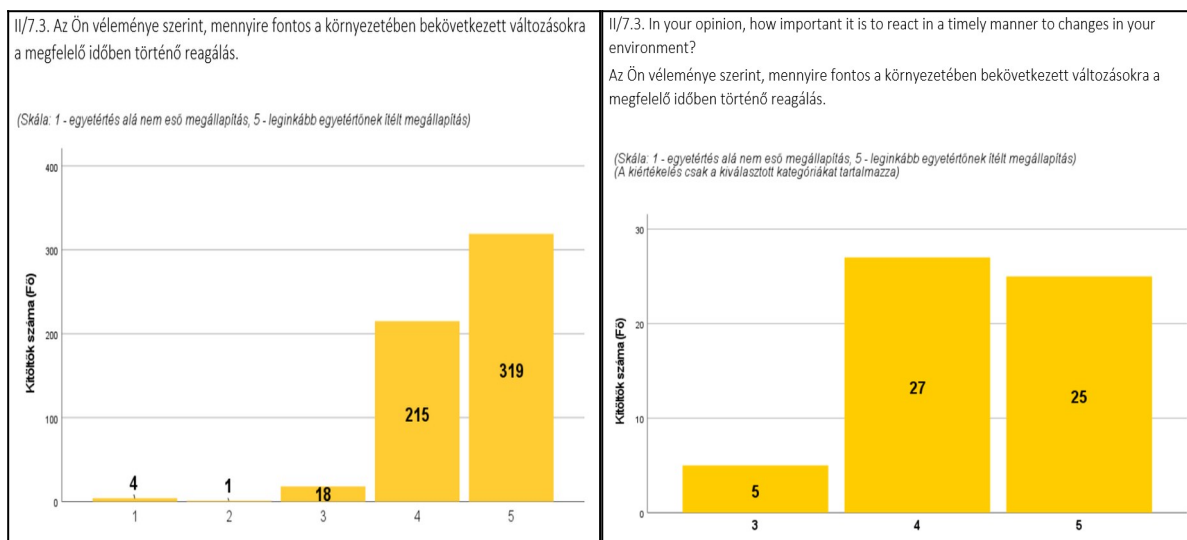
A II/7.2. kérdés a vezetői szemlélet és kultúraváltásra vonatkozott.



A vezetői szemlélet és vezetési kultúra változtathatóságával kapcsolatos kérdés esetében megállapítottam, hogy az előző kérdés és a jelenlegi között összefüggés van. Kijelenthetem, hogy a mostani kérdéskör folytatása az előzőnek, a részletesebben kutatva a válaszok között. Minkét viszonylatban kijelenthetjük, hogy a válaszadók meghatározó többsége osztotta azon véleményt, amely szerint a fent jelzett folyamatokra a mikrokörnyezetünkön kívül egyéb tényezők is hatnak. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a folyamatok egy rendszerben működnek. Maga a rendszer kölcsönösségi viszonyban levő részek együttese és egymással kölcsönhatásban álló elemek halmaza. Ezen megállapításból is egyenesen következik, hogy a mikrokörnyezetünk és azon kívüli világ is egy rendszert alkot, így azok folyamatos hatást gyakorolnak egymásra. Ahogyan a vezetésből sem lehet kivenni elemeket és úgy működtetni, úgy a vezető sem tud magában támogatás nélkül eredményesen szervezetet építeni, vezetni. A szervezetre egy komplex egészként kell tekinteni, így a benn e zajló folyamatokra is komplex válaszokat kell adni.

A környezetünkben bekövetkező, bekövetkezett változásokat le kell követni, azonnal tudnunk kell azokra helyes válaszokat adni. Ezzel a megállapítással a következő ábra (II/7.3.) értékelést meg is kezdtem.

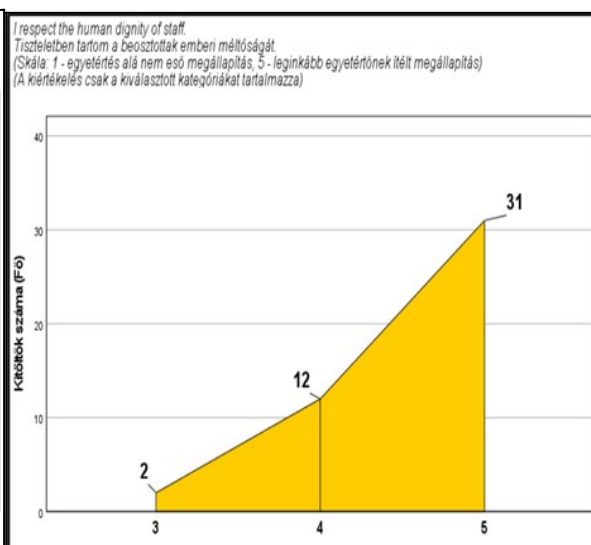
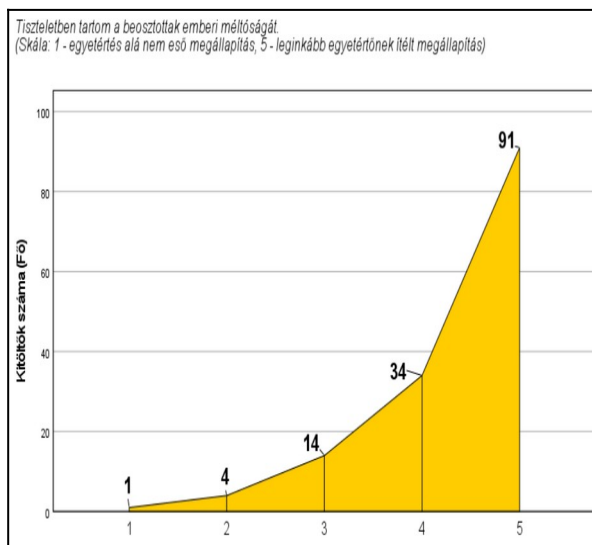
A II/7.3. kérdés a környezetben bekövetkezett változásokra vonatkozott.



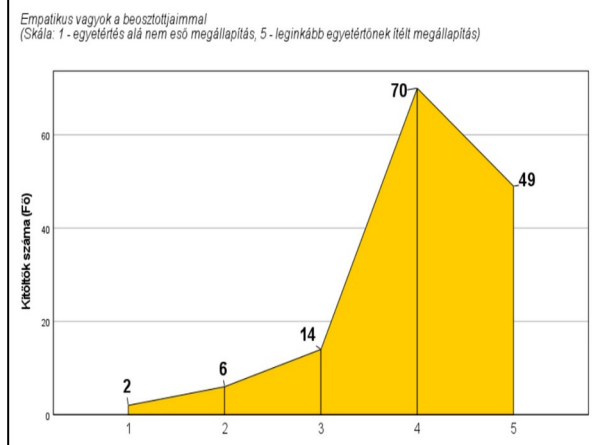
A környezetben bekövetkezett változások megfelelő időben történő reagálást követelnek meg ábra esetében a II/7.2. és a II/7.3. ábrák, mind a hazai és a nemzetközi esetében is látható volt, a változások a környezetünkben következnek be, de ezt a környezetet nem érthetjük szűken, hanem ennek a fogalomnak az értelmezését ki kell terjesztenünk a minket körülvevő világra. Nem tehetjük meg azt, hogy nem veszünk tudomást a végbemenő folyamatokról, függetlenül attól, hogy ez pozitívan vagy negatívan hatnak a szervezetünkre vagy az egyénre. A mai felgyorsult világunkban azonnali válaszadást követelnek meg a változások a vezetőktől.

Ahogy a megelőző ábránál már érintőlegesen foglalkoztam a „rendszerrel” és annak összefüggéseivel, ki kell emelnem, hogy annak komplex értelmezésébe beletartozik többek között a kompetencia kérdésköre, a vezetői jellemvonások, a vezetési stílusok, etc. is. A felmérés eredménye mutatta, hogy az kijelentéssel egyetértők aránya messze meghaladta az ellenzők egy - két számát. Talán a felmérésben először fejeződött ki a válaszadók együttes véleménye ennyire erőteljesen. A hazai vonatkozásban ugyan minden kategóriában található volt válasz, de az 1, 2, és 3 kategória szinte nem is volt értékelhető. Míg a nemzetközi részben csak a 3, 4 és az 5 kategóriák kaptak szavazatot.

A II/7.4. kérdés a kitöltők vezetőinek parancsnoki gondoskodására vonatkozott.

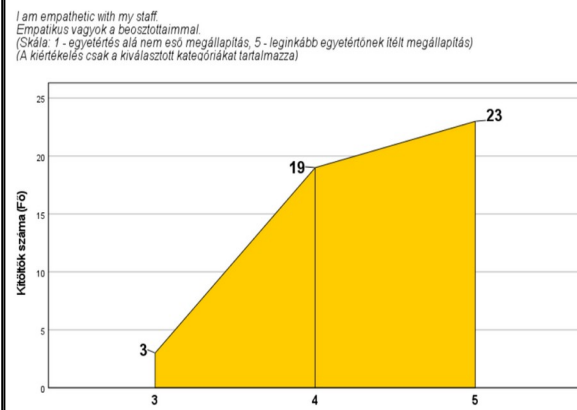


II/7.4. Az Ön véleménye szerint, mennyire jellemző vezetőjére az alábbiakban felsorolt, a parancsnoki gondoskodás körébe tartozó viselkedési formák?

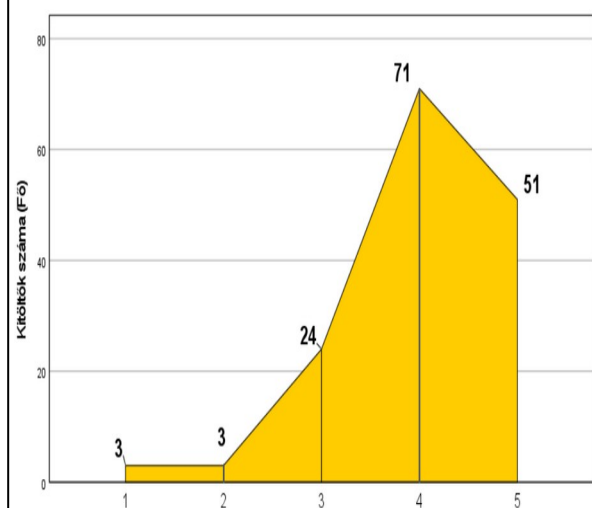


II/7.4. In your opinion, how typical is the behavior listed below that falls within the scope of command care to its leader?

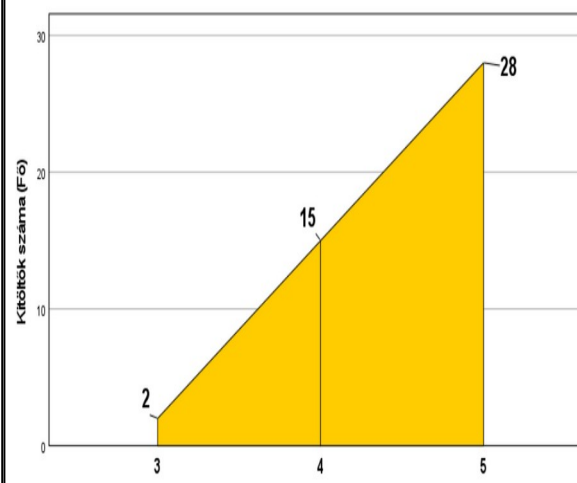
Az Ön véleménye szerint, mennyire jellemző vezetőjére az alábbiakban felsorolt, a parancsnoki gondoskodás körébe tartozó viselkedési formák?



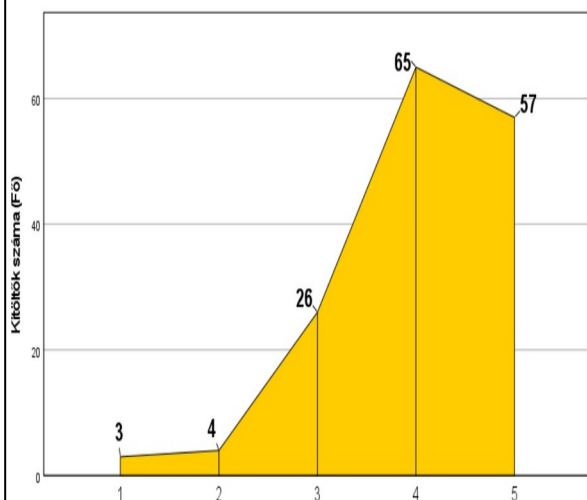
Gondoskodom munkatársaimról.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



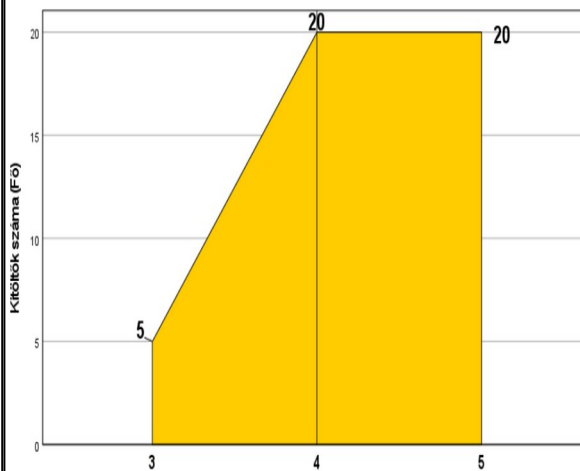
I take care of my co-workers.
Gondoskodom munkatársaimról.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



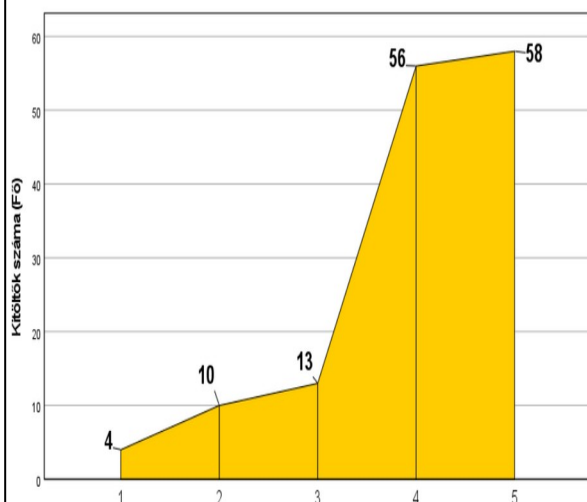
Ismerem munkatársaimat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



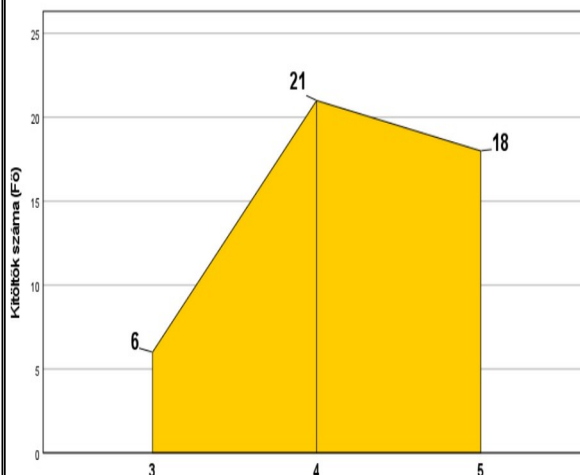
I know my co-workers.
Ismerem munkatársaimat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



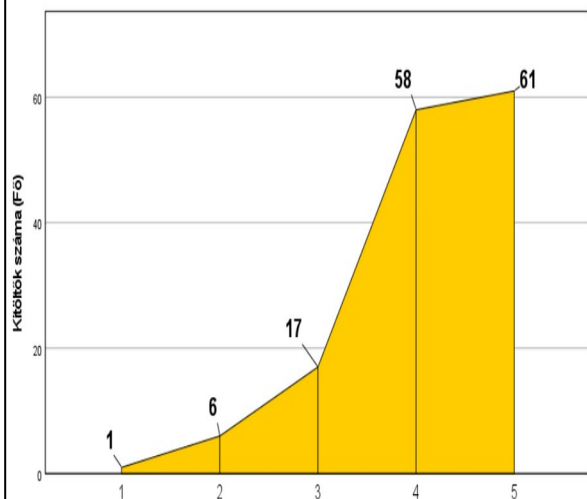
Megbecsüléssel és részrehajlás nélkül irányítom őket.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



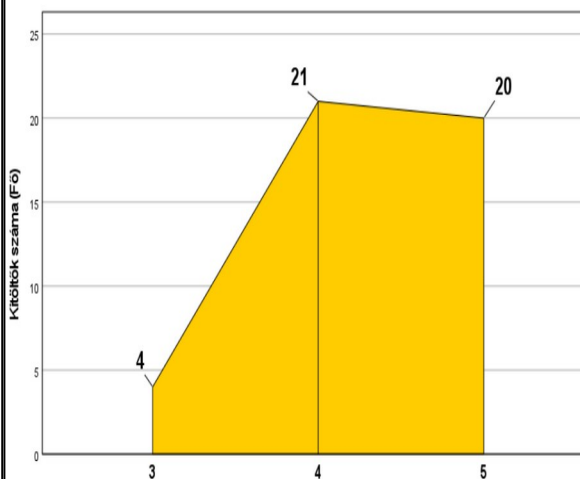
I control them with respect and without partiality.
Megbecsüléssel és részrehajlás nélkül irányítom őket.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



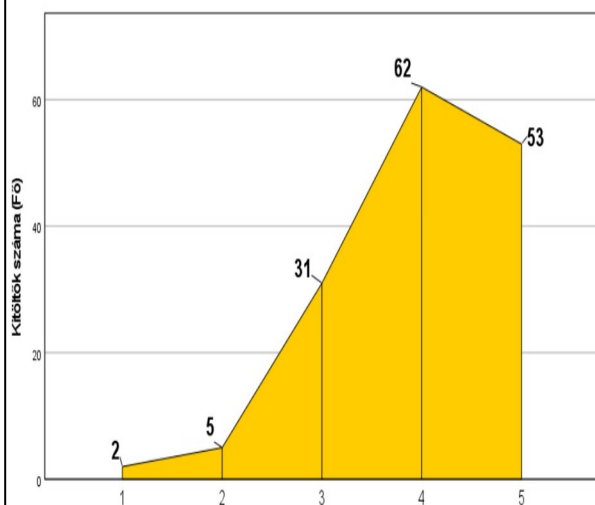
Személyes példamutatásommal ösztönzőm az állományom.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



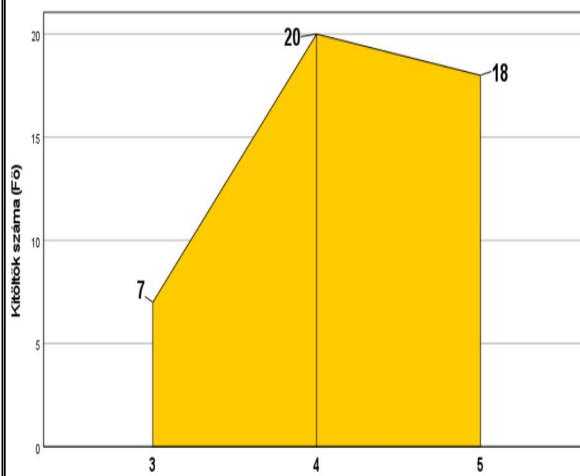
By my personal example, I encourage my staff.
Személyes példamutatásommal ösztönzőm az állományom.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



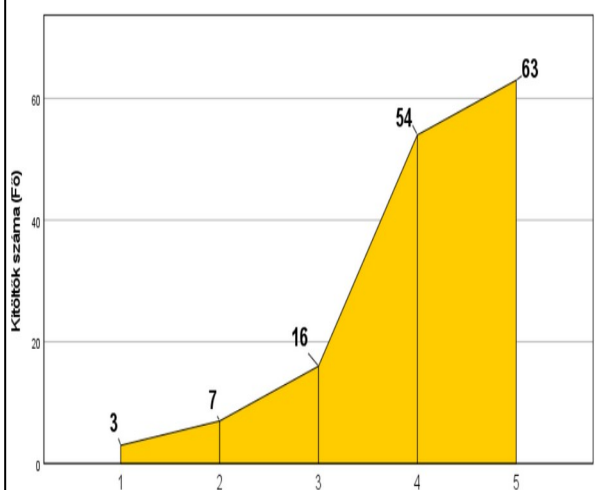
Motiválom munkatársaimat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



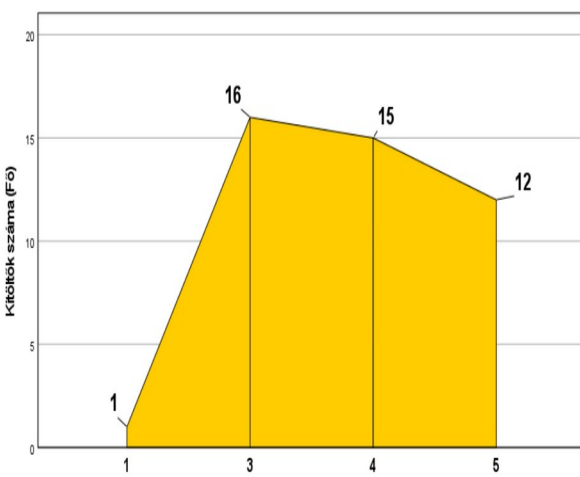
I motivate my employees.
Motiválom munkatársaimat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



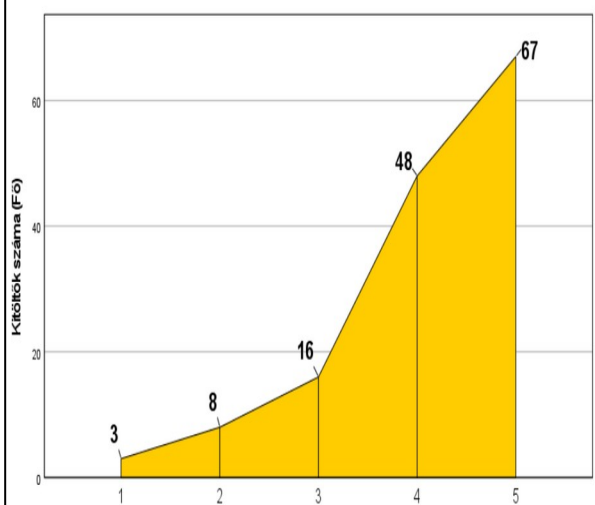
I igénylem és keresem a kreatív beosztottakat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



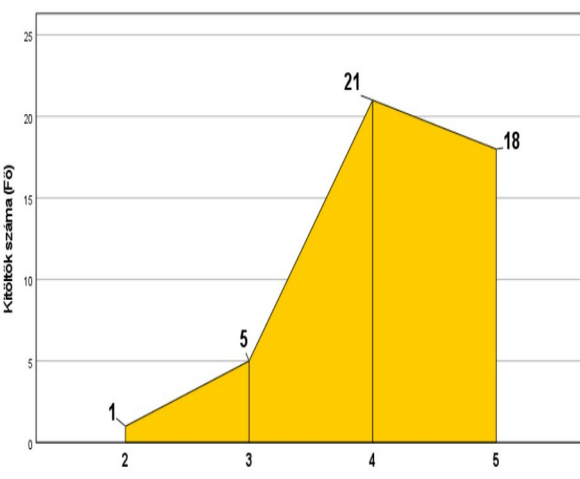
I demand and look for creative staff.
I igénylem és keresem a kreatív beosztottakat.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



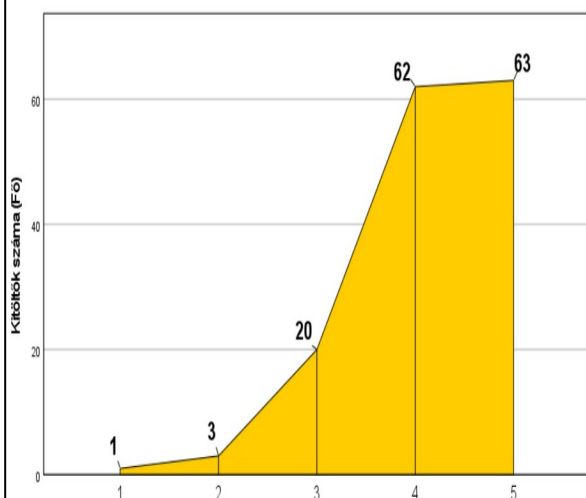
I igénylem és meghallgatom az állományom véleményét.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



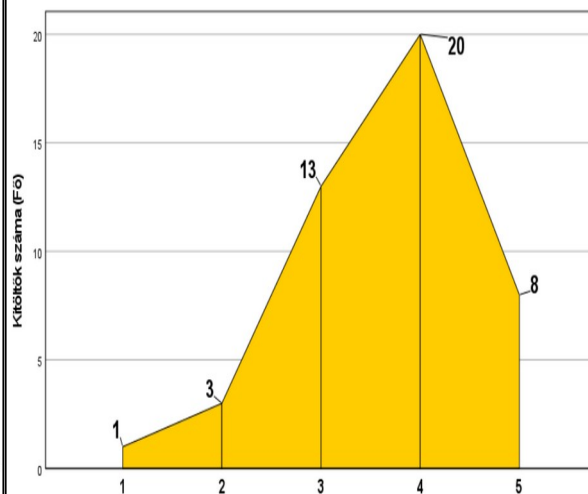
I demand and listen to the opinions of my staff.
I igénylem és meghallgatom az állományom véleményét.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



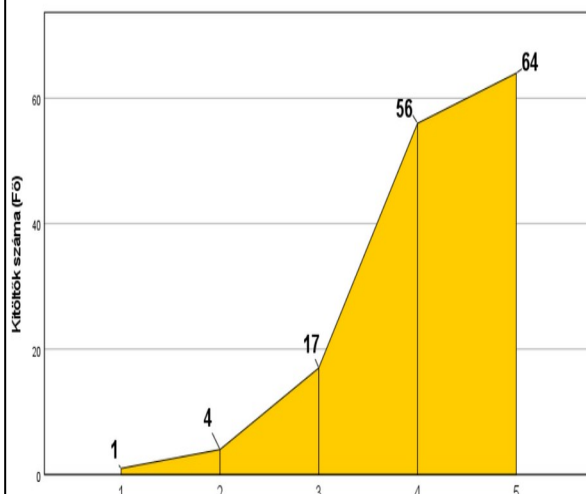
Iránymutatásaimmal segítem a munkavégzést.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



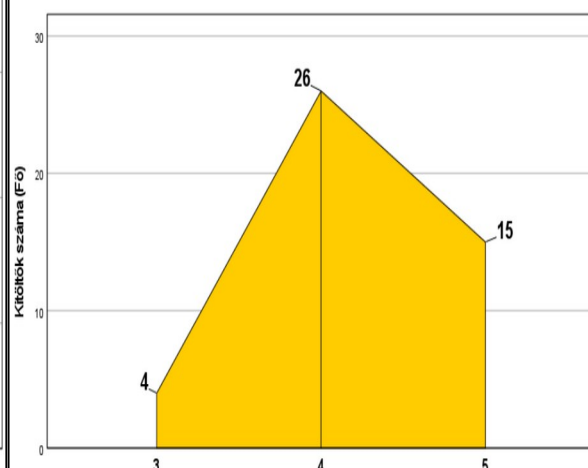
I have guidelines to help you get the job done.
Iránymutatásaimmal segítem a munkavégzést.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



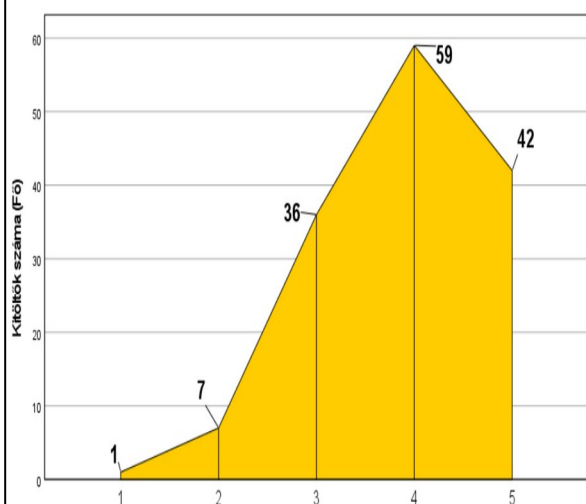
Tanácsaimmal támogatom az állományom.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



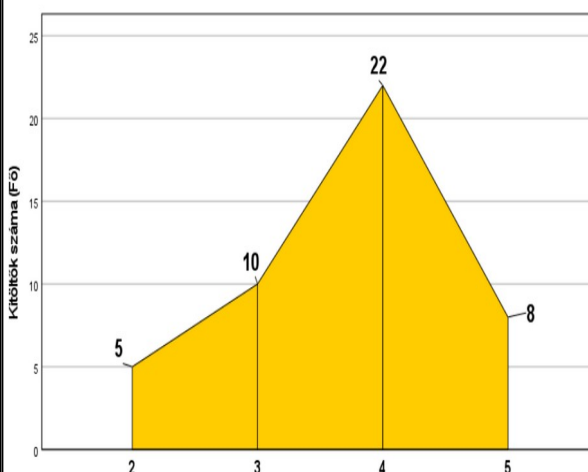
I support my staff with my advice.
Tanácsaimmal támogatom az állományom.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



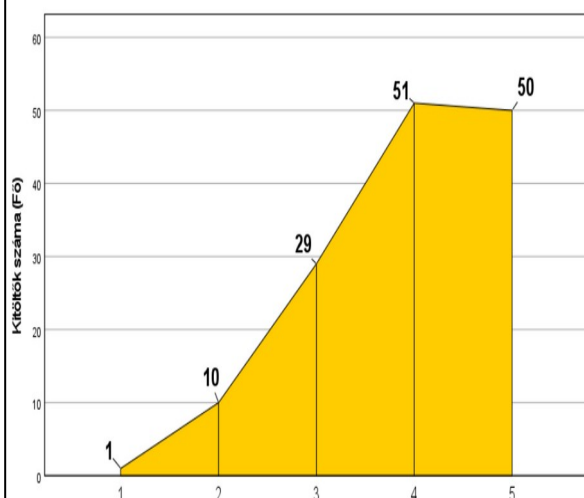
Magas szintű elvárásokat támasztok és azoknak megfelelően értékelek.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



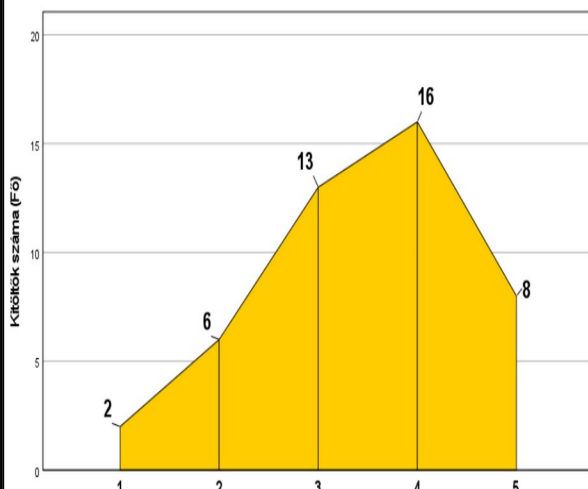
I set high expectations and value accordingly.
Magas szintű elvárásokat támasztok és azoknak megfelelően értékelek.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



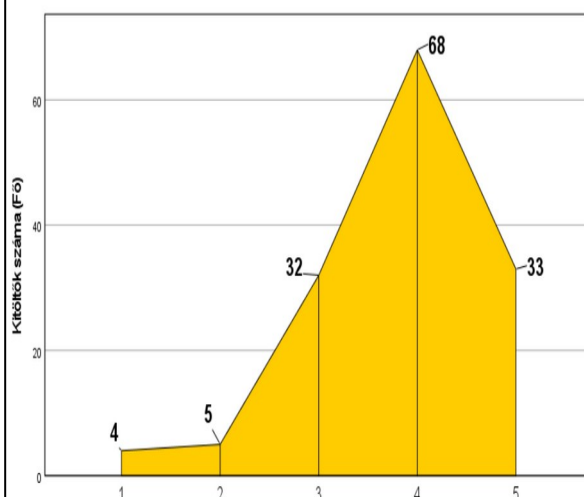
Szolgáló, gondoskodó vezető és nem követelőző vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



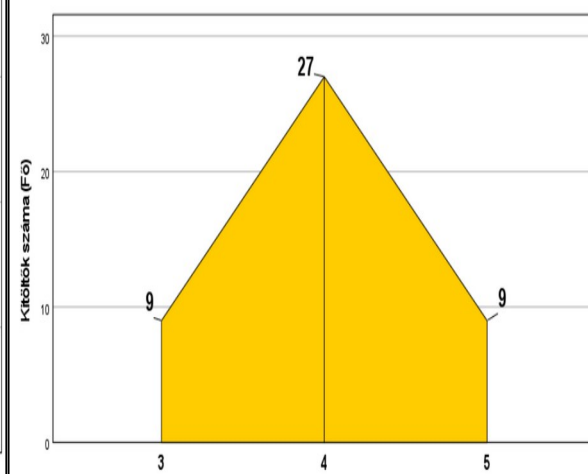
I am a servant, a caring leader, and not a demanding.
Szolgáló, gondoskodó vezető és nem követelőző vagyok.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



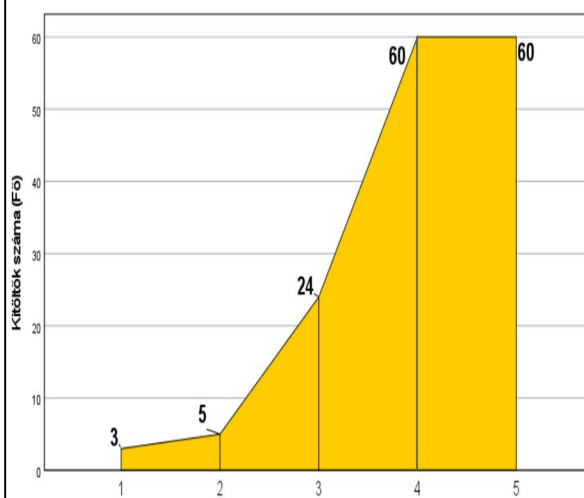
A beosztottak érdekeit tartom szem előtt, fejlődésüket szolgálom, segítem elő.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)



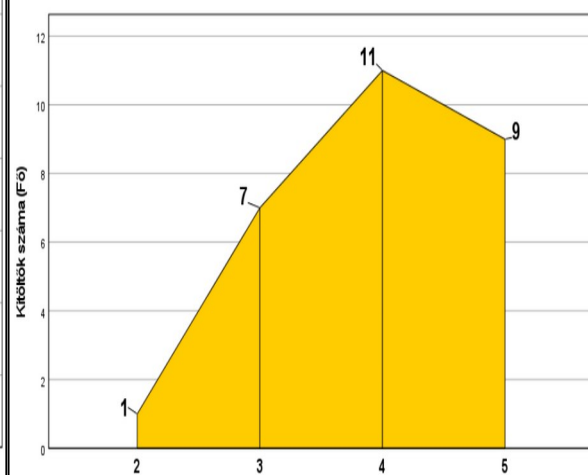
I keep the interests of staff in mind, I serve and promote their development.
A beosztottak érdekeit tartom szem előtt, fejlődésüket szolgálom, segítem elő.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)



Támogatok a team és a közösségi szellem értékeit.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)

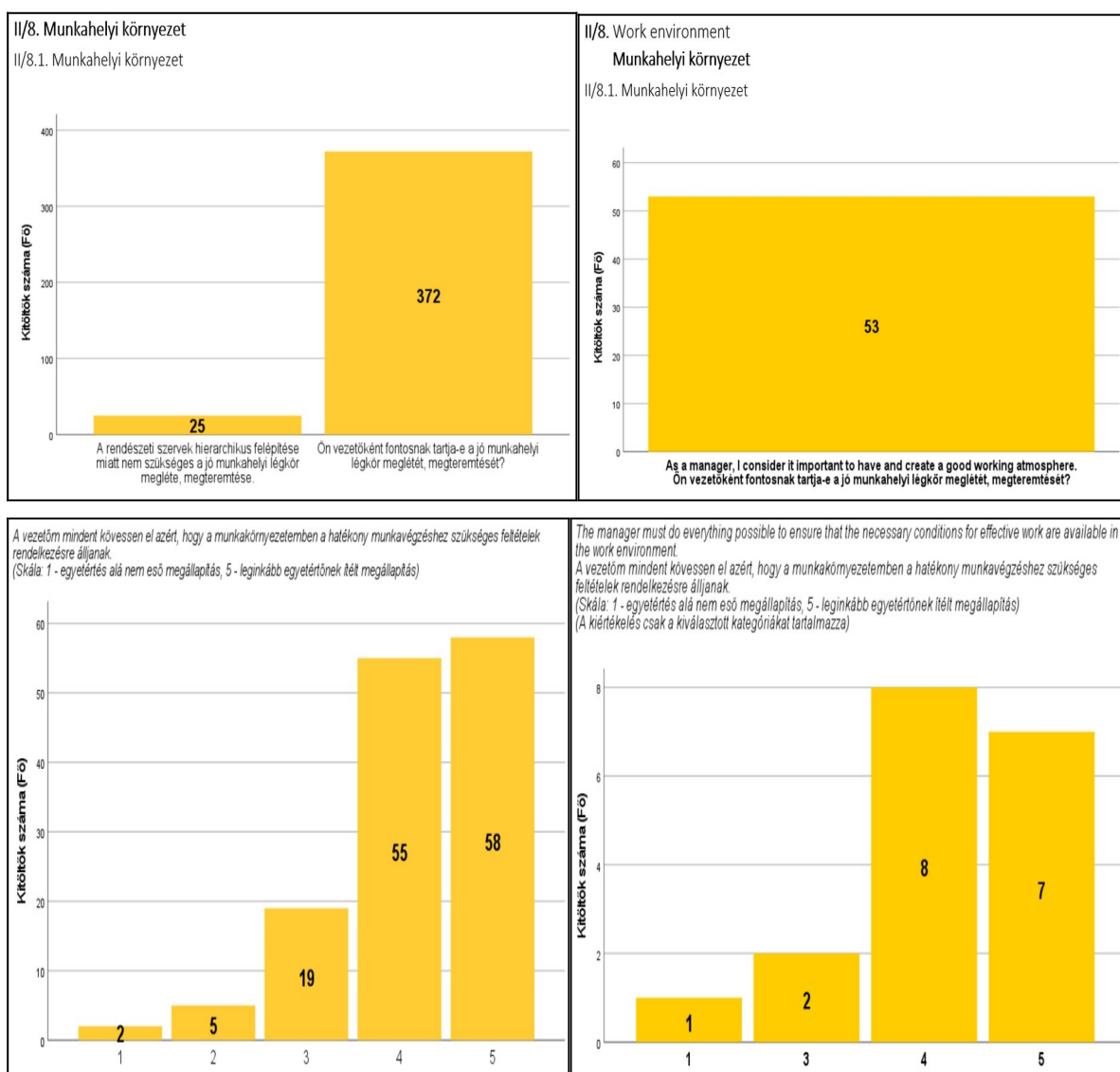


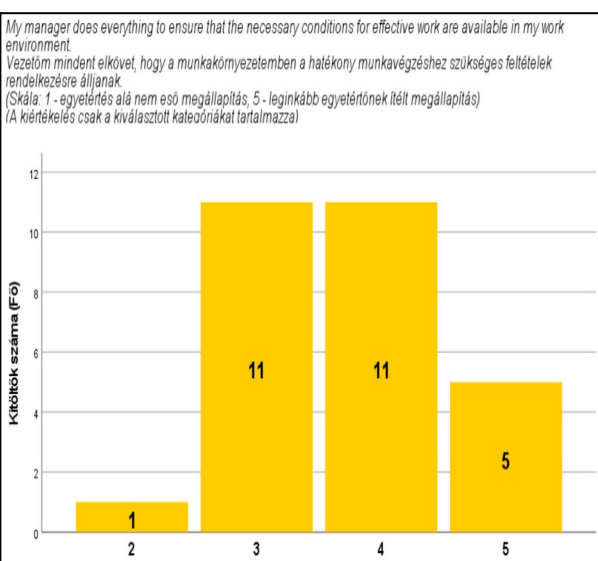
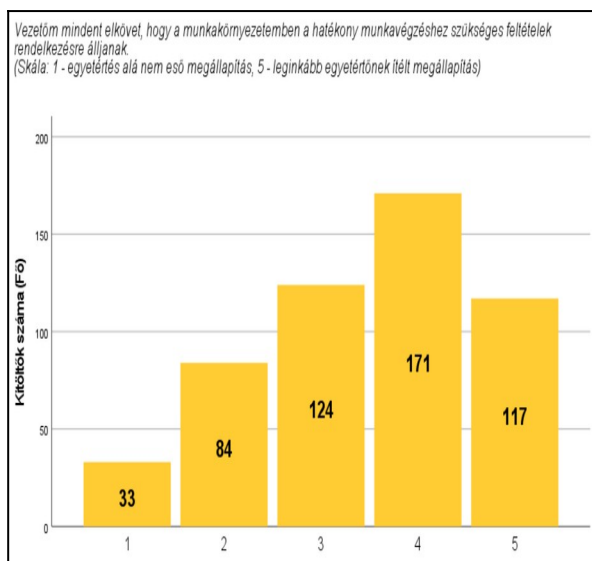
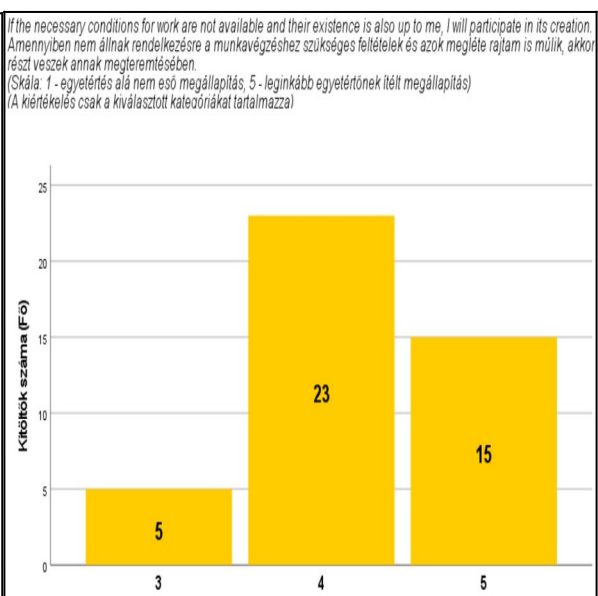
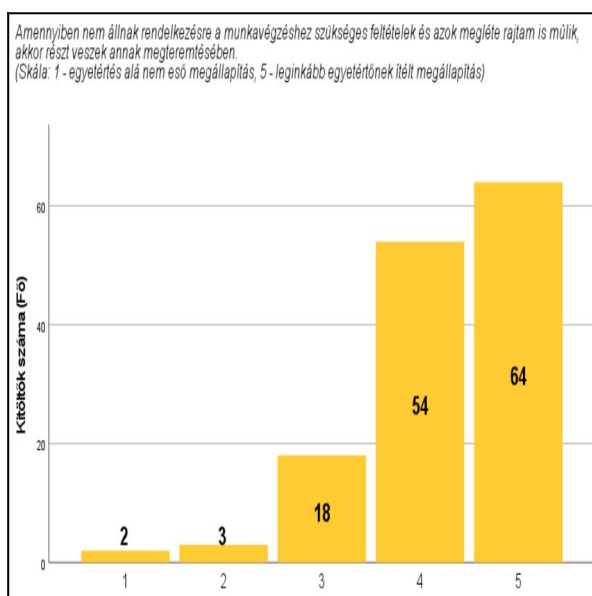
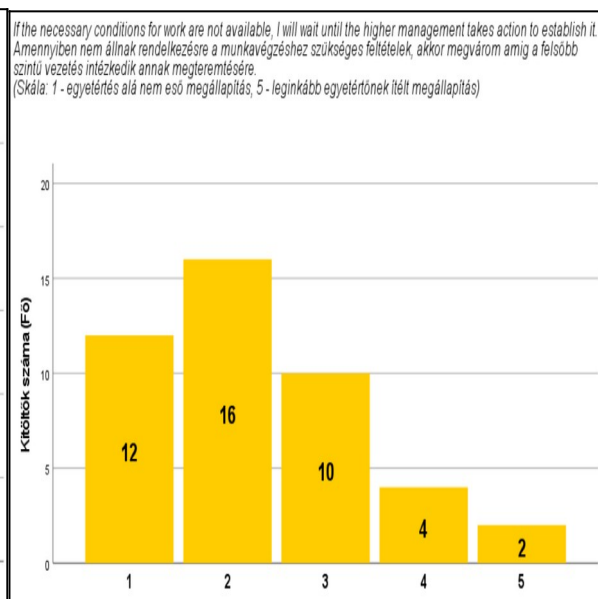
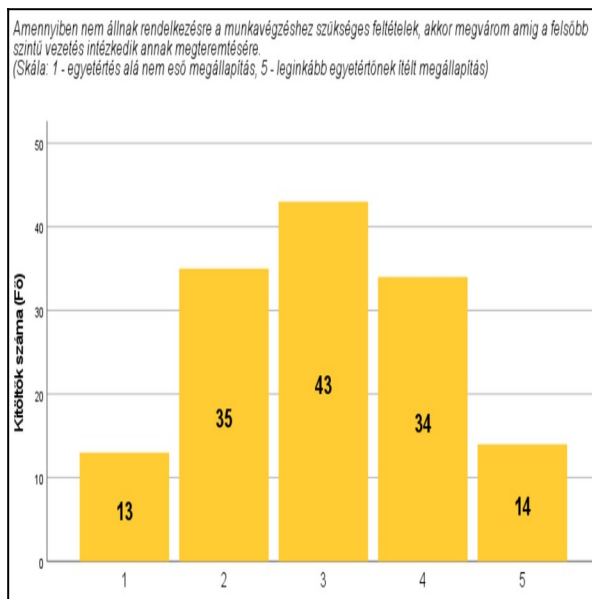
It promotes the values of team and community spirit.
Támogatja a team és a közösségi szellem értékeit.
(Skála: 1 - egyetértés alá nem eső megállapítás, 5 - leginkább egyetértőnek ítélt megállapítás)
(A kiértékelés csak a kiválasztott kategóriákat tartalmazza)

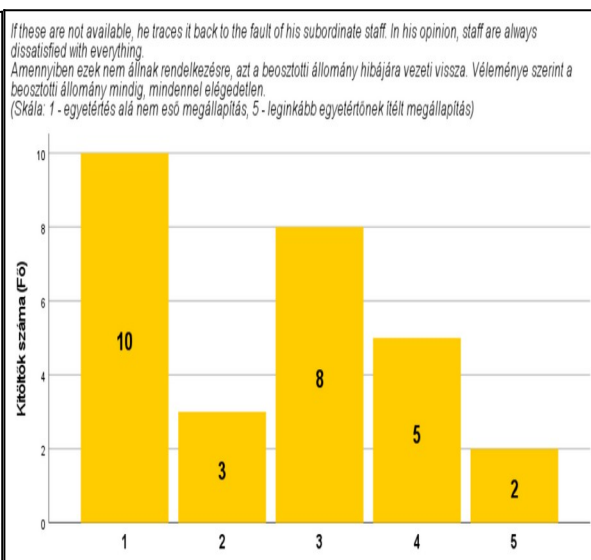
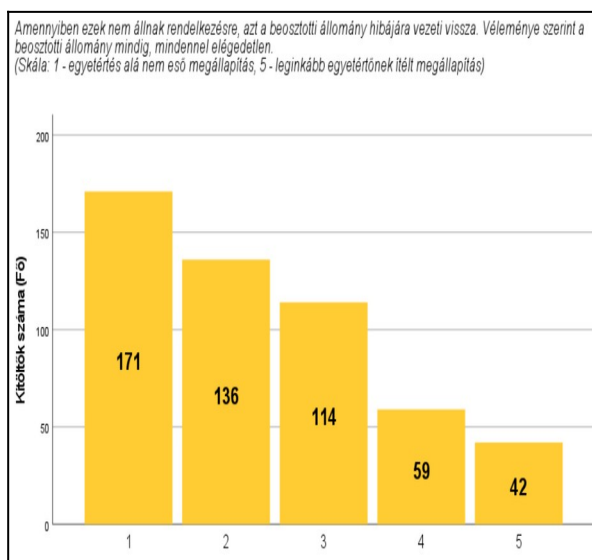
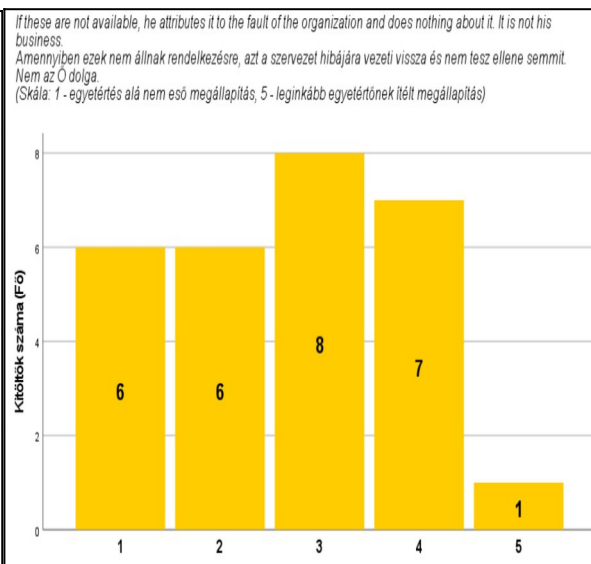
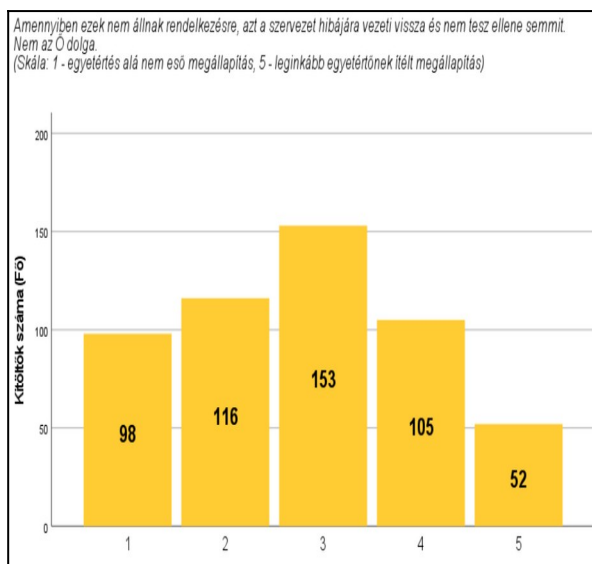


A parancsnoki gondoskodásra vonatkozó fenti ábrák tekintetében megállapítottam, hogy a hazai ábrák esetében minden állítás kapott legalább egy szavazatot, tehát minden értéknél volt egy jelölés, míg a nemzetközi esetében nem minden állítás kapott szavazatot, sok esetben az 1 és a 2 értékeket sem jelölték be. Nemzetközi vonatkozásban bátrabban éltek a nem jelölés lehetőségével. A legnagyobb jelölést általában a 4 kategória kapott, de ezt is pozitívan kell értékelni. Ennek ellenére összességében kijelenthetem, hogy mindkét viszonylatban a vezetők többnyire pozitívan, segítő, támogatóan álltak az állományhoz.

A II/8. ábra a munkahelyi környezetre vonatkozott.







A munkahely környezetre vonatkozó kérdés esetében a válaszadók abszolút többsége foglalt amellet állást, hogy a környezet kiemelkedően fontos. A hazai vonatkozásában 25 fő nem értett egyet a kijelentéssel. Míg a nemzetközi vonatkozásában csak az egyetértő kategóriát jelölték meg. Összességében az eredmény kimagasló számokat mutatott és teljes mértékben egyezik a saját véleményemmel is. A jó munkahelyi légkör nagymértékben hozzájárul a hatékony munkavégzéshez. Kijelenthetem, amennyiben a vezető személye, személyisége nem is hat teljes mértékben támogatóan a beosztotti állományra, a jó környezet enyhíteni tudja a feszültséget a rendszerben. A vezetőknek igenis kiemelt figyelmet kell fordítani ennek a megteremtésére. Nem mindegy, hogyan kezdjük és töltjük el a napunkat a munkahelyünkön, ahol az időnk legalább 1/3 -át, a tényleges ébren töltött időnk felét vagyunk. De tovább folytatva a gondolatot a napközben ránk negatívan ható folyamatok az alvás ciklusunkban is folytatódik. Ebből kifolyólag egyáltalán nem mindegy, hogy az pihenési

ciklusunk milyen minőségben telik el. Ebben az időszakban is működik az agyunk, úgy mondjuk, hogy folyamatosan jár, tehát nem pihen. Nem beszélhetünk minőségi alvásról, ami rá nyomja az egész napunkra a bélyegét.

A munkahelyi környezetben a hatékony munkavégzéshez álljanak rendelkezésre a feltételek esetében nem mindig ideálisak ezek, de a vezetők kötelessége, hogy a legalább törekedjenek annak megteremtésére, figyelembe véve a rendelkezésükre álló kereteket. Álláspontom szerint nem ideális körülmények, feltételek között is a vezetőnek törekednie kell, hogy legalább a minimálisan szükséges lehetőségek álljanak rendelkezésre. Azokban az esetekben, amikor a végrehajtói állomány látja a vezető törekvését az ideális körülmény megteremtésére és látják a vezető rendelkezésére álló lehetőségeket, akkor ők is belátóbbak, törekszenek a meglévő lehetőségből a legtöbbet kihozni. Ahhoz, hogy a rendszer gördülékenyen működjön szükséges áldozatokat mindkét oldalonak meg kell hoznia.

A nem állnak rendelkezésre a feltételek, akkor megvárom amíg a felsőbb szintű vezetés intézkedik kérdésnél a hazai esetében teljesen egyforma volt a szélső értékek összege, tehát a kitöltők fele - fele arányban várnak és cselekednek ebben a szituációban. A többi válaszadó a 3 kategóriát választotta. A nemzetközi más eredményeket mutatott, ahol a többség nem vár, hanem intézkedik (4, 5 kategória) és a 3 esetben is jelentősnek volt mondható az eredmény. A nézőpontom szerint is a várokozással csak a lehetőségeinket korlátozzuk, szükséges kreatívan, építő módon cselekedni. Az egyhelyben való toporgás nem oldja meg a kialakult helyzetet.

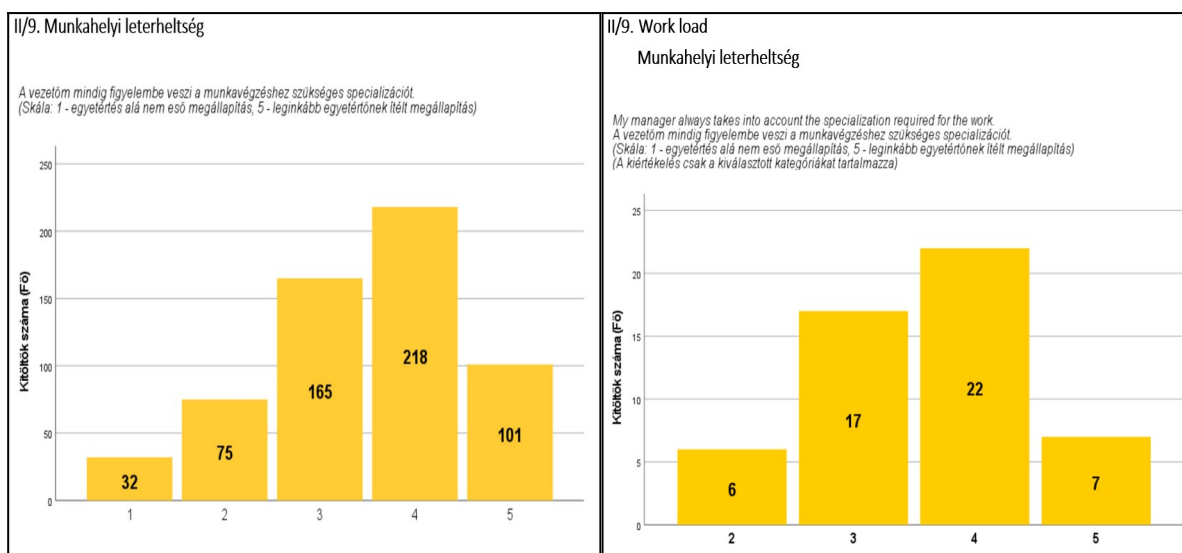
A rajtam is múlik, akkor részt veszek lehetőségnél már megnyugtató volt a válaszadók véleménye. A fenti két ábra vonatkozásában kijelenthetem, hogy a szervezet akkor működik kiegyensúlyozottan, amennyiben mindenki magáénak érzi azt. A közös fellépés, a közös tenni akarás, hogy mindenki ki akarja venni a részét a feltételek megteremtésében a lehetőségeihez mérten kiemelten fontos. A véleményem az, hogy a vezető feladata a jó feltételek megteremtése, de amennyiben az állománynak lehetősége van tenni azért, akkor ne várják meg a vezetőt, hanem javaslataikkal, tenni akarásukkal támogassák őket.

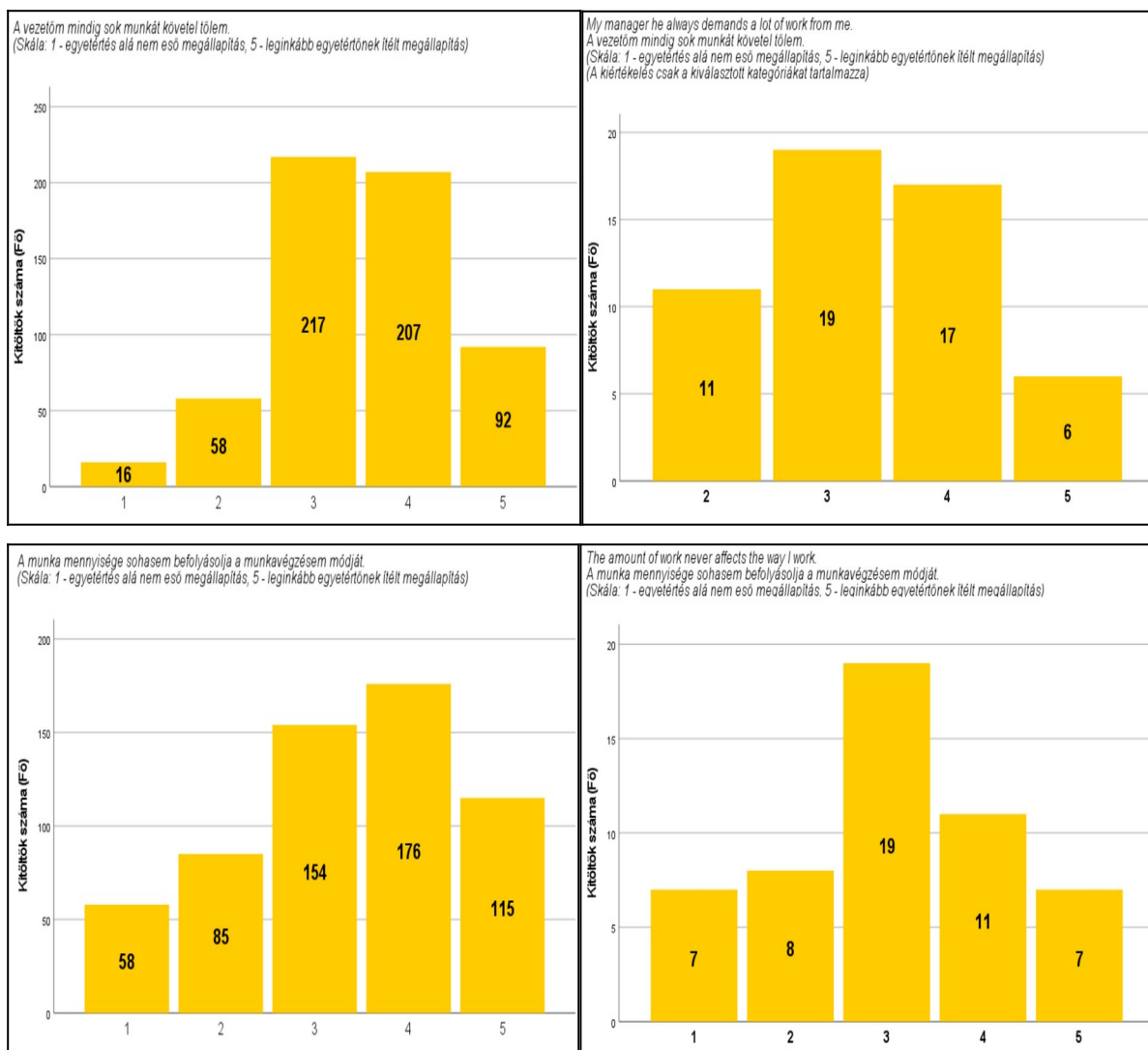
A vezető mindent kövessen el kijelentés a harmadik szintén fontos kijelentést mutatott, amely a helyzet fontosságát is alátámasztotta. Természetesen a körülmények megléte, a beosztotti állomány tenni akarása is fontos, de a vezető mindezek ellenére a legtöbbet teheti a

rendszerben. Előre kell látnia a folyamatokat, amelyek befolyásolhatják a munkavégzés minőségét. Jelen ábrák esetében nagyobb szórást tapasztaltam. A vezetőkkel nincsenek minden kategóriában megelégedve. Többet várnak el tőlük, nagyobb hangsúlyt kellene a kérdésre fordítaniuk. Egyetértek azzal, hogy vezetői szinten kell a kérdéssel foglalkozni és nekik kell a lehetőséghez képest mindent kiaknázni az állomány és a hatékony munkavégzés érdekében. Mint a vezetésben sok esetben, ennek is közös munkának kellene lennie és minden résztvevőnek a felelőségének kellene lennie, természetesen nem egyforma arányban.

A nem az ő dolga, a szervezet hibája és a beosztotti állomány hibájára vezeti vissza eseteiben szintén létező kategóriák. A válaszadók többsége hasonlóan nyilatkozott és nem értett egyet az első kijelentéssel. Az arányok a hazai és a nemzetközi tekintetében is hasonló eredményeket mutattak. Felfogásom szerint a személy vezetői képességei is megkérdőjeleződnek, hasonló hozzáállás esetén. Kibújni a felelősség alól, illetve áthárítani másra nem vezetőhöz méltó viselkedés. A második esetében szintén a fenti eredményt mutatta. A válaszadók jelentős része nem az állományt hibáztatja, csak csekély százalék foglalt állást ellenkezőleg.

A II/9. A munkahelyi leterheltség





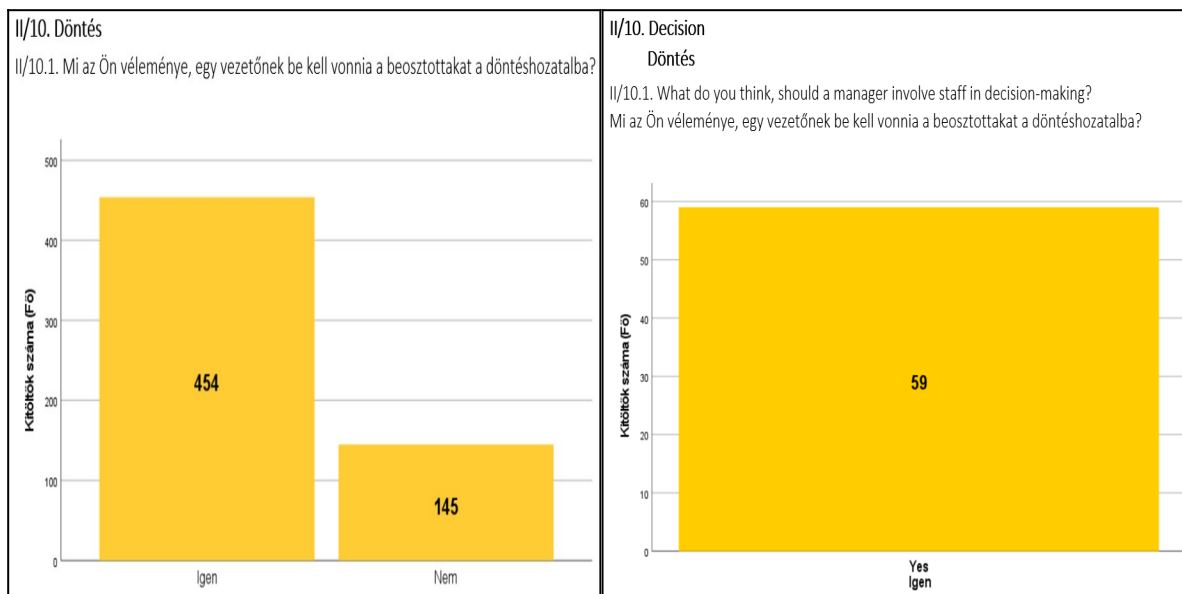
A vezetőm mindig figyelembe veszi a munkavégzéshez szükséges specializációt kijelentés esetében a nemzetközi és a hazai vonatkozásában is hasonló eredmények születtek. A nemzetköziben a teljesen nem értek egyet kategóriát egyáltalán nem jelölték, míg a hazainál mindent. A feladatok elosztásánál, a teljesítmény növelésénél kifejezetten fontos az állítás értékelése. A vezető figyelme a kollégáinak a képességeire központi feladat.

A vezetőm mindig sok munkát kíván tőlem esetében a hazai viszonylatban a vezetők több munkát kívánnak, amíg a nemzetközi esetében a válaszok kiegyensúlyozottabb képet mutattak. Általánosan elfogadott álláspont, hogy egyenlő terhek, egyenlő bánásmód, de vannak esetek és feladatok, amikor a vezető köteles figyelembe venni az állomány egyedi képességeit, kvalitásait is és aszerint meghatározni, elosztani a feladatokat. Ez érzékeny terület és a vezetők felelősége nagy.

A munka mennyisége soha nem befolyásolja a munkavégzésem módját esetben megállapítottam, hogy a nemzetközi ábra a magyar válaszadókhoz képest ellentétes eredményeket mutatott. A magyar esetben inkább egyetértés alá, míg a másik esetben az 1, 2 kategória és a 4, 5 kategória szinte egyforma. A vezető által helyesen elosztott munka mennyisége és az állomány képességének figyelembevétele, mindig támogatja az elvégzett munka minőségét. Egyetértek azzal, hogy a mennyiségi munka nem mehet a minőség rovására. A munkavállalóknak figyelembe kell venniük azt a tényt, hogy az általuk elvégzett, a kezükből kikerülő munkát tudja a vezető minősíteni. Természetesen a folyamatban van szubjektív elem is, ez a vezető értékelése. A vezetőnek minden körülmények között objektívnek kell lennie. A gyakorlat sajnos - tapasztalatom alapján - nem támasztja alá ezt a fontos elvet.

A II/10. A döntés

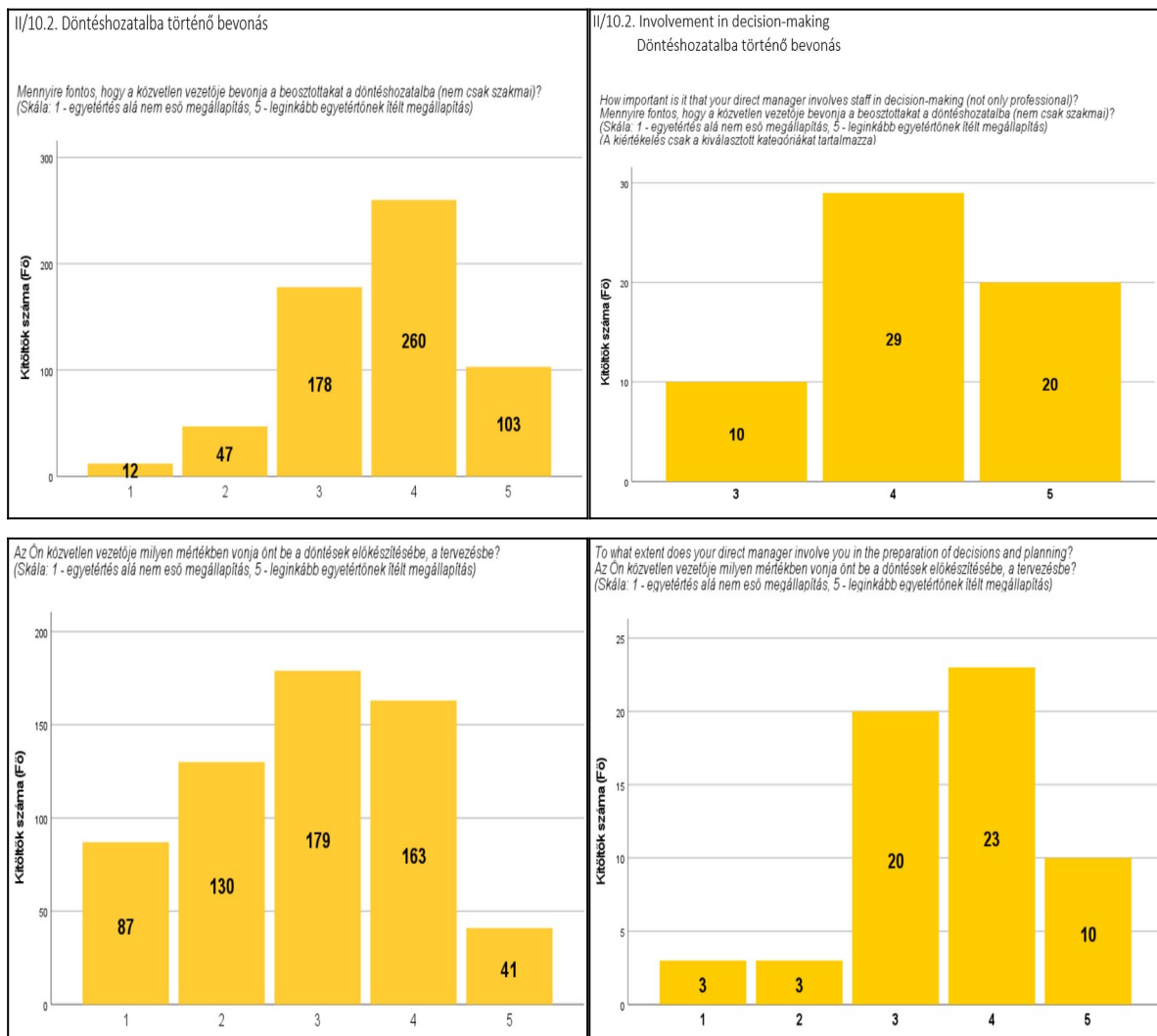
A II/10.1. kérdés a döntésbe történő bevonására vonatkozott.



A döntéshozatalba történő bevonás esetében a nemzetközi esetben csak támogató kategória kapott szavazatot, míg a hazainál mindkettő, de az egyetértő válaszok vannak többségben. Várható volt a válaszok megoszlása, azonban figyelemmel kell lenni arra a tényre is, hogy ugyan a döntési folyamatba általánosságban jobb ha bevonjuk a kollégákat is, de a végső döntést mégis a vezetőnek kell meghoznia. A felelősség a vezető vállán van. Továbbá ki kell emelni, hogy a döntéshozó folyamatba különböző mértékig és különböző szintig kell

bevonni az állományt. Nem minden esetben lehet és nem is kell mindenki véleményét kikérni. A tájékoztatás intézményét is alkalmazni kell. Nem beszélve azon helyzetekről, amikor az adott téma is csak bizonyos szintű vezetői állományra vonatkozik. Tovább menve még tájékoztatás szintjén sem tartozik rájuk és az állományra sem. A döntés a vezetési folyamat középső eleme, amely előtti tevékenység a döntés előkészítése fázis, míg az utána lévő események a döntés végrehajtási fázisa. Az is lehetséges variáció, amikor bizonyos beosztotti szinteket bizonyos fázisba vonjuk be, illetve hagyjuk ki őket.

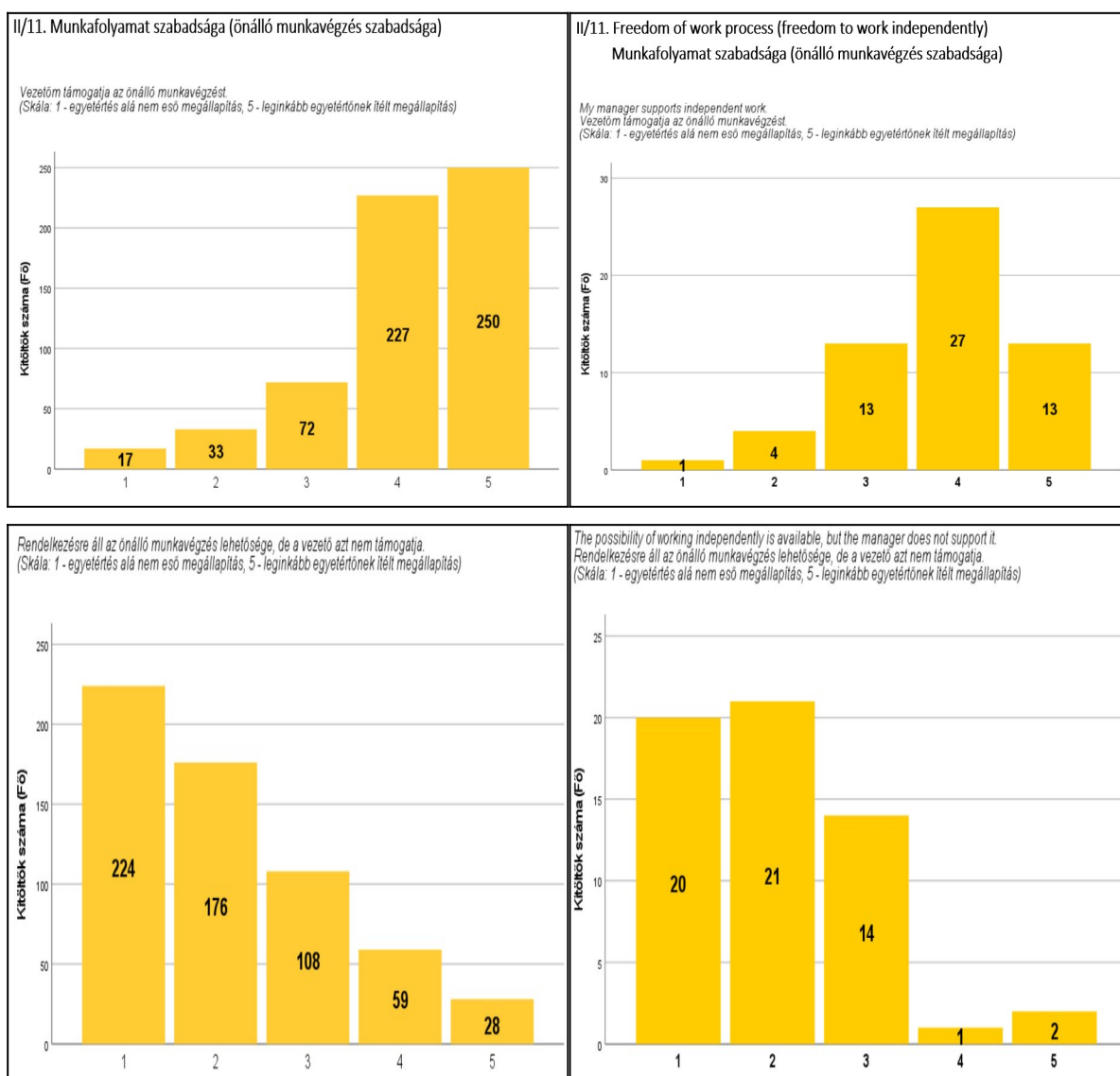
A II/10.2. kérdés a beosztottak vezetői általi döntéshozatalba történő bevonására vonatkozott.

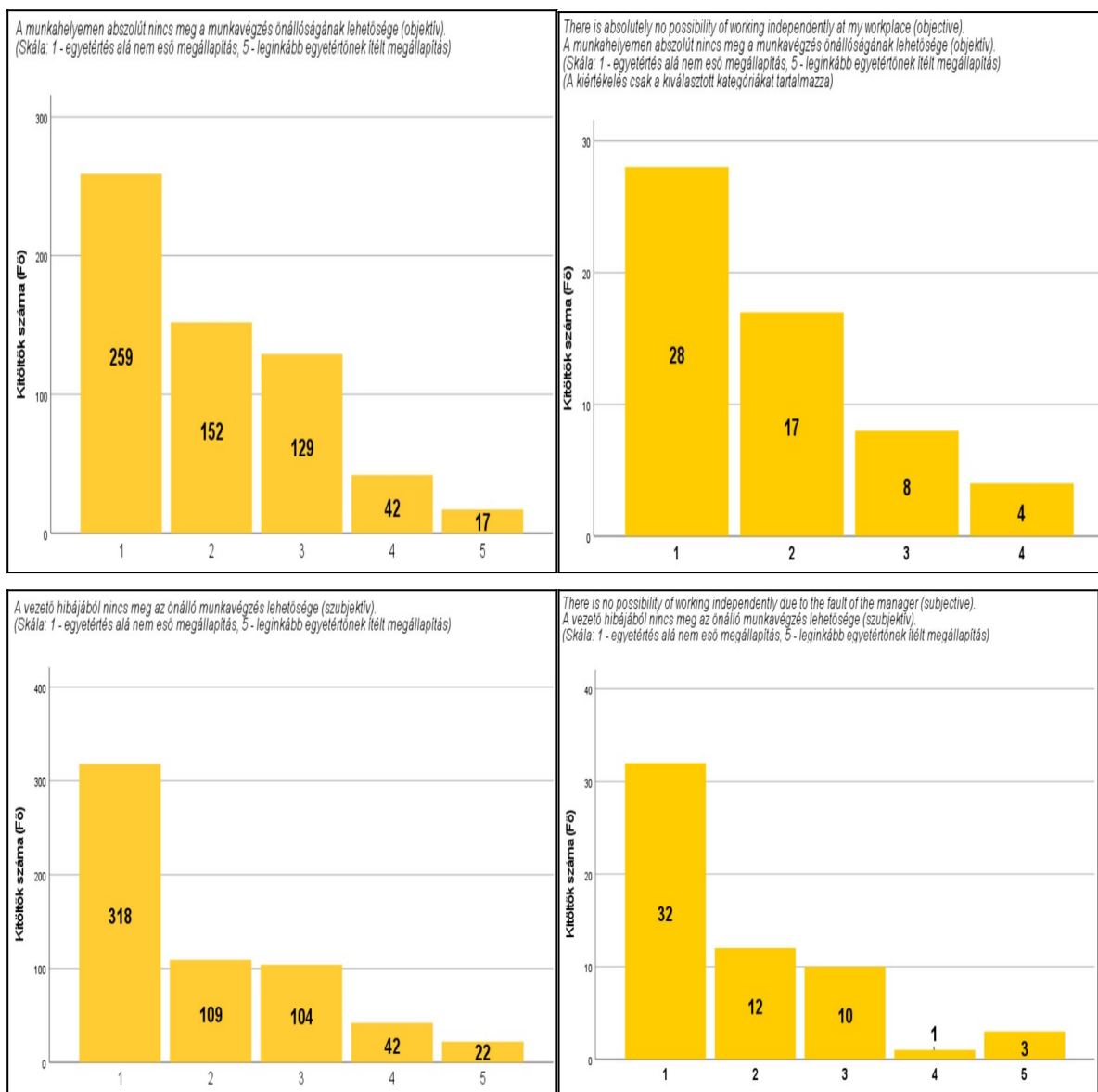


A döntéshozatalba történő bevonás és annak a mértékére vonatkozó ábrák esetében a két rész véleménye fedi egymást. A bevonás fontosságát többen támogatták, a hazai esetében a 3 kategória is jelentős szavazatot kapott. A bevonás mértékére vonatkozó kérdés esetében a

hazai válaszadók elenyésző többsége nyilatkozott negatívan, tehát nem vonják be őket, míg a nemzetközi esetében a bevonás alá esők száma jelentősen több volt. A 3 kategória mindkét részénél hasonló eredményt mutatott. A II/10.1. kérdés véleményezése erre a két kérdésre is vonatkozott. Tehát az állomány lehetséges, hogy elvárta volna a döntésbe történő bevonást, de ennek az eldöntését meg kell hagyni a vezetői szintnek. Természetesen benne van annak a lehetősége is, hogy hibás döntést hoz a vezető, de törekednie kell ennek a csökkentésére. Különböző helyzetek, különböző döntéseket és folyamatokat igényelnek.

A II/11. kérdés a munkafolyamat szabadságára vonatkozott.





A munkafolyamat szabadsága és azon belül a vezetőm támogatja az önálló munkavégzést esetében a hazai és a nemzetközi ábrák hasonlóságot mutattak. Mindkét esetben a vezetők támogatták, ha az állomány önállóan végzi a tevékenységét. Mindkét részben mind az 5 kategória kapott értékelést, de az 1, 2, kategóriák elenyésző számban. Az önálló munkavégzést magam is támogatom és vezetőként azon munkatársaimmal szerettem dolgozni és az önállóságra ösztönöztem őket. Az önállóan dolgozó beosztottak kreatívabbak, több új hasznos gondolat születik meg a fejükben. Egyetértek az önálló munkavégzés vezetői támogatásával, amely növeli az állomány önállóságát, támogatja a magabiztos döntéshozatalt. Természetesen a vezetőknek figyelembe kell vennie az illetékességi és hatásköri szabályok betartását.

A rendelkezésre áll az önálló munkavégzés lehetősége, de azt a vezető nem támogatja kategória esetében a válaszadók mindkét részben hasonlóan válaszoltak. A vezető részéről

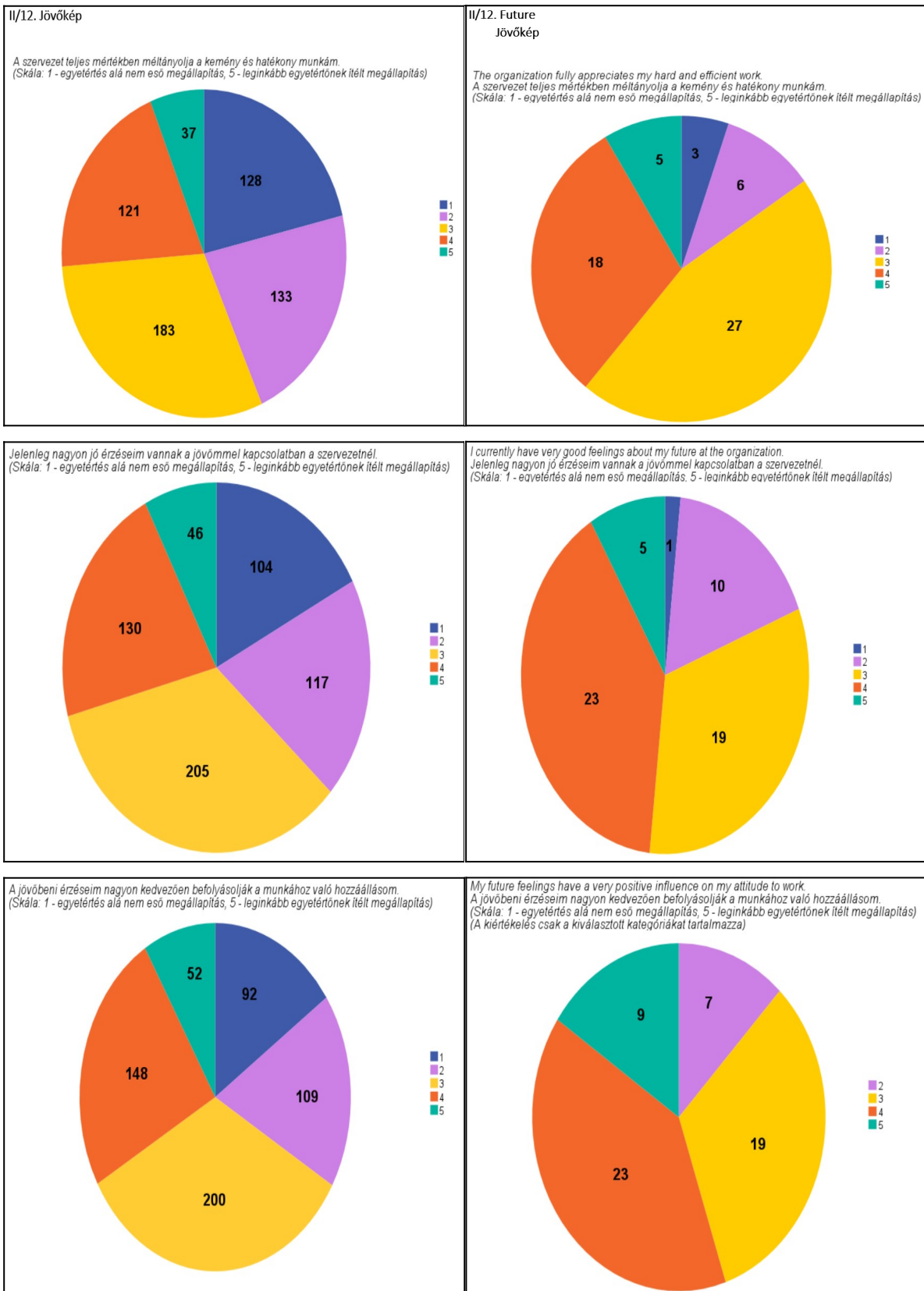
meg van a támogatás, amennyiben a munkavégzés lehetősége is fennáll. A vezetőknek ezen esetekben elegendő csak akkor beavatkozni a folyamatokban, ha valamilyen eltérést tapasztal a végrehajtás során. Vezetőként azt tapasztaltam, hogy az állomány többsége igényli az önálló munkavégzést és még nagyobb leterheltség esetén is szívesebben dolgoznak, ha a szabadságukat biztosítja a vezető. Úgy érzik a kollégák, hogy jobban ki tudnak teljesedni a munkában, újabb még a vezető által fel nem fedezett oldalukat tudják megmutatni. Erősíti a kreatív munkavégzést, amely a digitális világban elengedhetetlen.

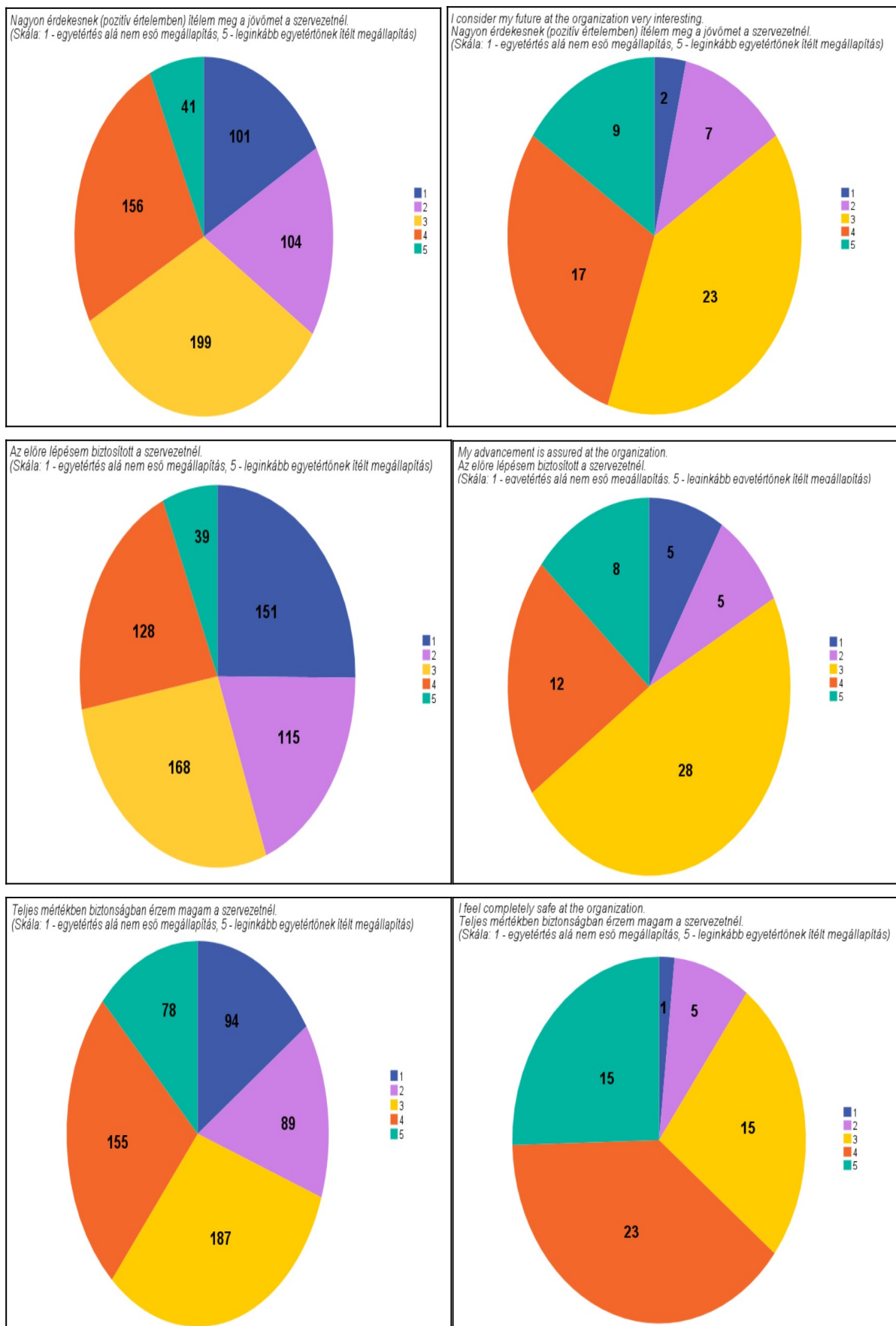
A munkahelyemen abszolúte nincs meg az önálló munkavégzés lehetősége kijelentésre adott válaszok is alátámasztották az előző kérdés értékelését is. A kijelentéssel egyet nem értők szavazata nagyobb értéket mutatott, tehát a két kijelentés esetében a megfogalmazásnak megfelelően válaszoltak a kollégák.

A vezető hibájából nincs meg az önálló munka végzés lehetősége kijelentésnél a válaszadók úgy gondolták, hogy nem a vezető hibájából adódóan nincs meg az önálló munkavégzés lehetősége. Több olyan variációt tudnánk felállítani, amelyek a válaszokat alá tudnák támasztani, mint például a környezetből, a szervezetből, magától a beosztottak hibájából, etc., adódó hibákból nincs meg az önálló munkavégzés lehetősége. Érdekes lenne ezen állítás kör további kutatása, de jelen kérdéssor nem ezt a témát hivatott részleteiben elemezni, de későbbiekben megérné időt fordítani a témakörre.

Összességében kijelenthetem, hogy mindkét felmérés és ábrák alapján a vezetők támogatják az önálló munkavégzést és amennyiben ennek nem áll rendelkezésre a feltétele, akkor igyekeznek azokat megteremteni, nem gördítenek akadályokat az önálló munkavégzés útjába.

A II/12. A jövőkép





11. sz. ábrák: A magyar és a nemzetközi kérdőív válaszok a127-193. oldalakon
(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

A jövőkép és azon belül a szervezet teljes mértékben méltányolja a kemény és hatékony munkám kijelentés hazai értékelésében a jelentős többség a mellett foglalt állást, hogy a szervezet nem méltányolja az erőfeszítéseket. Nem kezeli helyén a munkavállaló törekvéseit. A nemzetköziben sem sokkal jobb az arány, csak ott az is - is kategória nagyobb mértékben esett latba. Megállapítottam, hogy a szervezet a válaszadók véleménye szerint nem vagy nem az ő elvárásuknak megfelelően méltányolja a munkájukat. Álláspontom szerint az állománynak éreznie kell a szervezet támogatását, ha ez nem is generálisan jelentkezik, akkor is vezetőknek a saját szervezeti egységeik vonatkozásában törekednie kell erre. A vezetőknek fel kell ismerniük a szervezeti egységeik vonatkozásában a lehetőségeket és meg kell ragadniuk minden lehetőséget az állomány munkájának elismerése területén. Ez természetesen nem csak az anyagi területen jelentkezhet, hanem egy dicséret, egy jó szó formájában is, ami véleményem szerint nem kerül semmibe, viszont annál többet ér.

A jelenleg nagyon jó érzéseim vannak a jövőmmel kapcsolatban a szervezetről kijelentésnél a magyar felmérés esetében kifejezetten, a nemzetközi esetében kevésbé volt a vezetőknek tennivalójuk, hogy az állománynak megforduljon az érzése a jövőével kapcsolatosan. Amennyiben kilátástalannak látják a jövőjüket, akkor nagyobb lehet a pályaelhagyók aránya, amelyet az elmúlt évek statisztikája is mutatott. Ha az állomány nem látja kiszámíthatónak a jövőjét, akkor a mindennapok során nem tud elvárható módon koncentrálni a munkájukra, ami kihatással van, lesz annak hatékonyságára, eredményességére.

A jövőbeni érzéseim nagyon kedvezően befolyásolják a munkához való hozzáállásom esetében a nemzetközi rész jobb eredményeket mutatott a jövőt illetően. A hazai értékek az 1,2 kategóriában és a 4,5 -ben hasonló volument mutatott és a 3 az is - is kategória jelentős. A hazai válaszadók jövőképe kicsivel borúsabb. A munkához való hozzáállás, a jövő megítélése, az előre lépés és a biztonság érzése területén a magyar válaszadók többsége az egyetértés alá nem eső és az is - is kategóriát jelölte meg. Ugyanezen kategóriák a nemzetközi esetében kiegyensúlyozottabb képet mutattak. A jelenben élünk, de a jövőképünk nagyban befolyásolja a szervezethez, a munkához való hozzáállásunkat. Ha az állomány a jelenben sem érzi magát legalább elfogadhatóan és a jövő megítélése sem pozitív, akkor a szerv vagy szervezet rossz úton halad és a vezetőknek sürgősen meg kell tenniük a szükséges intézkedéseket, hogy ezt a tendenciát visszafordítsák. Mindenki szeretne egy olyan közegben,

környezetben dolgozni, ahol minden értelemben megbecsült tagja a rendszernek és nem szeretné az idejét, olyan szervezetekre pazarolni, ahol ezt nem tapasztalja, nem számíthat rá.

A nagyon érdekesnek ítélem meg (pozitív értelemben) a jövőmet a szervezetnél esetében az arányok hasonló képet mutattak, mint az előző kijelentés esetében kisebb módosulással az egyes kategóriákban, de összességében nem módosítja az értékelést. Az állomány megtartása szempontjából a jövőképnek nagy jelentősége van. Ezen kijelentés összefüggésben volt a következő kijelentésekkel is.

Az előre lépésem biztosított a szervezetnél és a teljes mértékben biztonságban érzem magam a szervezetnél esetében. A szervezet életének egy fontos eleme, hogy az alkalmazottak a jövőben, tehát hosszabb idő intervallumban is el tudják képzelni magukat, a jövőjüket biztosítva lássák. Egy biztonságos, megnyugtató környezetben lehet csak szakmailag kibontakozni. Ilyen esetben 100 % -an tudnak a munkára koncentrálni és nem tereli el a figyelmüket a napi megélhetés problémája. Ezt a nyugodt légkört kell a vezetőknek megteremteniük és fenntartaniuk.

3.2.1. A magyar kutatási kérdőív eredményeinek elemzése szignifikanciára vonatkozóan

I. Életkor generációnként	
18-26 életév között	67 fő
27-42 életév között	269 fő
43-57 életév között	266 fő
58 fölött	13 fő
1,65683E-54 (szignifikáns) (szignifikáns)	

II. Hivatástudat	
A szakmámra egyszerű munkaként tekintek	149 fő
A munkám számomra hivatás	467 fő
3,3358E-161 (szignifikáns)	

III. Közvetlen vezető stílusa	
Demokratikus	70 fő
Autokratikus	73 fő
Emberközpontú	68 fő
Laissez-faire	26 fő
Feladatorientált	81 fő
Kombinált	101 fő
Teoretikus	2 fő
Végrehajtó	26 fő
1,49588E-10 (szignifikáns)	

--

IV. Vezetői munka eredményessége	
Igen	380 fő
Nem	226 fő
2,1407E-133 (szignifikáns)	

V. Vezetői munka megítélése (1-5 skála)	
1	55 fő
2	111 fő
3	189 fő
4	172 fő
5	88 fő
2,27542E-07 (szignifikáns)	
(szignifikáns)	

VI. Jó vezető ismérvei (elégedettség a vezető személyével)	
teljesen elégedett	221 fő
kis mértékben elégedett	102 fő
is-is	129 fő
kis mértékben elégedetlen	52 fő
Teljes mértékben elégedetlen	107 fő
0,162767837 (nem szignifikáns)	

VII. Parancsnoki gondolkodás (skála 1-5)	
1	4 fő
2	1 fő

3	18 fő
4	215 fő
5	319 fő
4,40416E-06 (szignifikáns)	

VIII. Munkahelyi környezet (1-5 skála)	
1	33 fő
2	84 fő
3	124 fő
4	171 fő
5	117 fő
2,11905E-11 (szignifikáns)	

IX. Munkahelyi leterheltség (A vezetőm sok munkát követel tőlem)	
1	32 fő
2	75 fő
3	165 fő
4	218 fő
5	101 fő
0,000363169 (szignifikáns)	

X. Döntés (döntéshozatalba történő bevonás)	
1	12 fő
2	47 fő
3	178 fő

4	260 fő
5	103 fő
0,299973678 (nem szignifikáns)	

XI. Munkafolyamat szabadsága (1-5 skála)	
1	17 fő
2	33 fő
3	72 fő
4	227 fő
5	250 fő
0,00011405 (szignifikáns)	

XII. Jövőkép (1-5 skála)	
1	104 fő
2	117 fő
3	205 fő
4	130 fő
5	46 fő
5,08844E-23 (szignifikáns)	

12. sz. táblázat: A magyar kutatási kérdőív szignifikanciai bemutatása
(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

3.2.2. A nemzetközi kutatási kérdőív eredményeinek elemzése szignifikanciára vonatkozóan

I. Életkor generációnként	
18-26 életév között	14 fő

27-42 életév között	39 fő
43-57 életév között	10 fő
1,78386E-35 (szignifikáns) (szignifikáns)	

II. Hivatástudat	
A szakmámra egyszerű munkaként tekintek	10 fő
A munkám számomra hivatás	53 fő
1,99804E-39 (szignifikáns)	

III. Közvetlen vezető stílusa	
Demokratikus	11 fő
Emberközpontú	15 fő
Feladatorientált	11 fő
Kombinált	14 fő
Végrehajtó	1 fő
1,34997E-17 (szignifikáns)	

IV. Vezetői munka eredményessége	
Igen	50 fő
Nem	12 fő
3,9376E-40 (szignifikáns)	

V. Vezetői munka megítélése (1-5 skála)
--

1	55 fő
2	111 fő
3	189 fő
4	172 fő
5	88 fő
5,89593E-14 (szignifikáns) (szigifikáns)	

VI. Jó vezető ismérvei (elégedettség a vezető személyével)	
teljesen elégedett	12 fő
kis mértékben elégedett	16 fő
is-is	15 fő
kis mértékben elégedetlen	9 fő
Teljes mértékben elégedetlen	6 fő
1,09216E-22 (szignifikáns)	

VII. Parancsnoki gondolkodás (skála 1-5)	
3	18 fő
4	215 fő
5	319 fő
5,9452E-08 (szignifikáns)	

VIII. Munkahelyi környezet (1-5 skála)	
1	6 fő
2	6 fő
3	8 fő

4	7 fő
5	1 fő
1,63386E-32 (szignifikáns)	

IX. Munkahelyi leterheltség („A vezetőm sok munkát követel tőlem)	
2	6 fő
3	17 fő
4	22 fő
5	7 fő
7,22823E-16 (szignifikáns)	

X. Döntés (döntéshozatalba történő bevonás)	
3	10 fő
4	29 fő
5	20 fő
2,52415E-09 (szignifikáns)	

XI. Munkafolyamat szabadsága (1-5 skála)	
1	1 fő
2	4 fő
3	13 fő
4	27 fő
5	13 fő
2,28144E-12 (szignifikáns)	

XII. Jövőkép (1-5 skála)	
---------------------------------	--

1	3 fő
2	6 fő
3	27 fő
4	18 fő
5	5 fő
1,40789E-18 (szignifikáns)	

13. sz. táblázat: A nemzetközi kutatási kérdőív szignifikanciai bemutatása

(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

3.2.3. A magyar és a nemzetközi kutatási kérdőívek részkövetkeztetései

1. A kérdés a szervezetre vonatkozott, a válaszadók kimagasló többsége számára a munkájuk hivatás és a szervezet iránti elkötelezettség is magas értékeket mutatott. Megállapítottam, hogy a munkavállalók részéről az elkötelezettséggel nincsen probléma, de a szervezet részéről vannak hiányosságok. A vezetőknek érzékenyebbnek kell lenniük a probléma iránt és megfelelő intézkedéseket kell fogyanatosítaniuk a szervezet elismertségének növelése érdekében.
2. A kérdés a munkavégzés megítélésére vonatkozott, ahol a magyar viszonylatban kifejezetten szükséges javítani az állomány megelégedettségén, míg a nemzetközi vonatkozásban az arány sokkal jobb. Annak érdekében, hogy az állomány az elvárt szinten teljesítsen és munkájuk megelégedéssel töltse el őket, nagyobb hangsúlyt kell fektetni mind a szervezeti, mind pedig az egyéni érdekek és célok érvényesülésére.
3. A kérdés a vezetői stílusokra és azok alkalmazására vonatkozott. Megállapítottam, hogy az állomány nagy többsége az alkalmazható vezetői stílusokkal tisztában van, de azok nagy szórást mutatnak. Fontos kiemelnem, hogy a helyesen megválasztott és alkalmazott vezetői stílus pozitív hatással van a munkavégzésre.
4. A kérdés az alkalmazott vezetői stílus eredményességére vonatkozott. Az eredmények alapján a magyar relációban arányaiban nagyobb szükség van a

vezetők képzésre a megfelelő stílus kiválasztása és alkalmazása tárgykörében. A helyesen megválasztott vezetői stílus az állományra gyakorolt jó hatásán keresztül rövid és hosszú távon is növeli a szervezet hatékonyságát, eredményességét.

5. A kérdés a vezetői munka megítélésére, a szervezet érdekeire, az irányítás egységére, a vezetői felkészültségének megítélésére, a környezetben bekövetkezett változásokra, a vezetői kompetenciákra és a feladatszabási módszereikre vonatkozott. A válaszadók többségének véleménye szerint az érintett kérdések az egyén és a szervezet kapcsolatában fontos. Az arányok alapján megállapítottam, hogy a többség válaszaiban a megítélés pozitív, bár figyelembe kell vennünk a hezitálók elég magas számát is. Ez utóbbira figyelemmel a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítanunk erre a célcsoportra, hiszen az Ő megnyerésükkel az arányok mind a szervezet, mind pedig az egyén szempontjából markánsan pozitív eredményeket hozhatnak.
6. A kérdés a „jó” vezetőkre vonatkozott. A válaszadók véleménye alapján megállapítottam, hogy az arányok hasonlóak, mint az 5-ös pont esetében. A vezetőnek példát kell mutatnia az állománynak. Egy szervezet csak akkor lehet sikeres és eredményes, ha a két állomány kategóriába tartozók egyenrangú félként tekintenek egymásra.
- 7;8;9. A kérdések a parancsnoki gondoskodás, a munkahelyi környezet megítélése és a munkahelyi leterheltség körébe tartozott. A vélemények alapján fontos, hogy a vezetők fordítsanak megfelelő figyelmet egyrészt az állományra, másrészt a tágabb értelemben vett munkahelyi környezet, legalább elégséges szintű biztosítására. A kettő szorosan összefügg egymással hasonlóan mint az „ép testben ép lélek”.
10. A kérdés a döntés és az abba történő bevonás témakörébe tartozott. Kijelenthetem, hogy az állomány igényli a döntéshozatalba történő bevonásukat. Ki kell hangsúlyoznom, hogy nem minden kérdés érinti, illetve tartozik az állományra, ennek megfelelően őket csak a szükséges mértékben kell bevonni, tájékoztatni.

11. A kérdés a munkafolyamat szabadságára vonatkozott. A válaszadók nagy többsége igényli az önálló munkavégzést, amely elősegíti a munkájukban történő kiteljesedést, visszacsatolást kapnak a munkájuk szükségességéről, a munkájukat a szervezet hasznos tagjaként élik meg.
12. A kérdés a jövőképre vonatkozott. A magyar válaszok alapján szükséges lépéseket tenni, a jelenlegi állapoton és a jövőbeni lehetőségeken javítani. A jelenben élünk, de a jövőt kell terveznünk, előkészítenünk. Nem lehetünk feltétel nélkül elégedettek a jelennel, hiszen a minket körülvevő világ (környezet) is folyamatosan változik. Szükséges és elkerülhetetlen a fejlődés érdekében, hogy megfelelő időben, megfelelő válaszokat tudjunk felkészülten adni a környezetünkben bekövetkezett kihívásokra.

3.3. Az interjú válaszok bemutatása, elemzése- értékelése

3.3.1. A kutatási interjúk elkészítésének módszere, az alanyok kiválasztásának főbb szempontjai

A mélyinterjúk elkészítéséhez elsődlegesen a témát átfogóan elemeztem. Megfogalmazódtak bennem azok a kérdések, amelyek feltevésével mélyreható válaszokat és teljeskörű, mindenre kiterjedő képet kaptam a témámmal kapcsolatosan. Ezt követően kiválasztottam az interjúalanyokat, akik tapasztalataik és tudásuk által helyénvaló információkkal tudják a kutatásomat támogatni. Első lépésként kapcsolatba léptem a résztvevőkkel és felkértem őket az interjúra. Ismertettem velük az interjú célját, illetve biztosítottam őket arról, hogy teljesen anonim marad a kilétük. Az anonim mélyinterjú a résztvevő alanyok azonosító adatainak és személyazonosságának tiszteletben tartásával és védelmével készült, ezért lehetővé tette az őszinte, kötetlen és nyitott beszélgetést. Annak érdekében, hogy az interjú alanyok kérdésekre történő felkészülését elősegítsem - hogy ne legyen számukra teljesen ismeretlen a témakör és a konkrét kérdéssor -, a kérdéslistát előzetesen biztosítottam részükre.

Disszertációmban 3 alany interjúját készítettem el. Az alanyok több szervezet volt és jelenleg is felsővezetői beosztásban lévő tagjaiból választottam ki. Kiemelt figyelmet fordítottam az interjú alanyok kiválasztásában, hogy a személyek releváns információkkal,

megfelelő tapasztalattal, valamint rendkívül gazdag és sokoldalú szakmai, vezetői múlttal, kellő rálátással rendelkezzenek saját szakterületükre az a disszertáció tárgykörében:

Az interjúk által felölelt témakör a jó gyakorlatok, a modern vezetéstechnikai rendszerek rendőrségi bevezetésének lehetőségei a jövő kihívásainak, és a digitalizációnak a tükrében, az innovatív teljesítményorientált módszerek alkalmazása a szervezet vezetés-irányítási rendszerében.

A folyamat közben az interjúkat az alanyok által preferált helyen készítettem el. A kutatás során teljes anonimitást biztosítottam számukra, őket „Alany” -ként számmal különböztetem meg egymástól. A számokat az interjú készítésének időrendi sorrendjében adtam. Az interjúkról hangrögzítő eszköz segítségével - okostelefon használatával - felvételt készítettem az alanyok előzetes tájékoztatásával és hozzájárulásával, amelynek hossza kb.: 20-30 perc volt, amelyet később leírtam, majd kiértékeltem.

Összehasonlítást végeztem, azonos kérdések alapján, hogy megtudjam az interjú alanyok véleményét, a rendészeti szervek különböző szakterületeinek elméleti és gyakorlati vezetéséről és irányításáról, a fenti cím tükrében. A válaszok alapján kerestem az azonos vagy hasonló tartalmú válaszokat, elemeztem van-e közöttük összefüggés, annak a mértékét és milyenségét, vannak-e nagyon eltérő válaszok és ha igen az minek tudható be. Ezután megtettem a szükséges értékeléseket és csatoltam az anyaghoz.

Az alanyok neme és életkora jelen esetben nem volt releváns, fontosabb szempont volt, hogy beosztásuk alapján saját jelenlegi, illetve múltbeli szakterületük vezetői, döntéshozói voltak.

Előre egyezett időpontokban készítettem az interjúkat és minden alanyuk ugyanazon kérdéseket tettem fel. 7 fő kérdést állítottam össze, amelyeken belül alkérdéseket készítettem magam számára, arra az esetre, ha az alany nagyon eltérne a tárgytól. Az alkérdések segítettek abban, hogy rövid úton visszatérjünk az interjú fő vonalához. Természetesen az interjú alatt megvártam, hogy az alany magától visszatér-e a témához vagy alkalmazni kell az alkérdéseket. A kiválasztott időpont és helyszín esetében ügyeltem arra, hogy az adott időintervallumban semmilyen zavaró körülmény ne lépjen fel és erre felhívtam az alanyok figyelmét is.

3.3.2. Az interjú válaszok bemutatása, elemzése- értékelése, összegzése

1. Kérem, röviden foglalja össze a pályafutásának fontosabb állomásait, iskoláit, előző munkahelyeit, motivációját!

Ezen kérdésekre adott válaszok az interjú szempontjából bevezető kérdések voltak. A konkrét válaszokat a disszertációban nem tüntettem fel, mivel az „Alanyoknak” felajánlottam az anonimitást. A válaszaikból pedig következtetni lehetett volna kilétükre. Mind három alany a rendészet különböző területein tevékenykedik, tevékenykedett, így a szakmai munkásságuk biztosítékként szolgált a feltett kérdéseimre történő objektív válaszaikra.

2. Mikor kezdett el foglalkozni a rendészeti vezetés és szervezéssel?

Mindhárom alany esetében megállapítottam, hogy vezetés és szervezéssel először felsőfokú tanulmányaik megkezdésekor találkoztak, a Rendőrtiszti Főiskolán, valamint a Katonai Főiskolán. Az elmondottak alapján hasznosnak ítélték meg képzésüket, még abban az esetben is, amennyiben hivatásuk kezdetén még nem volt rá konkrétan szükségük, de beosztásban történő előre lépésük során hasznosították azt. Tanulmányaikat folytatták a későbbi pályafutásuk alatt, nem csak iskolaszerű, hanem saját maguk képzése keretében is. Véleményük szerint a vezetéssel tanulmányokat vezetőként egy életen át folytatni kell. A megszerzett tudásukat, tapasztalataikat az általuk vezetett szervezetek eredményes vezetésére- irányítására fordították, a beosztotti állomány és a beosztott vezetők közötti összhang megteremtése, fenntartása és fejlesztése érdekében.

3. Milyen módszereket alkalmazott Ön a rendőrség korszerűsítésében, vannak-e ezen a téren ismeretei, tapasztalatai?

Megállapítottam, hogy az „Alany 1” kivételével a másik két „Alany” részt vett - mint első számú vezető- szervezete korszerűsítésében. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az „Alany 1” -es munkája során nem használta azon módszereket és technikákat, amelyek a rendészeti szerveknél bevezetésre kerültek. Mindhárman kiemelték a szervezeti megújulás fontosságát és az arra való törekvést.

Az „Alany 2” és az „Alany 3” - s esetében megemlítették a külföldi szakmai utak fontosságát. Mindketten kiemelt jelentőséget tanúsítottak az itt megszerzet

tapasztalatoknak, megszerzett ismereteknek. Aláhúzták, hogy ezeket nem csak összegyűjteni kellett, hanem tenni is azért, hogy ez a rengeteg tudás ne vesszen kárba, vagyis beépítésre kerüljön a rendészeti szervek mindennapos munkájába. Amit már mások feltaláltak, megtanultak, megtapasztaltak, azokat ne kelljen újra ismételni, hanem használni. Egyöntetűen kijelentették, hogy a tudomány hasznára van a vezetésnek. Az általa napvilágra hozott eredmények a rendészet területén rögtön megjelenhetnek és szükség is van rájuk, használni kell őket.

4. „jó gyakorlat”, az innováció, a digitalizáció, mind azon kifejezések, amelyeket manapság egyre több területen és egyre sűrűbben használunk, ugyanakkor ritkán definiált kifejezések. Ön hogyan közelítené meg ezen fogalmakat rendészeti szempontból?

A „jó gyakorlat” kialakítása az alanyok véleménye szerint fontos több szempontból is, egyrészt területi szinten is változik, hiszen az ország területén más és más körülmények, lehetőségek között végzik a kollégák a munkájukat. Nem lehet az ország egyik részén bevált „jó gyakorlat” -ot -a szükséges változtatások elvégzése nélkül- más körülmények között ugyanúgy alkalmazni. Az adaptáció jelen esetben nem működik változtatás nélkül, hiszen nem „laboratóriumi” körülmények között dolgozunk. Másrészt a már valamelyik rendészeti szervnél sikeresen alkalmazott gyakorlatot nevezhetjük „jó gyakorlat” -k.

Az innováció kapcsán kijelentették, hogy nagyon fontos és az adott szerv vagy szervezet fejlődését szolgálják. Az „Alany 2” és az „Alany 3” – s „lefordította” a kifejezést magyarra és inkább a megújulás, a fejlesztő és tudatos, valamint új módszerek kifejezését használták. Fontosnak tartották az állomány megfelelő szintű bevonását a fejlesztések bevezetése előtt, a közös gondolkodás fontosságát kiemelve.

A digitalizáció kapcsán megfogalmazták, hogy az élet minden területén jelentkezik, ezért elengedhetetlen. Szakterületenként más és más a felhasználásának a módja, de mindenütt fel lehet használni. Napjainkban a területen jelentkező fejlődés nagy léptékben halad előre, nagy segítséget nyújt a munkánkban. Kijelentették, hogy nem kell félni az innovációtól, a digitalizációtól azok csak segítik a munkánkat. Az „Alany 3” elmondta még, hogy aki nem képes a jelen fejlődéssel lépést tartani az nem alkalmas vezetőnek.

5. Ön tisztában van a korunkban zajló innovációs és digitális kihívásokkal. Ön szerint a rendészeti szervek jelenleg fel vannak-e készülve ebben a környezetben a rájuk váró kihívásokra?

Az „Alany 1” és az „Alany 2” meglátása szerint a rendészeti szervek még nem teljesen vannak felkészülve a környezetükben rájuk váró kihívásokra, míg az „Alany 3” szerint a válaszok a vezetőn múlnak, a kezdeményezéstől függ, hogy ez technikai, szervezeti vagy stratégiai jellegű.

Az „Alany 1” elmondta, hogy aki nem fejleszt, nem újít, nem épít a digitalizációra az minden nap lépés hátrányba kerül.

Az „Alany 2” elmondta, hogy ugyan nagy szükség lenne az innovációra, a digitalizációval járó előnyökre, de -szakmai véleménye szerint- a napi feladatok eltolják a hangsúlyokat és nem minden esetben egyezik a véleménye a mostani irányvonallal. Kihangsúlyozta, hogy nem a jelenlegi belső struktúrát ismerve mondta ezt, hanem kívülről, a megjelenésből.

Az „Alany 3” előadta, hogy a fejlődésre szükség van, de ez csak akkor következik be, ha a jelenkor információs- technológiai környezetet figyelembe vesszük, kihasználjuk annak előnyeit.

Mindhárman egyetértettek abban, hogy a környezetünk folyamatosan változott, de a rendészeti szerveknek továbbra is a rendet és a biztonságot kell szavatolniuk az országban. Osztják azon véleményt, amely szerint nagy szervezetek esetén a környezetükben lejátszódó folyamatokra történő reagálás lassabb, hosszabb folyamatot igényel.

6. Ön szerint, a rendészeti szerveknek kell-e válaszokat adni a környezetükben bekövetkezett folyamatokra, melyek azok a területek a szervezeten belül, ahol nagy szerepe lehet az innovációnak, a kutatás-fejlesztésnek?

Az alanyok egyetértettek abban, hogy válaszokat kell adnunk a környezetünk kihívásaira, mert ha nem alkalmazkodunk a változásokhoz, akkor az megakadályozza a klasszikus rendészeti tevékenység végrehajtását. A folyamatokra mindig van lehetőség válaszokat adni.

Az „Alany 1” véleménye, hogy a rendészet szereplői különböző generációkhoz tartoznak, így másképp is gondolkodnak, így más és más válaszokra van szükségük a kérdéseikre. A környezeti változások abszolút lényegesek, vezetéselmélet

szempontjából az emberközpontúságot tartotta fontosnak. A kollégákkal történő kommunikáció során különböző csatornákat kell használni, így ezen folyamatokat uniformizálni lehetetlen. Érintette még az interjújában a kompetenciák fontosságát, amelynek során 3 csoportba sorolta azokat. Az első csoportba tartozott, hogy milyen beosztásra keresünk embereket, amennyiben szakmai pozícióra, úgy a szakmai tudás elengedhetetlen. A következő a megfelelő emberi viselkedés, példamutatás, ezt egy kompetenciának tekintette. A harmadik, a kommunikáció és az emberismeret, szintén együtt említve. Ezen kvalitások mentén lehet valakit számba venni, mint vezető. Kiemelte még nemzetközi kutatásokra hivatkozva, hogy -többek között- a rugalmasság, a csapatmunka, az önismeret, döntési képesség is fontos kompetenciák.

Az „Alany 2” szerint ez a felsővezetés feladata, akik jobban átlátják a kialakult körülményeket.

Az „Alany 3” fontosnak tartotta kihangsúlyozni, hogy a szervezeteknek, a szervezeteknek a folyamatokra válaszokat kell adniuk, a fejlődés, a folyamatos fejlesztés tartson lépést a XXI. század biztonsági kihívásaival.

7. Tétélezzük fel, hogy elindul a szervezeten belül egy közös gondolkodás, Ön vállalna-e valamilyen szerepet a jövő rendészeti stratégiájának átformálásában, az innováció és a digitalizáció tükrében és ha igen, akkor mi lenne az?

Mindhárman egyformán nyilatkoztak, hogy szívesen részt vennének egy közös gondolkodásban, de a kérdés kört mindenki kicsit másképpen közelítette meg. Az „Alany 1” -s érdekes felvetésnek tartotta a kérdést és a döntési lehetőségek átalakítását emelte ki. Az elsődleges intézkedések foganatosítóit, végrehajtóit támogatná jobban, hiszen a helyszínen nekik kell azonnal döntéseket hozni. Ha mások hozzák meg helyettük a döntéseket, azzal „elbutítjuk” az állományt, hiszen arra várnak, hogy mindig megmondják nekik felülről, mit kell csinálniuk.

Az „Alany 2” -s tapasztalata arra biztatta, hogy hosszabb távon gondolkozzon, mint a napi feladatok ellátása. Változott az élet, jönnek az új generációk, velük együtt változnak a körülmények, a szituációk, a magatartások. Véleménye szerint a felső vezetésnek lefelé sugározni kellene a támogatottság jellegét, össze kellene fognia az állományt mert akkor ők felnéznek a vezetőkre, a parancsnokokra.

Az „Alany 3” -s egy stratégia kidolgozását emelte ki, valamennyi szervnél, szervezetnél, amely garantálja, hogy a 21. századi biztonsági kihívásokat sikerrel

vegyék. A legfontosabb feladatnak a mesterséges intelligenciában és az új információs- technológiai eszközökben rejlő lehetőségek kihasználását tartja.

3.4. Összefoglalás, javaslatok

Az interjú válaszokból kiderült, hogy mindhárom alany számára kiemelt jelentőséggel bír a szervek, szervezetek vezetése és irányítása. Elkötelezettek a vezetés és szervezéselmélet téziseinek rendszeti gyakorlatba történő mind szélesebb körű átültetésében, a minden napi alkalmazásában. Meggyőződésem, hogy az elmélet gyakorlatba történő átültetése teljes mértékben nem lehetséges. Ez nem jelenti azt, hogy nem kell kísérletet, lépéseket tenni annak érdekében, hogy ezt a folyamatot lerövidítsük, kisebb lépések teljesítésével véghez vigyük. A vezetőknek nem elegendő csak a szakmai ismeretekkel rendelkezniük. Meglátásom szerint a vezetés elméleti és gyakorlati tudásával is fel kell magukat vértetni, akkor tudnak teljesen kibontakozni. Csak is ebben az esetben válhatnak a szervezetük „motorjává”, felelősségteljesen alakítva annak jövőjét. Ez az a közös cél, amely összefűzi az alanyokat, életpályájukat a modern rendszet megvalósításának látomása övezte, övezi.

Véleményem szerint az élet nem áll meg, a szervezetek folyamatos átalakuláson, korszerűsítésen mennek keresztül. Az új módszerek, technikák, etc. megjelenésében a tudományágaknak nagy jelentőségük van. Azok a vezetők és az általuk vezetett szervezetek, akik nem tudnak vagy nem akarnak lépést tartani a fejlődéssel, azok előbb vagy utóbb lemaradnak vagy behozhatatlan hátrányba kerülnek másokkal szemben. Az alanyok ezt a szervezet megújulásának képességével, arra való törekvéssel fejezték ki. A mai felgyorsult világunkban nem megengedhető, hogy a már megszerzett ismereteket, tapasztalatokat, tudást ne használjuk fel, ne építsük be a jelenünkbe. Kijelenthetem, hogy ez súlyos károkat okozhat.

A XXI. század rendszete elképzelhetetlen az infótechnikai vívmányok és a mesterséges intelligencia alkalmazása nélkül. A vezetők és az állomány folyamatos képzése elkerülhetetlen, természetesen ez megvalósulhat szervezeti kereteken belül is, de nem zárja ki annak lehetőségét, hogy a vezetők autodidakta módon képezzék magukat. Ez utóbbi azt is jelzi, hogy ezen vezetők nagyobb motivációval, nagyobb akarattal, tenni akarással rendelkeznek az átlaghoz képest. Ez emeli ki őket az átlagos vezetők sorából. Véleményem szerint ezen személyekre a múltban, a jelenben egyre jobban, a jövőben pedig elengedhetetlen szüksége lesz a szervezetnek. Meg merem kockáztatni, hogy ők jelenleg és ők lesznek a jövőben is a haladás mozgó rugói.

Kijelenthetem, hogy egyedül nem megy - amelyet az alanyok is megerősítettek -, csapatmunkára van szükségünk a nagyobb teljesítmény eléréséhez. Ahogy az alanyok is kifejtették a vezetői döntéshozatal előtt a beosztotti állomány megfelelő szintű bevonása nélkülözhetetlen. Ez nem jelenti azt, hogy mindenkit be kell vonni, de az érintett állományt feltétlenül. Több ember, több gondolat, több lehetőség. Kiemelték a közös gondolkodás fontosságát is. Ebben a folyamatban egy gondolat szüli a következőt. A résztvevőket hozzásegíti a hasznosítható gondolat megfogalmazásához, amely közelebb viszi a szervezetet a végső, eredményes megoldáshoz. Szélesebb a vezetők mozgástere, nagyobb lehetőségük van a legjobb döntéseket meghozni. A vezetők esetében szükség van gondolkodásmódbeli változásra, amelyet korunkban az innováció, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia megjelenése kényszerített, kényszerít ki. Szerintem nem csak beszélni kell ezekről, hanem tenni is kell, hogy minél szélesebb körben tudják a szervezetek a jogszabályokban meghatározott módon alkalmazni őket. Ahogyan az alanyok is megfogalmazták nem kell félnünk tőlük, csak segítik a munkánkat.

Fontos kiemelnem, hogy a környezetünkben zajló folyamatok függetlenül attól, hogy mi tudomást veszünk-e róluk vagy sem, megtörténnek. Azok a szervezetek, illetve vezetőik, akik csak követik az eseményeket, azokat nem lesznek képesek megfelelő időben, megfelelő válaszokat adni rájuk. Egyetértek az interjúban szereplő gondolatokkal, mely szerint a szervezetek nem adnak teljes mértékben kielégítő válaszokat a rájuk váró kihívásokra. Szükséges a vezetők előrelátása, észre kell venniük az előttük álló lehetőségeket, amelyeket a szervezetük hasznára kell fordítaniuk. Meg kell találni az egyensúlyt az elmélet és a gyakorlat között, szükséges az új gondolatok keresése, a megújulás utáni igény, amelyek biztosítékul szolgálnak a szervezetek jövőbeni fejlődéséhez.

A fenti gondolatok kapcsán ki kell emelni a generációk fontosságát. Meglátásom szerint minden generációval a vezetőnek meg kell találnia a közös hangot. Természetesen a vezetőnek döntéseit szakmai alapon kell meghoznia, de vannak helyzetek, amikor a döntései meghozatala előtt figyelembe veheti a beosztottak generációs megoszlását. A jelen rendvédelmi rendszerben négy generáció szolgál együtt. Minden generációnak meg van a saját jellemzője, az egyes kategóriákba esőkkel másképp kell kommunikálni, feladatokat meghatározni, motiválni őket.

IV. Tudományos kutatási eredmények

1. Összegzett következtetések

A vezetés és szervezéselméleti kérdések a válaszadók többsége és az is - is kategóriába tartozók véleménye alapján, továbbá az interjú alanyok szerint is kiemelten fontos. A gyakorlatban történő alkalmazásnak feltétlenül építenie kell az elméletre. A vezetők vezetéselméleti felkészültsége döntően befolyásolja a szervezetek mindennapos eredményes működését. A környezetben folyamatosan végbemenő kisebb - nagyobb változásokra a szervezeteknek feltétlenül reagálniuk szükséges. A már megszokott módszerek, eljárások helyébe a digitális világban újak léptek. Részben vagy egészében szakítani kell a múltban bevált megoldásoktól, formáktól. A vezetőnek egyrészt tudatosan kell cselekednie, nincs kényszerítve, hogy korábbi „megszokott” viselkedési mintákat kövessen. Másrészt pedig, nem megszokott módon kell helyzetekre reagálnia, élje meg mindazt, ami körülötte és önmagában van, azaz szembesüljön és szembesítse a szervezetet és magát a környezete valóságával.

A kérdőív alapján megállapítottam, hogy a munkahelyi légkört, a munkavégzés feltételeinek megteremtését a kitöltők többsége fontosnak tartotta. Amennyiben ezen lehetőségek nem állnak rendelkezésre, úgy a magyar minta kitöltőinek válaszai alapján inkább a vezetőre várnak, míg a nemzetközi mintában ellentétes az álláspont. Véleményem szerint a várakozás jelen esetben nem támogatja a szervezet érdekeit, ahhoz, hogy előrehaladást tudjunk elérni szükséges valamilyen szintű elmozdulás, döntéshozatal. Aki nem időben cselekszik, teszi meg a szükséges lépéseket az lemarad, elmarad a rendszerben zajló folyamatoktól. A vezetőnek minden esetben törekednie kell, hogy a legideálisabb feltételekkel rendelkezzen a szervezet és az állomány is.

Mind a kérdőívben, mind pedig az interjúk során kiderült, hogy a rendszer résztvevők támogatják, ösztönzik, sőt igénylik a kívánatos változásokat, amelynek nem csak a vezetői, hanem a beosztotti állomány körében is be kell következnie. A rendszert alkotó mindkét elem (vezető - beosztott) szükséges ahhoz, hogy célszerű változások megtörténjenek. Amennyiben az egyik a másikra vár vagy egyedül nem akar, nem képes változni, akkor a rendszer „tökéletlen” módon fog működni. Nem hozza az elvárt teljesítményt, az eredmények területén a kitűzött célok egyre távolabbra kerülnek, akár elérhetetlenné válhatnak. A rendészeti szervek által alkalmazott módszereket, eljárásokat és intézkedéseket az elméletben ismerni, a

gyakorlatban pedig tudni kell alkalmazni. A rendészettudomány ehhez nyújt és nyújthat hathatós segítséget, amennyiben a gyakorlati szakma ezt engedi és igényli.

Az állításomat a szervezeti környezet, az alkalmazott eszközök, módszerek, döntések és a jövőkép tekintetében sikerült alátámasztanom. A válaszadók többsége és az interjú alanyok ezen kérdések esetében pozitívan foglaltak állást, bár meg kell említenem a hezitálók markáns számát is. A digitális kérdésekre vonatkozóan pedig mind a magyar, mind a nemzetközi tekintetében a teljesen egyetértők és a nem egyetértők két kategóriája szinte teljesen egyforma eredményeket mutatott. Az is - is és az egyetértők eredménye szintén hasonlóságot mutatott. Vélemények szerint az innovációval, a digitális világgal kapcsolatosan lemaradásunk van, ezen a téren nagyobb lépésekben kellene haladnunk, nagyobb mértékben kellene a vezetés és szervezéselmélet tudományos vívmányaira, megállapításaira támaszkodnunk.

Megállapítottam, hogy a jelenlegi szervezeti keretek teljes mértékben alkalmasak és biztosítják a működéshez szükséges kereteket. Ezzel szemben - ahogyan több a disszertációban is hivatkozott értekezés egyes részeiben - a szerzők véleménye és a saját véleményem is az, hogy a gyakorlati szakemberek hozzáállása fejlesztésre szorulna. A beismerés ebben a kérdéskörben is kifejezetten meghatározó. A rendészettudomány és maguk a tudományágak a szakma segítségére sietnek, még abban az esetben is, ha arra nem is tartanak igényt. Nem elég csak szavak szintjén, pusztán udvariasságból az elméleti szakemberekkel egyetérteni, hanem minél szélesebb körű bevonásukkal megtámogatni, javaslataikkal eredményesebbé, hatékonyabbá tenni a rendészeti szerveket.

A kutatás tudományos problémáinak, célkitűzéseinek és az elért eredmények összefoglalóját az alábbi táblázat foglalja össze.

KUTATÁSI CÉLOK	EREDMÉNYEK
C1: a rendészeti szervek a rendészeti tudományos elméleteket, vívmányokat alkalmazzák a hétköznapi vezetés - irányítás során az eredményes munka végzés céljára	bebizonyítottam, hogy a rendészettudomány vívmányainak gyakorlatban történő alkalmazása a szakma számára elengedhetetlen
C2: a vezetéstudomány adjon javaslatokat, illetve ösztönözze a szakmai felső vezetést az elért tudományos eredmények gyakorlat rendszerébe történő bevezetésére,	igazoltam a rendészet és a vezetéstudomány meghatározó szerepét a rendészeti szervek gyakorlati végrehajtásában, következtetéseket vontam le a célravezető

beépítésére és szükségszerű változtatásainak ösztönzésére; a rendészet és a vezetéstudomány járuljanak hozzá, illetve segítsék a vezetőket a szervezeti egységeik elméleti és gyakorlati, egyre magasabb színvonalú, célirányos, a kor követelményinek és kihívásainak megfelelő vezetéséhez, irányításához	vezetés- irányítási módszerek jövőbeni gyakorlati hasznosításáról
C3: a választott kutatás módszertan legyen megfelelő a rendészeti szervek vezetés - irányításának minél eredményesebb kutatásához	átfogóan igazoltam a választott kutatás módszertan eredményességét, amelyet a kitöltött kérdőívek darabszáma, illetve az elkészített interjúk is igazolnak
C4: az innováció, a digitális világ, az infótechnika széleskörű alkalmazása a rendészeti szervek esetében	összegeztem a rendészettudomány által megfogalmazott útmutatásokat, javaslatokat, mindazon módszereket, illetve azok megvalósításának lehetőségeit, amelyeknek a szakma által történő eredményes alkalmazása befolyásolja, befolyásolhatja a sikeres gyakorlati végrehajtást

14. sz. táblázat: A célkitűzések és az elért eredmények bemutatása

Forrás: Szerző saját szerkesztése

2. Hipotézisek bizonyítása

-

1. Igazoltam, hogy a rendészettudomány elméleteire, ismereteire való támaszkodás, továbbá a vívmányainak alkalmazása (a technológiai fejlesztés, innováció és tudományos ismeretek gyakorlati hasznosítása), beépítése a szervezeti egységek vezetésébe - irányításába, segíti a vezetési folyamatokat, a vezetést - irányítást. Teljes mértékben sikerült rámutatnom, hogy amennyiben elfogadjuk, hogy a jelenlegi szervezeti modell megfelelő keretet biztosít a szükséges modernizációs folyamatok elvégzésére, akkor a vezetésnek befogadónak kell lennie a rendészettudomány által javasolt új vívmányokra, továbbá alkalmasnak

kell lennie az elért tudományos eredmények gyakorlati alkalmazására, a „jó gyakorlatok” rendszerbe történő bevezetésére.

2. A kutatás során sikerült többek között azt is bizonyítanom, hogy ha a rendésztudomány által közvetített értékek, ismeretek és vívmányok maradéktalanul, vagy ab ovo legalább nem elvárható szinten valósulnak meg, akkor az egyenesen arányosan a rendészeti szervek szervezeti egységeinek teljesítményorientált, magas szintű végrehajtását csökkenthetik és/vagy gátolhatják. Mindez azt jelenti, hogy az Alaptörvényben és az abból levezetett Rendőrségről szóló törvényben megfogalmazott vezetői és szakmai célok érvényesülése mind elméleti, mind gyakorlati szintén hanyatlak.
3. Teljeskörűen sikerült igazolnom, hogy a kutatás során választott módszertan kombinált alkalmazása meghozta a tőle elvárt eredményt. Mind a kérdőíves, mind pedig az interjúk alkalmazása alátámasztották a felállított hipotéziseket, egyben a kutatás eredményei segítik a jövő rendészeti igazgatás pozitív változásait.
4. Bizonyítottam, hogy a digitális világban a rendészeti szervek vezetés- irányítási módszereinek - egyes esetekben - célravezető változásai, hozzájárulnak, illetve segítenek a vezetőknek a szervezeti egységeik egyre magasabb színvonalú, célirányos, a kor követelményeinek és kihívásainak megfelelő vezetésében, irányításában, a normákban meghatározott célok elérésében. Sikerült megerősítenem a kutatási eredmények alapján, hogy a digitális szervezet és vezetői igyekeznek megfelelően alkalmazni és széleskörűen beépíteni a szervezet vezetés - irányítási rendszerébe a digitális világ, az infótechnika által biztosított vívmányokat, az innovatív teljesítmény orientált módszereket, rendszereket etc.

3. Új tudományos eredmények

A témát érintő szakirodalom felkutatása, analizálása, hazai és nemzetközi kérdőívekkel, valamint interjúkkal végzett adatgyűjtés, továbbá a rendészeti szervekben lejátszódó folyamatok empirikus vizsgálata kapcsán kijelentem, hogy a szervezeti célok, a kívánt eredmények teljesítése többfajta módszer egyidejű alkalmazásával érhető el. A

rendészettudomány fejlődésével egyetértésben, valamint a rendészeti szervekkel szemben támasztott követelmények azonosítását követően javaslatokat fogalmaztam meg a rendszer folyamatok tökéletesítésére, újabb a kor elvárásainak megfelelő eljárások alkalmazására, amelynek kapcsán:

1. Bebizonyítottam, hogy a rendészettudomány vívmányainak gyakorlatban történő alkalmazása a szakma számára elengedhetetlen, amelyet a tárgykörben megjelent, általam is tanulmányozott tudományos cikkek, értekezések, tanulmányok is alátámasztanak. Átfogóan igazoltam - részletes összevetés alapján - a szakmai vezetés befogadó képességét a rendészettudomány által tett javaslatokra. Feltártam azok jelentős különbségeit, igazolva a rendészet jellegzetességeit, amelyekből a különbségek adódnak.
2. Feltártam és alátámasztottam - a rendészet jellemzőinek figyelembevételével - a rendészeti vezetés - irányítás rendszerét és módszertanát, amely egyrészt hozzájárul az elmélet eredményesebb gyakorlati alkalmazásához, másrészt eredményesen befolyásolja, befolyásolhatja a sikeres gyakorlati végrehajtást. Kutatásom alapján feltártam és rávilágítottam a vezetés és a vezető szerepének fontosságára a szervezet vezetés területén, kihangsúlyozva azok alapvető jelentőségét, amelyet a magyar és a nemzetközi kutatás, továbbá az interjúk eredményeinek alapos elemzése és értékelése is demonstrált.
3. Rávilágítottam a rendészeti szervek vezetés - irányítás elméleti és gyakorlati módszereire, azok főbb tartalmára, alkalmazásainak lehetőségeire. Bizonyítékokkal szolgáltam az alkalmazás célszerűségére, szükségességére, a bennük rejlő lehetőségek kiaknázásának elsődleges területeire. Ajánlást fogalmaztam meg a gyakorlati hasznosításuk továbbfejlesztésére, szélesebb körű alkalmazásukra.
4. Maradéktalanul igazoltam a célravezető vezetés - irányítási módszerek jövőbeni gyakorlati hasznosításának lehetőségeit, amelynek következtében behatóan értelmeztem az innováció, a digitális világ, az infótechnika fogalmát, jelentését, megismerttettem főbb jegyeinek tartalmát.

4. Ajánlás

1. A rendészettudomány által megfogalmazott útmutatások, javaslatok, módszerek, illetve azok megvalósításának lehetőségei kerüljenek elemzésre - értékelésre egy erre a célra létrehozott szakbizottság által, szükség esetén megfelelő átalakítás után alkalmazásra a gyakorlatban.
2. Figyelemmel a kutatási eredményekre javaslom a rendészeti szervek vezetői állományának (alosztályvezetői szinttől és attól felfelé) vezetéselméleti képzését, továbbképzését - nem csak elméleti, hanem gyakorlati képzés keretében is -, amelyben kiemelten kerül bemutatásra a vezetés - irányítás mindkét területe, módszerei, azok főbb tartalma, összefüggései és alkalmazásainak lehetőségei.
3. Az innováció, a digitális világ, az infótechnika gyakorlati hasznosításának, továbbfejlesztésének, szélesebb körű gyakorlati alkalmazásának és a bennük rejlő lehetőségek kiaknázásának szervezett szintű támogatása. Az állomány edukációja a digitális világ és környezetébe tartozó elemek, - mint például digitális szervezet és annak összetevői, az agilis szervezet, agilis vezető, stb. - témakörében.
4. A szervezeteknek nagyobb figyelmet kellene fordítania a generációkban rejlő lehetőségek kiaknázására, illetve a különbségekből fakadó feszültségek feloldására. Generációs értelemben célirányos, tudatos neveléssel, oktatással, képzések keretében kell az érzékenyítéssel foglalkozni.

5. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága

1. A disszertációmban széleskörű és tekintélyes mennyiségű szakirodalom kutatásának és szintetizálásának eredményeképpen összegyűjtött és kiértékelt tudásanyag segítheti a témával foglalkozó kutatók, valamint a gyakorlati szakemberek mindennapi feladatainak kiemelt szintű ellátását.

2. A nemzetközi környezetben elkészített és kiértékelt kérdőívek eredményei, valamint az azokból levont és levonható következtetések egyedülállóak. Azok kiindulópontként tekinthetők egyrészt, jelen kutatás későbbi folytatásához, másrészt, a témában érdeklődést mutató kutatók és gyakorlati szakemberek részére.
3. A magyar és a nemzetközi kérdőív eredmények összehasonlításából, feldolgozásából levont következtetések, megállapítások több ponton mutatnak egyezést, azonban eltérést is. Az eredmények további analízisa, kiértékelése, azok elméletben, gyakorlatban történő felhasználása hozzájárul, hozzájárulhat a rendvédelmi szervek modernizálási és fejlesztési elgondolásainak eredményes véghezviteléhez.
4. A kutatást szolgáló kérdőívek válaszaiból nyert eredmények visszaigazolják a gyakorlatban végzett munka irányának helyességét, helytelenségét. Az ezekből levonható következtetéseket, megállapításokat e-learning tananyagként lehetne kamatoztatni.
5. A disszertációt és annak ismertetett eredményeit tananyagként, valamint a képzésfejlesztés területén lehetne hasznosítani a Belügyminisztérium irányítása alá tartozó szervek esetében, mint például a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Karán, a Rendészeti Továbbképzési Rendszer kereti között, a rendészeti szakközépiskolák, valamint egyéb szakmai képzések keretében.

V. Felhasznált irodalom

1. Irodalomjegyzék

1. A digitalizálás jövője-DEA. <https://lib.unideb.hu> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
2. Anthony Giddens önéletrajz. <https://hu.eferrit.com/anthony-giddens/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
3. Rendőri Hivatás Etikai Kódexe. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
4. A tanulás fogalma és célja. <https://www.scribd.com/document/775857038/03-Tanulas-fogalma-es-celja> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
5. A vezetés folyamata, funkciói. <https://www.fajltube.com/menedzsment/A-VEZETES-FOLYAMATA-UNKCIOI82865.php> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
6. Az Európai Unió Parlament és a Tanács 2016. április 27-i (EURÓPAI UNIÓ) 2016/679 rendelete a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet). pp. 1-96:6. https://naih.hu/GDPR/GDPR_HU_korregendumokkal.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.13.) Babbie, Earl (2017): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest.
7. Balla Zoltán (2014): A rendészet és a közigazgatás tartalmi összehasonlítása. Magyar Rendészet. 4. szám. pp. 11-23. [file:///D:/Users/dragons/Downloads/nemesanita,+mr_2014_4+01+Balla%20\(4\).pdf](file:///D:/Users/dragons/Downloads/nemesanita,+mr_2014_4+01+Balla%20(4).pdf) (A letöltés dátuma: 2025.05.16.)
8. Balogh Eszter (2013): A szervezeti struktúra vizsgálata. Károli Gáspár Református Egyetem Bölcsészettudományi Kar. Pécs.
9. Balogh Gábor (2019): A száguldó orosz trojka II. <https://elsovilaghaboru.com> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
10. Bárdossy Ildikó (2011): A kompetencia szó jelentése. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet Nevelés- és Oktatáselméleti Tanszék.

- http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/curriculum/iii_1_a_kompetencia_sz_j_elentse.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
11. Benke Mariann (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet 1. 1. évf. 10. szám. pp. 105-114. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13152/13008> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)
 12. Berényi László (2012): Digitális kompetencia helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából. Gazdaságtudományi Közlemények. 6. kötet. 1. szám. pp. 5-19:6. http://real.mtak.hu/90481/1/ISSN_1588-9033_6k_1sz_2012_005-019.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 13. Bernard M. Bass rövid önéletrajza. <https://psycnet.apa.org/record/2008-14338-008> (A letöltés dátuma: 2025.01.18.)
 14. Bitport (2020): A hét kérdésére Csillag Dávid, a Pillér Kft. stratégiai tanácsadója válaszol. <https://bitport.hu/a-het-kerdesere-csillag-david-a-piller-kft-startegiai-tanacsadoja-valaszol> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)
 15. BME Filozófia és Tudománytörténet Tanszék (2008). pp. 1-25:22. https://hps.elte.hu/~kutrovatz/oktanyag/kutmod09/09_KM_11.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
 16. Bokor Attila- Radácsi László (2006): Aranykalitkában. Alinea Kiadó. Bp. p. 279:239.
 17. Boncz Imre (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Pécs. pp. 8-283. https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 18. Bögre Zsuzsanna (2020): Szociológiai paradigmák és a biográfiakutatás. In: Szociológiai Szemle. Magyar Szociológiai Társaság. 30. évf. 4. szám. pp. 73-88.
 19. Buda András (2019): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. In: Magyar tudomány 180. évf. 1. sz. (2019.) Akadémia Kiadó. Bp. pp. 120-129. https://epa.oszk.hu/00600/00691/00184/pdf/EPA00691_mtud_2019_01_120-129.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
 20. C. Cassell - G. Symon (szerk.) (1994): Qualitative methods in organizational research. A practical guide. /Kvalitatív módszerek a szervezetkutatásban: gyakorlati útmutató. Sage Publications, Inc. London. pp.14–36.

21. Chris Bailey (2019): Hyperfocus How to Manage Your Attention in a World of Distraction. / Hiperfókusz Hogyan irányítsd a figyelmedet a zavaró világban. Penguin Books, UK.
22. Chris Bailey: <https://www.nzonscreen.com/profile/chris-bailey/biography> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
23. Christián László (2018): Rendészeti szervek. In: Jakab András – Fekete Balázs (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia 7-12. old. <https://ijoten.hu/uploads/rendeszeti-szervek.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)
24. Christián László, Lippai Zsolt, Németh Zsolt (szerk.) (2021): A rendszerváltás hatása a rendészetre. Ludovika Egyetemi Kiadó. Budapest. p. 280.
25. Cseh Henriett (2005): Globalizáció régen és ma. pp. 491-497:491. [file:///D:/Users/dragons/Downloads/Cseh%20Henriett%20-%20Globalizacio%20rege%20es%20ma%20\(3\).pdf](file:///D:/Users/dragons/Downloads/Cseh%20Henriett%20-%20Globalizacio%20rege%20es%20ma%20(3).pdf) (A letöltés dátuma: 2025.01.18.)
26. Csepeli György (2006): Szociálpszichológia. Osiris kiadó Kft. pp. 572.
27. Czuprák Ottó- Kovács Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó. Budapest.
28. Denich Ervin et al. (2023): A számviteli szakma digitalizálása. XI. évf. 3. szám. pp. 43-49:43. https://controllerinfo.hu/wp-content/uploads/2023/12/ContrInf_beliv_2023-03_negyedev_9.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)
29. Digitális állampolgárság (2013): ELTE PPK. <https://www.elte.hu/content/digitalis-allampolgarsag.e.5363> (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)
30. Digitális kultúra: Változás a szervezet működésében. https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis_kultura/ (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
31. Digitális transzformáció - mit is jelent, mire figyeljünk? <http://blog.webma.hu/2019/03/digitalis-transzformacio-mit-is-jelent.html> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
32. Dimitra Iordanoglou (2018): Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills / A vezetésfejlesztési gyakorlatok jövőbeli trendjei és a kulcsfontosságú vezetői készségek. Journal of Leadership, Accountability and Ethics. 15. évf. 2. szám. pp. 118-129:123.

- <https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
33. Dominika Vlacseková (2017): Motivációs eszközök vállalati gyakorlata. pp. 258-280. <https://core.ac.uk/download/pdf/132599945.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 34. Dornai Erika (2003): A vezető és a menedzselés. In: Gazdaságpszichológia. Osiris kiadó. pp. 542-564.
 35. Döntés a Rekvényi László kontra Magyarország ügyben. „Az emberi jogok európai bíróságának ítélete”. Strasbourg. 1999. május 20. Fundamentum 3. szám pp. 85-93.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://epa.oszk.hu/02300/02334/00057/pdf/EPA02334_Fundamentum_1999_03_085-093.pdf (A letöltés dátuma: 2025.05.02.)
 36. Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): *A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára*. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság. Budapest. pp. 41-53.
 37. Dragon Sándor (2021): A vezetést támogató emberi tényezők. In: Kovács István- Dragon Sándor (szerk.): *A vezetés-irányítási rendszerek jó gyakorlata a rendőrségen*. Magyar Rendészettudományi Társaság. Budapest. pp. 42-51.
 38. Ernyes Mihály (2015): Rendvédelem, rendvédelemtörténet (fogalmi és tartalmi megközelítés). XXV. évf. 43-46. szám. pp. 15-38.
https://epa.oszk.hu/02100/02176/00017/pdf/EPA02176_rendvedelem_43-46_015-038.pdf (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)
 39. Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottság. Közlekedés, energia, infrastruktúra és információs társadalom (TEN) szekció.
<https://www.eesc.europa.eu/hu/sections-other-bodies/sections-commission/transport-energy-infrastructure-and-information-society-ten> (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)
 40. Fiedler, F.E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Pataki Ferenc (szerk.) *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó. Budapest. pp. 603-643.

41. Finszter Géza (2013): A változó rendészet és a rendészettudomány. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XIV. évf. 1. szám pp. 5-12.
<http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/finszter.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
42. Finszter Géza (2014): Rendészetelmélet. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp. pp. 5-275.
<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8597/Teljes%20sz%C3%B6veg!;jsessionid=D3ED9AD1035ED1D9BABF971C71D2673C?sequence=2> A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
43. Finszter Géza (2018): Rendészettan. Dialóg Campus Kiadó. Bp. pp.6-496:33-34.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12460/web_PDF_EKM_Rendesztan.pdf?sequence=1 (A letöltés dátuma: 2025.04.08.)
44. Finszter Géza (2014): Rendészettudományi gondolatok. Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp., p. 25.
<https://rendeszet.uni-nke.hu/document/rendeszet-uni-nke-hu/MRTT10.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
45. Finszter Géza (2016): A rendészettudományi kutatások elméleti megalapozása és főbb irányai. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Államtudományi Műhelytanulmányok 17. szám. pp. 2-10.
46. Finszter Géza - Korinek László (2006): A rendőrségek tudós értelmisége. A rendészet joga. Magyar Jog. 4. szám. pp. 193-204.
<https://szakcikkadatbazis.hu/doc/5513960> (A letöltés dátuma: 2025.04.19.)
47. Fóris Ágota (2013): Írott és íratlan szabályok a kutatásban – a kutatói etika. 3. Etikai normák a tudományos kutatásban. In: *Sepsi Enikő (szerk.) Tudomány és etika. Studia Caroliensia 2012. KRE – L'Harmattan Kiadó. Bp. pp. 203-218.* Feynman 2002: 203.
48. Fórizs Sándor (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar. Budapest. pp. 11-29.
49. Fülep István et al.: Zászlón a digitalizáció – Ipar 4.0. Új Magyar Közigazgatás. 11. évf. 2. szám. pp. 45-55.
https://eprints.sztaki.hu/9523/1/Fulep_45_3397203_ny.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)

50. Fülöp Tamás (2005): Útmutató írásbeli dolgozatok készítéséhez. Szolnoki Főiskola. Szolnok. <https://www.rgabor.hu/szolf3/e-book/pr/jegyzet.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
51. Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről. In: *Gazdag F. (szerk.): 2011. Grotius, évfolyam és szám nélkül.* pp.1-35.
52. GDPR - Az Európai Unió Parlament és a Tanács (EURÓPAI UNIÓ) 2016/679 rendelete (2016. április 27.): a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet). Az Európai Unió Hivatalos Lapja. 2016.05.04 <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1600679.eup>; (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
53. Gyukits György (2018): A kvalitatív szociológiai kutatási módszerekről szubjektíven. In: *Szellem és tudomány.* 9. évf. 1. szám. pp. 76-108.
54. Hajdu Gábor (2018): A kvantitatív és a kvalitatív társadalomtudományi kutatás módszerei – dióhéjban. *Forum Sententiarum Curiae.* 2. sz. pp. 1-5.
55. Hans Gerd Schütte (1979): A szociológiai rendszerelméletek egyes problémái. In.: *A szervezet mint rendszer. szerk.: Dr. Knut Bleicher.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Bp. 1979.
56. Hegedüs Judit (2014): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
57. Henczi Lajos- Zöllei Katalin (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. pp. 315.
58. H. Fayol: What Are the 14 Principles of Management by Henri Fayol? / Mi a vezetés 14 alapelve – Henri Fayol szerint? <https://www.simplilearn.com/principles-of-management-by-henri-fayol-article> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
59. Héra Gábor - Ligeti György (2005): Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába. Osiris Kiadó. p. 372.
60. Hornyacsék Júlia (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar. Bp. pp. 1-256:43-66.

61. Horváth Imre (2002): Közigazgatási szervezet- és vezetéstan. Dialog Campus Kiadó. Bp. p. 278.
62. HRporta: A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés. Mit jelent ez a jövő toborzási folyamatai szempontjából? <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
63. HR portal: Hivatástudat. <https://www.hrportal.hu/jelentese/hivatastudat.html> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
64. Industry 4.0 (2016): Policy Department Economic and Scientific Policy. / Ipar 4.0 Szakpolitikai Osztály Gazdaság- és Tudománypolitika pp. 3-90:7. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf) (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
65. Információs társadalom. 2006. VI. évfolyam 1. szám. https://real-j.mtak.hu/23666/1/informacios_tarsadalom_2006_1.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
66. Információs társadalom definíciók. <https://doksi.net/hu/get.php?lid=31874> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
67. Irving Seidman (2002): Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer. Műszaki Könyvkiadó. Bp. pp. 1-217.
68. Jack Zenger:
<https://www.allamericanspeakers.com/celebritytalentbios/Jack+Zenger/422847>
(A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
69. Jack Zenger- Joseph Folkman: The skills leaders need at every level. / A vezetőknek minden szinten szükséges készségek. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
70. John C. Maxwell: A vezetés 5 szintje. Üzleti Plussz Kft. 2014.
71. John C. Maxwell (2017): A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága. https://kupdf.net/download/john-c-maxwell-a-vezet-337-21-n-eacute-lk-uuml-l-ouml-zhetetlen-tulajdons-aacute-ga-olvasom_58727f046454a7013e35c0c3_pdf
(A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
72. Joseph Folkman:
https://www.amazon.com/stores/Joseph-R.-Folkman/author/B0B321FC5L?ref=lp_2735_1_5&isDramIntegrated=true&shoppingPortalEnabled=true (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

73. Juhász József (szerk.) (1972): Magyar nyelv értelmező szótára. Arcanum, Bp.
74. Katona József (2006): Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján. Magyar Innovációs Szövetség.
https://www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf
(A letöltés dátuma: 2025.01.14.)
75. Keczer Gabriella et al. (2018): Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Nemzeti Művelődési Intézet. Bp.
76. Kerecsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola.
In: *Magyar Rendészet*. 15. Évf. 4. szám. 67-83. old. <https://real.mtak.hu/36930/> (A letöltés dátuma: 2025.01.14.)
77. Király Gábor et al. (2014): Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. IV. folyam. V. évf. II. szám. pp. 95-104.
78. Kiss Csaba – Csillag Sára (2014): Szervezeti kultúra. Nemzeti Közszerológati egyetem. Bp. 1-21.
<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10442/Teljes%20sz%F6veg!?sequence=2> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
79. Kiss Sándor et al. (2018): Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. In: Közigazgatási Szakvizsga. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Bp. pp. 1-147:8.
https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
80. Korinek László (2010): Kriminológia I-II. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Bp. pp: 1-437:550-592.
81. Kornis Gyula (1922): Bevezetés a tudományos gondolkodásba. A tudomány fogalma és rendszere. In: Az MTA elnökeinek, főtítkárainak munkái. Szeged városi nyomda és könyvkiadó részvénytársaság. pp. 1-275:7.
Pannon Palatinus. <https://pannonpalatinus.hu/aktualis-temak-a-tudomany/> (A letöltés dátuma:2025.01.12.)
82. Koronavírus: a leggyorsabb számítógép kiderítette, mire kell odafigyelnünk mostantól. hvg.hu.
https://hvg.hu/tudomany/20201015_koronavirus_terjedese_paratartalom_aeroszol_szelloztetes_parasito_fugaku_szuperszamitogep (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

83. Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: *Tólas Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös Európai Unió migrációs válság*. Dialóg Campus Kiadó. Budapest. pp. 125-148.
84. Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. Bp.
85. Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus, Budapest.
86. Kovács István (szerk.) (2020): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság Budapest. Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. pp. 41-53.
87. Kovács István (szerk.) (2020): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság. Budapest. Piros Attila (2020): A mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni lehetőségei. Szemelvények „A digitális világ hatása, a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára” című konferencián elhangzottokról. pp. 20-24.
88. Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Nemzeti Közsolgálati Egyetem. Bp. pp. 1-102.
89. Kovács István (2017): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. Államtudományi Műhelytanulmányok. II. évf. 21. szám. pp. 1-30.
90. Kovács István- Dragon Sándor (szerk.) (2021): A gyakorlatias rendészeti képzések megvalósításának tapasztalatai. Magyar Rendészettudományi Társaság. Bp., pp. 1-44: <https://rendeszeti.uni-nke.hu/document/rendeszeti-uni-nke-hu/rtk-rvt-gyakorlatias-rendeszeti-kepzesek-tanulmanykotet-2021.05.19.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

91. Kovács László (2014): Biztonságpolitika. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Magyar Program. Budapest. pp. 1-41.
92. Kovácsné Bakosi Éva (2015): A gyakorlatvezetés módszertani kézikönyve. Debreceni Egyetemi Kiadó. pp. 3-140.
93. Kökényesi Gábor (2024): Normativitás a jogban. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar. pp. 55-76:57. https://www.ajk.elte.hu/dstore/document/4136/K%C3%B6k%C3%A9nyesi_G%C3%A1bor_Themis_2024_majus.pdf (A letöltés dátuma:2025.01.19.)
94. Kránitz Éva: Az agilis szervezetek öt fő pillére. <https://vezetofejlesztes.hu/az-agilis-szervezetek-ot-fo-pillere/> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
95. Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
96. Krippendorff, Klaus (1995): A tartalomelemzés módszertanának alapjai. Balassi Kiadó. Bp. pp. 5-208.
97. Laáb Ágnes (2010): Kompetencia ga(rá)zdálkodás I. – Mennyi élet van éveidben? Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem -Typotex Kiadó. Budapest. pp. 194.
98. Larry C. Spears (2010): Character and Servant Lethership: Ten characheristics of effective caring leathers. / Karakter és szolgáló vezetés: A hatékony gondoskodó vezetők tíz jellemzője. In: *Journal of Virtues & Leadership*. 1. kötet. 1. szám. <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
99. Lengyelne Molnár Tünde- Kis-Tóth Lajos (2015): IKT innováció. http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/05_ikt_02_27/index.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
100. Letenyei László – Nagy Gábor Dániel (2007): Rugalmas kérdőív – A standard kérdőív kritikái és javaslat a kérdőíves adatgyűjtés terepközeli alkalmazására –. In: *Szociológiai Szemle*. 17. évf. 1–2. szám. pp. 3-144:29–46.
101. Libby Sartain (2004): Hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket kihozni. HR a 21. században (szerk. Marc Effron, Robert Gandossy) HVG Kiadó Rt., Budapest, 23. old.

102. Likert, R. (2017): The method of constructing an attitude scale. /Az attitűd skála felépítésének módszere. In Scaling, Routledge, pp. 233-242.
<https://www.sfu.ca/~palys/Likert-1933-TheMethodOfConstructingAnAttitudeScale.pdf> (A letöltés dátuma:2025.01.12.)
103. Lucinda Riley: Éjféli rózsza. General Press Könyvkiadó.
104. Ludányi Ágnes et al. (2014): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés. Médiainformatikai kiadványok. Eger. pp. 1-144:11-20.
<https://mek.oszk.hu/14700/14713/pdf/14713.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)
105. Ludwig von Bertalanffy (1979): Adalékok egy általános rendszertanhoz. In: *A szervezet mint rendszer. szerk.: Dr. Knut Bleicher.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Bp. 1979.
106. Ludwig von Bertalanffy (1972): General System Theory. Foundations Development, Applications. / Általános rendszerelmélet. Alapítványok fejlesztése, alkalmazások. Enlarged edition. London.
https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2 (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
107. Ludwig von Bertalanffy (1968b): The Organismic Psychology and Systems Theory. / Szervezeti pszichológia és rendszerelmélet. Heinz Werner lectures, Worcester: Clark University Press.
108. Ludwig von Bertalanffy: História- Tudósnaptár.
<https://tudosnaptar.kfki.hu/historia/webdok.php?nanev=bertalanffy> (A letöltés dátuma:2025.01.12.)
109. Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25.: Az Állam. A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok 46 cikk. (5).
110. Magyar Információs Társadalom Stratégia (2003): Informatikai és Hírközlési Minisztérium. 2003. november. pp. 1-139:4.
https://www.artefaktum.hu/oktatashoz/mits_2003.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
111. Malét- Szabó- Erika: A Belügyi vezető- kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. pp. 143-147.
<https://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

112. Malét- Szabó Erika et al. (2018): Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. In: *Rendőrségi Tanulmányok*. 1. évf. 1. szám. pp. 15-74.
https://real.mtak.hu/154745/1/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompenciak.pdf
(A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
113. Manyika, James et al. (2016): Digital Globalization: The New Era of Global Flows. / Digitális globalizáció: A globális áramlások új korszaka. McKinsey Global Institute, New York, NY.
114. MeRSZ (2020): Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak a tanulmányaid során. <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/> (A letöltés dátuma:2025.01.13.)
115. Mit kell tudni az ipar 4.0-ról? STARTIS. <https://www.stratis.hu/blog/mit-kell-tudni-az-ipar-4-0-rol> (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)
116. Modern iskola (2016): Digitális társadalom – digitálisan intelligens polgárok? <https://moderniskola.hu/2016/01/digitalis-tarsadalom-digitalisan-intelligens-polgarok/> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
117. Nagy Réka (2007): Új lencsék egy új társadalmi jelenség vizsgálatában: a digitális egyenlőtlenségek kutatásának átfogó szemléletéről. In: *Szociológiai Szemle*. 17. évf. 1–2. szám. pp. 3-144.
118. Nyeste Péter (2014): A rendészet bűnüldözési információszerző tevékenységének alapjai. In: *Értekezések a rendészetről*. Tanulmánykötet. XII. fejezet. 321. old.
https://real.mtak.hu/108979/7/ertekezesekarendeszetről_tanulmánykötet2014-319-332.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
119. Ollé János (2011): A digitális állampolgárság értelmezése és fejlesztési lehetőségei. In: *Oktatás–Informatika*. ELTE Eötvös Kiadó. pp. :14-25.
https://www.eltereader.hu/media/2013/05/Okt_Inf_2011_3_4_opt.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
120. Ollé János et al. (2013): Digitális állampolgárság az információs társadalomban. ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar. ELTE Eötvös Kiadó. Budapest. pp. 5-118.
121. Orosz Lajos (2012): A szervezeti kultúra fejlesztése és alakítása. Közigazgatási Vezetői Akadémia. pp. 1-94:20.
<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100195/49.pdf;jse>

- [ssionid=C21A0CA176B3DD44570D313FC2BDB3B8?sequence=1](#) (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
122. Parádi József (2012): Rendvédelem = rendészet? Rendvédelem történeti Hírlevél. XXI. évf. 37-38. szám. pp. 258-262. https://real.mtak.hu/104589/1/RTH_2012_XXIevf_37-38sz_258-262p.pdf (A letöltés dátuma: 2025.04.06.)
 123. Pató Gáborné Szűcs Beáta (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém. pp. 1.
 124. Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kovács Klaudia – Abonyi János (2021): A negyedik ipariforradalom hatása a kompetenciacserélődésre. A vezetéstudomány. LII. évf. 1. szám. pp. 58. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetetestudomany/issue/view/52/15> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 125. Pál Eszter- Dr. Törőcsik Mária (2013): Irodalmi áttekintés a Z generációról. Pécsi Tudományegyetem. Pécs. pp. 1-19. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)
 126. Pecze Henriett: Az agilis vezető. In: Simon Hayward. <https://peczehenriettacoach.hu/2023/07/10/az-agilis-vezeto/> (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
 127. Pokrócos György (2014): Rendészeti szervezés, vezetés, irányítás. Magyar Rendészettudományi Társaság, Pályázat.
 128. Poór József et al. (2019): Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. Munkaügyi Szemle. 62. évf. 2. szám. pp. 8-14. https://real.mtak.hu/93367/1/Poor_et_al_2019_2_Munkaugyi_Szemle.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
 129. Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. / Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók. In: *On the Horizon*. MCB University Press. 9. évf. 5. szám. pp. 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)

130. Racsko Réka (2017): Digitális átállás az oktatásban. Gondolat Kiadó. Veszprém. pp. 9-330. https://misc.bibl.u-szeged.hu/46196/1/iskolakultura_konyvek_052.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
131. Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? In: *Nemzeti és etnikai konfliktusok*. Kodolányi János Főiskola (KJF). Székesfehérvár. pp. 67-78:69.
132. Ritz Andrea: Az Élet iskolája. Publio Kiadó Kft. pp. 1-173.
133. Roland Berger (szerk.) (2014): Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed. / Ipar 4.0. Az új ipariforradalom. Hogyan lesz sikeres Európa. München. pp. 1-24. https://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
134. Ronald, B.- Julia, B. (2021): If managers lead, do employees follow? – Rethinking the role of followership for modern leadership. / Ha a vezetők vezetnek, a munkavállalók követik? – A követőség szerepének újragondolása a modern vezetés számára. *Advances in Management*. 14. kötet. 2. kiad. pp. 12-32. <https://www.proquest.com/openview/d0f61f6a1c4113481fd7064b80f7c817/1.pdf?pqorigsite=gscholar&cbl=2030322> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
135. Sallai János (2013): A globalizáció rendészeti kihívásai. In: Gaál Gyula-Hautzinger Zoltán (szerk.) *Tanulmányok "A változó rendészet aktuális kihívásai" című tudományos konferenciáról* Pécs. Magyarország: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. pp. 37-41:37. <https://www.pecshor.hu/periodika/XIV/sallai.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
136. Sallai János (2019): A magyar rendészettudomány akkreditációja. *Belügyi Szemle*, 67. évf. 10. szám. pp. 7-23: 10. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.10.1> (A letöltés dátuma: 2025.01.19.)
137. Sasvári Péter (2020): II. Rendszerszemlélet és rendszerelmélet. In: *Sasvári Péter (szerk.): Rendszerelmélet*. Budapest. Dialóg Campus. pp. 33–49. https://real-eod.mtak.hu/9262/1/Rendszerelmelet_10.36250_00734.02.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.21.)
138. Sántha Kálmán (2006): Létezik-e hipotézis a kvalitatív kutatásban? In: *Új pedagógiai szemle*. 57. évf. 11. szám. pp. 3-11.

139. Sári Mihály (2004): A társadalmi (kulturális) rendszerek rendszerelméleti szemléleti alapjai. Tudásmenedzsment. V. évf. 1. szám. pp. 104-112:107. https://epa.oszk.hu/02700/02750/00009/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2004_01_104-112.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.24.)
140. Sári Szabolcs (2017): Fiatal vezetőkkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők. Hadtudományi Szemle. X. évf. 3. szám. pp. 609.
141. Scheidlinger, S. (1994): The Lewin, Lippitt and White study of leadership and „social climates” revisited. / Lewin, Lippitt és White tanulmányát a vezetésről és a „társadalmi klímáról” újra áttekintették. International journal of group psychotherapy, 44(1). pp. 123-127. <https://psycnet.apa.org/record/1994-25287-001> (A letöltés dátuma: 2024.09.22.)
142. Sediviné Balassa Ildikó- Pölöskeiné Hegedüs Helén (2002): Szervezési ismeretek I. Számalk. Bp. pp. 1-196:27. https://centroszet.hu/tananyag/szervezes/%20JO/1_rendszer_szervezet_vezets_s_szervezs.html (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
143. Sharlene Nagy Hesse – Biber (2010): Vegyes módszerű kutatás: Az elmélet és a gyakorlat összevonása. Guilford Press. New York. pp. 1-241.
144. Somogyi Erika (2017): A jó vezető. <https://somogyierika.hu/blog/a-jo-vezeto/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
145. Stehr, Nico (2002): Knowledge and economic conduct. The social foundations of the modern economy. Knowledge as a Productive Factor / Tudás és gazdasági magatartás. A modern gazdaság társadalmi alapjai. A tudás mint produktív tényező. University of Toronto Press. Toronto Buffalo London printed in Canada. 2. fejezet. p. 18.
<https://books.google.hu/books?id=IDEWM7lQXGoC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Contemporary+society+may+be+described+as+a+knowledge+society+based+on+the+extensive+penetration+of+all+its+spheres+of+life+and+institutions+by+scientific+and+technological+knowledge.&source=bl&ots=1qR2zClqW7&sig=ACfU3U0K-uroxxvOYY5fDhhaWYfV11YeCw&hl=hu&sa=X&ved=2ahUKEwib6Mip-fbwAhVWm4sKHUplA3EQ6AEwCnoECBAQAw#v=onepage&q=Contemporary%20society%20may%20be%20described%20as%20a%20knowledge%20society%20based%20on%20the%20extensive%20penetration%20of%20all>

%20its%20spheres%20of%20life%20and%20institutions%20by%20scientific%20and%20technological%20knowledge.&f=false (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)

146. Sulyok Tamás (2002): Az oktatás és az információs társadalom. In: *Tudás Menedzsment*. A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája. III. évf. 1. szám. pp. 1-114:49. https://real-j.mtak.hu/22002/1/tudasmenedzsment_2002_3_1_.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.13.)
147. Szabó Imre: A rendészettudomány múltja, jelene és jövője. pp. 3-81:49. http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/rendtudtar/RendeszettudomanyMagyarorszagon_v5_szabo.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
148. Szabó Szilvia- Szakács Gábor (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
149. Szakács Gábor (2012): Teljesítménymenedzsment. Közigazgatási Vezetői Akadémia. In: *Bernard Marr (2004), Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art*. p. 10. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100181/452.pdf?sequence=1> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
150. Szépe Orsolya (2014): Kommunikációs kompetenciákkal kapcsolatos hallgatói önfejlesztési célok az általános vállalkozási főiskolán. XXI. Század – Tudományos Közlemények. 30 szám. p. 74. https://epa.oszk.hu/02000/02051/00030/pdf/EPA02051_TK_2014_30_073-086.pdf (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)
151. Szikinger István (1998): Rendőrség a demokratikus jogállamban. Sík Kiadó Kft. Bp., p. 107. <https://rendeszeti.uni-nke.hu/document/rendeszeti-uni-nke-hu/MRTT10.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
152. Szociológia mindenkinek. A tartalomelemzés elméleti és gyakorlati alkalmazása. <http://www.szociologia.Európai-Unio/tartalomelemzes-elmeleti-es-gyakorlati-alkalmazasa> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

153. Szokolszky Ágnes (2006): Kutatómunka a pszichológiában: gyakorlatok. Bölcsész Konzorcium. Bp. pp. 1-129.
154. SUPER: MUNKAÉRTÉK – KÉRDŐÍV
https://centroszet.hu/tananyag/elet/kiegeszito_5.pdf (A letöltés dátuma: 2025.02.11)
155. Szupervízió. Válaszutak. <https://valaszutak.hu/szupervizio/#> (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)
156. Tam János (2013): A gazdaság és a szociális rendszer kölcsönhatásai. Oktatás, 71. old.
https://www.parlament.hu/biz39/isb/tan/a_gazdasag_es_a_szocialis_rendszer.pdf
 (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
157. Team Guide: Vezetői stílusok – melyik a legjobb? <https://teamguide.hu/vezetoi-stilusok/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
158. Teddlie, Charles – Tashakkori, Abbas (2006): A General Typology of Research Designs Featuring Mixed Methods. In: *Research in the Schools*. 13. kötet. 1. szám. pp. 12-28.
159. Thalassys: Üzleti stratégia. <https://thalassys.hu/2023/02/08/uzleti-strategia/> (A letöltés dátuma: 2025.02.08.)
160. The DigComp Conceptual reference model. Fordította a szerző. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digcompframework_en (A letöltés dátuma: 2025.03.16.)
161. Tóth Attiláné (2016): Alternatívák a 2050-es évekre. A technikai fejlődés hatása a társadalomra. A 2050-re kialakított alternatívák. Opus et Educatio 3. évf. 4. szám. pp. 423-421:413.
162. Tótfalusi István: Idegenszó-tár. A magyar nyelv kézikönyvei VIII. Tinta Könyvkiadó. Bp. pp. 1-1471:49.
https://baranyilaszlozsolt.com/pciskola/TAMOP-4_2_5-09_Idegenszo-tar.pdf A letöltés dátuma: 2025.01.25.)
163. UNESDOC Digital Library (2016): A global measure of digital and ICT literacy skills. /A digitális és IKT-műveltségi készségek globális mérőszáma <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245577> (A letöltés dátuma: 2025.01.23.)
164. Vernon Sommerfedt (2010): An identification of factors influencing police workplace motivation. / A rendőri munkahelyi motivációt befolyásoló tényezők

- azonosítása. Queensland University of Technology.
https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
165. Vicsek Lilla Mária (2004): Bizonytalanságérzet és meghatározó tényezői a mai Magyarországon. In: *Szociológiai szemle*. 14. évf. 2. szám. pp. 3-118:27-57.
 166. Vö: Kerezsi Klára- Pap András László (2015): Rendészet, tudomány, doktori iskola. In: *Magyar Rendészet*, 15. évf. 4. szám. pp. 67-83. old.
<https://real.mtak.hu/36930/> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 167. Zolnai Erika (2016): Kvalitatív módszerek alkalmazási lehetőségei a szakdolgozat megírása során. In: *Kutatásmódszertani kézikönyv*. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen. pp. 26-53.
 168. Z. Karvalics László (2007): Információs társadalom – mi az? Egy kifejezés jelentése, története és fogalomkörnyezete. In: Pintér Róbert (szerk.): *Az információs társadalom. Az elmélettől a politikai gyakorlatig*. Gondolat – Új Mandátum. Budapest. pp. 29-46. <https://mek.oszk.hu/05400/05433/05433.pdf> (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)
 169. Zuti Bence (2018): Digitalizáció, felsőoktatás és regionális versenyképesség. In: *Társadalmi probléma érzékenység Szakmai megoldáskeresés*. PEME XVI. PhD konferencia. pp. 328-336:328.
http://real.mtak.hu/80802/1/Zuti_Bence_Digitalizacio_felsooktatas_es_regionalis_versenykepesség.pdf (A letöltés dátuma: 2025.0.12.)
 170. 90 éve született Neil Armstrong, az első ember, aki a Holdra lépett. [hvg.hu. https://hvg.hu/élet/20200805_90_eve_született_Neil_Armstrong_az_első_ember_aki_a_Holdra_lépett](https://hvg.hu/élet/20200805_90_eve_született_Neil_Armstrong_az_első_ember_aki_a_Holdra_lépett) (A letöltés dátuma: 2025.01.12.)

2. Jogsabályi hivatkozások

1. Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25.: Az Állam. A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok 46 cikk. (5).
2. 1993. évi LV. törvény a magyar állampolgárságról.
3. 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről.
4. 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 2. § (3) bekezdés.
5. 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről 29.§ 10.

6. 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról.
7. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról.

VI. Melléklet

1. Kérdőív kérdések

1. Személyes körülmények

- 1.1 Életkor(generációkként)
- 1.2 Nemi identitás
- 1.3 Tanulmányi végzettség
- 1.4 Szolgálati idő (év) általános
- 1.5 Beosztás
- 1.6 A jelenlegi beosztásban eltöltött idő
- 1.7 Állampolgársága

2. Vezetési rendszerek, vezetői magatartás

2.1 Hivatástudat

- 2.1.1 Elkötelezett vagyok a szervezet iránt.
- 2.1.2 A szervezet kitűnően bánik az alkalmazottaival.
- 2.1.3 A szervezet, mint munkahely kiváló.

2.2 Munkavégzés megítélése

2.3 Vezetési stílusok

- 2.3.1 Ismeri-e a vezetéselméletben meghatározott különböző vezetési stílusokat?
- 2.3.2 Kérem, válassza ki a felsorolásból, hogy a szolgálati helyén a közvetlen vezetője, melyik vezetői stílust alkalmazza.
- 2.3.3. Egyetértés
Kérem, válassza ki a felsorolásból, hogy a szolgálati helyén a közvetlen vezetője által alkalmazott vezetői stílus Ön szerint helyes-e, egyetért-e vele.

2.4. Eredményesség a vezetői munka tükrében

Kérem, válassza ki a felsorolásból, hogy a szolgálati helyén a közvetlen vezetője által alkalmazott vezetői stílus Ön szerint eredményes-e.

2.5. Vezetői munka megítélése

- 2.5.1. Véleménye szerint a vezetői munka:

Kérem, válassza ki a felsorolásból a megfelelő választ.

2.5.2. Véleménye szerint a vezetője:

Mindig a szervezet és az egyén érdekeit egyformán igazságosan kezeli.

Mindig a szervezet érdekeit helyezi előtérbe a saját, személyes érdekeivel szemben.

Mindig figyelembe veszi az irányítás egysége elvét.

Mindig egy vezetőtől kap utasítást a feladatok elvégzésére.

2.5.3. Vezetői megítélés és kompetencia

2.5.3.1. Vezető vezetéselméleti felkészültsége

A vezetőm a vezetés és szervezéstudomány elméleti kérdéseivel tisztában van.

A vezetőm a vezetés és szervezéstudomány elméleti kérdéseit felismeri és megfelelően, tudatosan tudja a gyakorlatban alkalmazni.

Fontos a vezetéselméleti tudás folyamatos fejlesztése.

A vezető rendszeresen fejlessze vezetéselméleti tudását!

2.5.3.2. Vezető a szervezetben

A vezetőmnek van tekintélye az állomány előtt.

A vezetőm mindig támogatja az állomány kezdeményezését.

A vezetőm mindig betartja az irányítás egységét, az irányítási láncot (hasonló feladatokat ua. a vezető irányítsa és rendelkezzen a megfelelő hatáskörrel), ezért kiváló vezető.

A közvetlen vezetőm mindig felelősséget vállal a szakmai tevékenységéért.

A vezetőm teljes mértékben jól vezeti a szervezeti egységet.

2.5.3.3. Vezetői munka a változó környezetben

A vezetőm követi a környezetben bekövetkezett változásokat (vezetői szempontból).

A vezetőm tisztában van a digitális (nem az informatika területén, hanem a vezetés, irányítás, kompetencia területén) világ kihívásaival.

A vezetőm mindig a rendszerben megtalálható legújabb eszközöket és módszereket alkalmazza a szervezete vezetése-irányítása során.

A vezetőm bizonytalan, kockázatos körülmények között is törekszik a legmegfelelőbb döntéseket meghozni.

A vezetőm teljes mértékben tisztában van a szervezete jövőképevel.

A vezetőm teljes mértékben tisztában van a tőle elvárt feladatokkal, azok végrehajtásának módjával, stb.

A vezetőm előre látja a szervezete előtt álló feladatokat, előre felkészíti a szervezetét a várt és nem várt eseményekre.

A vezetőm terveket készít annak érdekében, hogy a legjobb megoldást tudja választani az eseményekre.

A vezetőm felismeri a rendelkezésre álló lehetőségeket, rendszerbe, egymásra építve biztosítja a működőképességet, a kihívásokra történő teljeskörű válaszadást.

A vezetőm rendelkezik a „digitális vezető” kompetenciáival.

2.5.4. Csak a vezetők töltsék ki ezt a táblázatot!

Konzervatív vezető vagyok.

Iniciatív vezető vagyok.

Felkészült vagyok a vezetés és szervezéselméleti és gyakorlati kérdésekben, mert képzésen/ken vettem részt.

A jelenlegi beosztotti állománynál kiváló hatásokkal tudom alkalmazni a vezetéselméleti ismereteimet és gyakorlati tapasztalataimat.

Még nem vettem részt vezetés és szervezéselméleti képzésen.

A jelenlegi beosztotti állományomat más vezetők megfigyelésén és saját tapasztalataim útján szerzett ismeretek alapján vezetem.

Hatékonyabban vezetném a szervezeti egységemet, amennyiben vezetés és szervezéselméleti képzésben részesültem volna/részesülnék.

2.5.5. Vezetői kompetenciák súlyozása

Konfliktus kezelés

Probléma megoldás képessége

Önbizalom, öntudatosság
Megbízhatóság, Becsületesség
Együttműködés és csapatmunka
Mások ösztönzése, mások befolyásolása
Jövőbeni konkrét célok kitűzése
Rugalmasság
Alkalmazkodó képesség
Stratégiai gondolkodás és tervezés
Szenvedély
A feladatok delegálása
Empátia
Interperszonális kommunikáció
Öntudatosság
Szakmai ismeretek/tudás
Döntés képesség és felelősségvállalás
Következetesség és kiszámíthatóság
Vezetői funkciók ellátása
Személyes példamutatás
Cél és feladatorientáltság
Kreativitás és innováció
Önismeret, önfejlesztés

2.5.6. Feladatszabás

Kérem, válassza ki a felsorolásból, hogy a szolgálati helyén a közvetlen vezetője által alkalmazott érdekérvényesítési módszer.

2.5.6.1. Amennyiben az előző pontban az egyéb kategóriát választotta, itt szöveges magyarázatot tud adni.

2.6. A „jó” vezető

2.6.1. Ismérvei

Kérem, válassza ki a felsorolásból, hogy Ön szerint, melyek a „jó” vezető ismérvei.

2.6.2. További ismérvek

A vezetőm több jó, mint rossz tulajdonsággal rendelkezik.

A vezetőm mindig jó hatást gyakorol rám a munkavégzésben.

2.6.3. Mennyire elégedett a jelenlegi vezetője személyével

2.7. Parancsnoki gondoskodás (vezetői etikus magatartás)

2.7.1. Az Ön véleménye szerint az utóbbi időben, a gyakorlatban történt-e a rendészeti szervek esetében a vezetői- szemlélet, - kultúraváltás?

2.7.2. Ön szerint a rendvédelmi szerveknek a vezetői szemlélet és vezetési kultúra vonatkozásában pozitív irányba történő változtathatósága céljából, figyelembe kell-e vennie a saját közvetlen mikrokörnyezetén kívül más tényezőket is?

2.7.3. Az Ön véleménye szerint, mennyire fontos a környezetében bekövetkezett változásokra a megfelelő időben történő reakálás.

2.7.4. Az Ön véleménye szerint, mennyire jellemző vezetőjére az alábbiakban felsorolt, a parancsnoki gondoskodás körébe tartozó viselkedési formák?

Vezető:

Empatikus vagyok a beosztottjaimmal.

Tiszteletben tartom a beosztottak emberi méltóságát.

Gondoskodom munkatársaimról.

Ismerem munkatársaimat.

Megbecsüléssel és részlelhajlás nélkül irányítom őket.

Személyes példamutatásommal ösztönzőm az állományom.

Motiválom munkatársaimat.

Igénylem és keresem a kreatív beosztottakat.

Igénylem és meghallgatom az állományom véleményét.

Iránymutatásaimmal segítem a munkavégzést.

Tanácsaimmal támogatom az állományom.

Magas szintű elvárásokat támasztok és azoknak megfelelően értékelek.

Szolgáló, gondoskodó vezető és nem követelőző vagyok.

A beosztottak érdekeit tartom szem előtt, fejlődésüket szolgálom, segítem elő.

Támogatom a team és a közösségi szellem értékeit.

Beosztott:

Empatikus.

Tiszteletben tartja-e a beosztottak emberi méltóságát?

Gondoskodik munkatársairól.

Ismeri munkatársait.
 Megbecsüléssel és részleghajlás nélkül irányítja őket.
 Személyes példamutatással ösztönzi az állományát.
 Motiválja munkatársait.
 Igényli a kreatív állományt.
 Igényli és meghallgatja állománya véleményét.
 Iránymutatásaival segíti a munkavégzést.
 Tanácsaival támogatja az állományát.
 Magas szintű elvárásokat támaszt és azoknak megfelelően értékeli.
 Szolgáló, gondoskodó vezető és nem követelőző.
 A beosztottak érdekeit tartja szem előtt, fejlődésüket szolgálja, segíti elő.
 Támogatja a team és a közösségi szellem értékeit.

2.8. Munkahelyi környezet

2.8.1. Ön vezetőként fontosnak tartja- e a jó munkahelyi légkör meglétét, megteremtését.
 A rendszeti szervek hierarchikus felépítése miatt nem szükséges a jó munkahelyi légkör megléte, megteremtése.

2.8.2. Vezető:
 A vezetőként mindent elkövetek, hogy a munkakörnyezetemben a hatékony munkavégzéshez szükséges feltételek rendelkezésre álljanak.
 Amennyiben nem állnak rendelkezésre a munkavégzéshez szükséges feltételek, akkor megvárom amíg a felsőbb szintű vezetés intézkedik annak megteremtésére.
 Amennyiben nem állnak rendelkezésre a munkavégzéshez szükséges feltételek és azok megléte rajtam is múlik, akkor részt veszek annak megteremtésében.

Beosztott:
 Vezetőm mindent elkövet, hogy a munkakörnyezetemben a hatékony munkavégzéshez szükséges feltételek rendelkezésre álljanak.
 Amennyiben ezek nem állnak rendelkezésre, azt a szervezet hibájára vezeti vissza és nem tesz ellene semmit. Nem az Ő dolga.

Amennyiben ezek nem állnak rendelkezésre, azt a beosztotti állomány hibájára vezeti vissza. Véleménye szerint a beosztotti állomány mindig, mindennel elégedetlen.

2.9. Munkahelyi leterheltség

A vezetőm mindig figyelembe veszi a munkavégzéshez szükséges specializációt.

A vezetőm mindig sok munkát követel tőlem.

A munka mennyisége sohasem befolyásolja a munkavégzésem módját.

2.10. Döntés

2.10.1. az Ön véleménye, egy vezetőnek be kell vonnia a beosztottakat a döntéshozatalba?

2.10.2. Döntéshozatalba történő bevonás

Mennyire fontos, hogy a közvetlen vezetője bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba (nem csak szakmai)?

Az Ön közvetlen vezetője milyen mértékben vonja önt be a döntések előkészítésébe, a tervezésbe?

2.11. Munkafolyamat szabadsága (önálló munkavégzés szabadsága)

2.11.1. Vezetőm támogatja az önálló munkavégzést.

Rendelkezésre áll az önálló munkavégzés lehetősége, de a vezető azt nem támogatja.

A munkahelyemen abszolút nincs meg a munkavégzés önállóságának lehetősége (objektív).

A vezető hibájából nincs meg az önálló munkavégzés lehetősége (szubjektív).

2.12. Jövőkép

2.12.1. A szervezet teljes mértékben méltányolja a kemény és hatékony munkám.

Jelenleg nagyon jó érzéseim vannak a jövőmmel kapcsolatban a szervezetnél.

A jövőbeni érzéseim nagyon kedvezően befolyásolják a munkához való hozzáállásom.

Nagyon érdekesnek ítélem meg a jövőmet a szervezetnél.

Az előre lépésem biztosított a szervezetnél.

Teljes mértékben biztonságban érzem magam a szervezetnél.

2. Interjú kérdések

1. Kérem, röviden foglalja össze a pályafutásának fontosabb állomásait, iskoláit, előző munkahelyeit, motivációját!

(Az alany bemutatkozása.)

Mi inspirálta, hogy a hivatásos pályát választotta?

Volt-e a családjában vagy környezetében, olyan személy, aki hivatásosként dolgozott?

Érdekesnek tartja a munkáját, elégedett vele?

2. Mikor kezdett el foglalkozni a rendészeti vezetés és szervezéselmélettel?

(A szakmai háttér rögzítése.)

Tanult-e konkrétan vezetéselmélettel kapcsolatos ismereteket és visszatekintve hasznosnak ítéli meg azokat?

A vezetéselméleti tanulmányai hozzájárultak a szakmai felkészítéséhez?

Hogyan fejleszti vezetéselméleti ismereteit?

3. Milyen módszereket alkalmazott Ön a rendőrség korszerűsítésében, vannak-e ezen a téren ismeretei, tapasztalatai?

(Az alany tapasztalatai.)

Tűzött-e ki stratégiai célokat az Ön által vezetett szervezet elé?

Tudna említeni olyan megvalósult innovációt, ami kifejezetten az Ön munkásságához kapcsolódik?

4. A „jó gyakorlat”, az innováció, a digitalizáció, mind azon kifejezések, amelyeket manapság egyre több területen és egyre sűrűbben használunk, ugyanakkor ritkán definiált kifejezések. Ön hogyan közelítené meg ezen fogalmakat rendészeti szempontból?

(Konceptualizálás: fogalom jelentés tartalmának meghatározása.)

Mi a véleménye a jó gyakorlat szervezeten belüli alkalmazásáról, mennyiben befolyásolhatja annak elterjedését az innováció és a digitális világ?

A megváltozott környezetünkben megfogalmazódtak-e új társadalmi igények a rendészeti szervekkel kapcsolatosan, ha igen, mik lennének azok?

Az újítások találkoznak-e a megváltozott társadalmi elvárásokkal?

Milyen gyorsan képes a rendészet reagálni az új folyamatokra?

Mennyi idő alatt derülhet ki, hogy működik-e vagy sem egy új kezdeményezés?

5. Ön tisztában van a korunkban zajló innovációs és digitális kihívásokkal. Ön szerint a rendészeti szervek jelenleg fel vannak-e készülve ebben a környezetben a rájuk váró kihívásokra?

(A jelenlegi helyzet meghatározása.)

Van-e a szervezetben megújulási hajlam vagy erősen kötődünk a múlthoz?

A vezetéselméletből is jól ismert SWOT analízis alapján, milyen erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket lát az innováció kapcsán?

Tud-e arról, hogy vannak-e kutatások, felmérések arra vonatkozóan, hogy milyen változást generál az infótechnológia a jelenben, illetve milyen hatással lesz a jövőben a szervezetre?

Az évek során emellett több változás is történt. Melyek a profilváltás további fő irányai, elegendőek voltak a változások vagy hagytak maguk mögött kívánni valót, röviden mennyire van megelégedve?

6. Ön szerint, a rendészeti szerveknek kell-e válaszokat adni a környezetükben bekövetkezett folyamatokra, melyek azok a területek a szervezeten belül, ahol nagy szerepe lehet az innovációnak, a kutatás-fejlesztésnek?

(A változtatásról alkotott elképzelések.)

A fejlesztés milyen fő irányait látja?

Milyen módszerek, technikák bevezetését tartja indokoltnak?

Hogyan lehet növelni a hatékonyságot a rendészeti szerveknél?

Mire lehet még szükség az innováció szerepének erősítéséhez a rendészeti szervek esetében?

Milyen külső és belső tényezők befolyásolhatják a változtatás szükségességét?

Milyen nagy kihívásokkal kell szembenéznie a szervezetnek?

7. Tételezzük fel, hogy elindul a szervezeten belül egy közös gondolkodás, Ön vállalna-e valamilyen szerepet a jövő rendészeti stratégiájának átformálásában, az innováció és a digitalizáció tükrében és ha igen, akkor mi lenne az?

(Az alany víziója a jövőről.)

Mi a véleménye, az állomány követi-e a kialakult trendeket, indulnak-e kezdeményezések az alsóbb szintekről, ha igen élérnek-e ezek az erősen hierarchizált rendszerben a megfelelő szintekre?

Milyen új módszereket, technológiákat és eszközöket tudna a jelen döntéshozók figyelmébe ajánlani megfontolásra és mely területeken, amelyek a teljesítmény orientált munkavégzést segíthetik?

Tud-e arról, hogy milyen újabb fejlesztések várhatók?

Az új lehetőségek bevezetése, hogyan fog hatni a szervezetre?

VII. Ábra/táblázatjegyzék

1. sz. táblázat	A tudományos probléma a célkitűzések, a hipotézisek és a kutatási módszerek tükrében
2. sz. táblázat	A vezetői személyiség jegyek
3. sz. táblázat	Motiváció, mint alapvető vezetői kompetencia
4. sz. táblázat	Teljesítményértékelés
5. sz. táblázat	A teljesítményértékelés során elkövethető hibák
6. sz. táblázat	Képzés
7. sz. táblázat	Kiválasztás
8. sz. táblázat	Humán erőforrás
9. sz. táblázat	A kitöltők demográfiai jellemzői
10. sz. táblázat	Adatfeldolgozás lépései
11. sz. táblázat	A magyar kutatási kérdőív szignifikanciai bemutatása
12. sz. táblázat	Nemzetközi kutatási kérdőív szignifikanciai bemutatása
13. sz. ábrák	A magyar és a nemzetközi kérdőív válaszok összesen 229 ábra, a 136-202 oldalakon



Dragon s. Doktori
2024.11.07.1..docx

14. sz. táblázat	A célkitűzések és az elért eredmények bemutatása
------------------	--

VIII. A szerző publikációs jegyzéke a kutatással kapcsolatban

1. Dragon Sándor: A vezetést támogató rendszerek és módszerek In: Kovács István; Dragon Sándor (szerk.) A vezetés-irányítási rendszerek jó gyakorlata a rendőrségen Budapest, Magyarország: Magyar Rendészettudományi Társaság (2021) p. 52
Közlemény:31919593 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Könyvfejezet)
Tudományos
2. Dragon Sándor: A vezetést támogató emberi tényezők In: Kovács István; Dragon Sándor (szerk.) A vezetés-irányítási rendszerek jó gyakorlata a rendőrségen Budapest, Magyarország: Magyar Rendészettudományi Társaság (2021) p. 42
Közlemény:31919582 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Könyvfejezet)
Tudományos
3. Kovács István (szerk.); Dragon, Sándor (szerk.): A vezetés-irányítási rendszerek jó gyakorlata a rendőrségen Budapest, Magyarország: Magyar Rendészettudományi Társaság (2021) ISBN: 9786158144162 Közlemény: 31919547 Nyilvános Forrás Könyv (Tanulmánykötet) Tudományos
4. Dragon Sándor: A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre In: Kovács István (szerk.) A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára Budapest, Magyarország: NKE-RTK; MRTT (2020) p. 56
Közlemény:31789193 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos
5. Dragon Sándor: A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében In: Kovács István (szerk.) A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára Budapest, Magyarország: NKE-RTK; MRTT (2020) p. 42 Közlemény:31789191 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos

6. Dragon Sándor: A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában
RENDŐRSÉGI TANULMÁNYOK 2 3 pp. 86-98., 13 p. (2019) Teljes dokumentum, Közlémény:30840853 Admin láttamozott Forrás Idéző
Folyóiratcikk (Szak/cikk) Tudományos*