

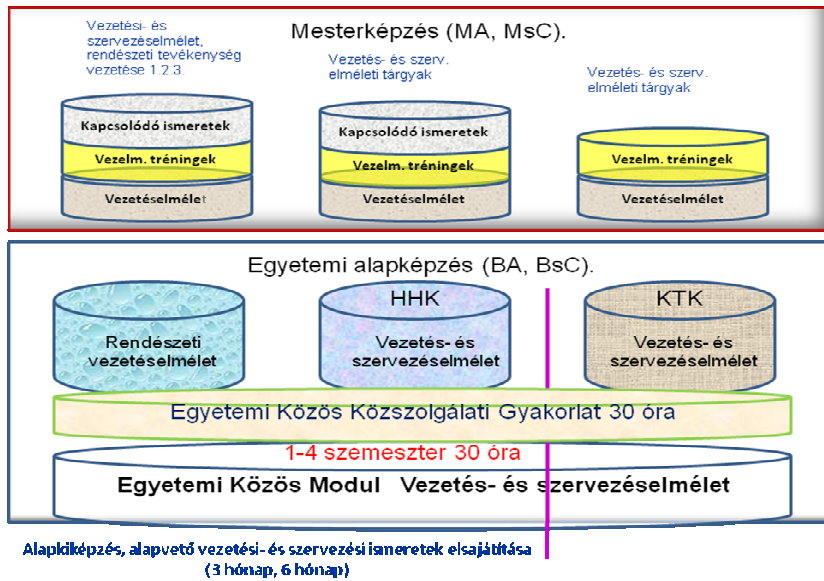
KOVÁCS GÁBOR

**VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSELMÉLETI FELKÉSZÍTÉS
A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEMEN**

A jogelőd intézmények hagyományait folytatva – mint a magyar közsolgálati képzés egyik meghatározó és legfontosabb intézménye – a Nemzeti Közsolgálati Egyetem 2012. január 1-jén kezdte meg működését. Az eddig eltelt időben a képzések szerkezete és tartalma jelentősen megújult. Ide tartozik a vezetés- és szervezéseméleti ismeretek oktatásának átalakítása és modernizálása, melynek a közelmúltban lehattünk tanúi. Az Egyetem teljes oktatói állománya arra törekszik, hogy megvalósuljon az alapító miniszterek által elvárt azon követelmény, amely alapján a köz szolgálatába álló rendészeti-, honvédségi- és közigazgatási szakemberek legyenek képesek és alkalmasak – a modern kor követelményeinek megfelelő ismeretekkel is felvértezve – a jelentkező kihívások hatékony kezelésre. E követelmények teljesítéséhez jelentősen hozzájárul a vezetés- és szervezésemélet tantárgy és a hozzá kapcsolódó tantárgyak által lefedett ismeretkör, a tudásanyag alapos elméleti elsajátítása és a gyakorlatban történő alkalmazása.

Az Egyetemen alapképzés, mesterképzés és doktori képzés folyik, mindezek mellett persze megtalálhatóak a speciális képzési, át- és továbbképzési programok is. Az Egyetem megalakulását követően – a képzések racionalizálása során – a szakfelelősök és az Egyetem vezetői kiemelt figyelmet szenteltek a vezetés- és szervezéseméleti általános ismereteknek és a vezetéssel kapcsolatos szakismeretek különböző képzésekben történő markáns megjelentetésének. A szükséges – vezetéssel kapcsolatos – ismeretkörök differenciált módon, de minden képzésben megtalálhatóak. Egyértelmű az a törekvés, hogy azok tananyagtartalma és az oktatás módszerei az adott hivatásrend igényeihez igazodjanak. Ez jelenleg így van, a hallgatók vezetői felkészítése mindhárom hivatásrend esetében a befogadó szervezetekkel egyeztetett igények alapján történik.

Az alap- és mesterképzésben végzett vezetéseméleti felkészítést az ábra szemlélteti. Mindhárom karon (RTK - Rendészettudományi Kar; HHK - Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar; KTK - Közigazgatástudományi Kar) különböző hangsúlyt kapnak a vezetői felkészítéssel kapcsolatos oktatási lehetőségek és ismeretek.



1. sz. ábra: A vezetés- és szervezéselmélettel kapcsolatos ismeretek elsajátításának rendszere a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen.

A teljes vezetés- és szervezéselmélethez kapcsolódó képzési rendszer rendkívül összetett és bonyolult, ezért ebben a tanulmányban csak a Rendészettudományi Karon folytatott vezetés- és szervezéselméleti képzések kerülnek részletesen feldolgozásra.

A vezetés- és szervezéselmélet elsajátításának fő színterei a Rendészettudományi Karon a felkészítési rendszerben

Alapkiképzés, belügyi alapismereti modul

A rendészeti képzési ágban tanuló hallgatóinkkal szemben is elvárt követelmény, hogy kítűnően fel legyenek készítve a különböző vezetői munkakörök/szerepkörök ellátására. Erre a feladatra már az alapkiképzés első napján elkezdődik a felkészítés, hiszen az első éves hallgatók megtapasztalhatják a felsőbb évfolyamos kiképzők tevékenységét, ezáltal többnyire pozitív példákkal találkozhatnak. A felsőbb éves kiképző hallgatói állomány is gyakorlati tapasztalatot szerez abból, hogy a tantermi foglalkozások során, az elméletben elsajátított kiképzői ismeretek hogyan alkalmazhatóak a gyakorlatban.

A Rendészettudományi Karon a Hallgatói Század létrehozása megteremtette annak a lehetőségét, hogy a hallgatók a gyakorló parancsnoki rendszerben, a tanév közben is folyamatosan parancsnoki feladatokat lássanak el. A három éves képzési idő alatt így mindenkire sor kerül, minden hallgató aktív részese lesz a gyakorló parancsnoki rendszernek. A megrendelői elvárásoknak megfelelően, már a tavalyi évben megkezdődött a „Belügyi alapismereti modul” teljes ismeretanyagának oktatása. A foglalkozások egy része az alapkiképzésbe integrálódott, más elemei a tanórákon kívüli foglalkozásokon kerülnek elsajátításra. Mindezek folytatásaként a 2013-tól a tanulmányukat megkezdő hallgatók örökös járőr részzakképesítést szereznek, a gyakorló szolgálatban és a szakmai gyakorlatokon már

ezzel a megszerzett tudással vehetnek részt. A Rendészettudományi Karon a páros szemesztereket követően, minden hallgató szakmai gyakorlatot teljesít annál a megrendelő szervezetnél, amelynél várhatóan a hivatásos szolgálatát kezdeni fogja. A parancsnoki vezetői feladatok gyakorlásának ez a szintér is kiválóan megfelel. A hallgatók parancsnoki tevékenységét a gyakorlóhelyek vezetői folyamatosan mérik, arról feljegyzést készítenek.

Az Egyetemi Közös Modul

Az Egyetem alapfeladatai között szerepelt az oktatási rendszer átalakítása úgy, hogy az biztosítsa az egyes közszolgálati ágak közötti átjárhatóságot. Ez az átalakító munka az Egyetem megalakulását követően közvetlenül megkezdődött. A kidolgozási folyamat során elkészített munkaváltozatokat a Fenntartói Testület több alkalommal tárgyalta. Ezt követően a szenátus határozata alapján az Egyetemi Közös Modul oktatása a 2013/2014-es tanév kezdetén – felmenő rendszerben – bevezetésre került. A közszolgálati modul kimunkálása során az anyag előkészítői a következőkre törekedtek:

- Az ismeret- és tudásanyag alapozza meg a közszolgálati életpályát. A kidolgozók szándéka olyan alapozó ismeretanyag összegyűjtése és megalkotása volt, amelyre a különböző közszolgálati rendek a további szakmai tudásanyagukat ráépíthetik, így az minden hallgató számára közös tudásalapot teremt;
- A tananyag- és ismerettartalom a további felkészítés folyamán a közszolgálati rendek speciális igényeit is figyelembe véve, differenciált módon tovább bővíthető legyen;
- Az elvi- és elméleti alapok mellett biztosítson gyakorlati ismereteket is;
- Fontos követelmény volt, hogy a tananyagszerkezet tartalmazza a közigazgatási alapvizsga ismeretanyagát;

A közszolgálati modul tartalmi elemei:

- 15 tantárgy szerepel a modulban⁶⁵¹, általában tantárgyanként 2 kredit értékben, ez összesen 30 kredit ismeretanyag. A négy félév alatt betervezett óraszám ebben a modulban 465 kontakt óra – tehát jelentős;
- Az egyes tantárgyak órászámai különbözőek, amely függ az ismeretanyag tartalmától (15-30-45 órás kurzusok);
- Minden egyes tantárgyhoz – háttéranyagként – alapjegyzet készült;
- Az ismeretanyagot a 4 szemeszter végén, a közös közszolgálati gyakorlat zárja, amely az Egyetemi Közös Modul során elsajátított elméleti ismereteket szintetizálja. A gyakorlati tevékenység a képzési szinteknek és a hivatásrendek sajátosságainak megfelelő differenciáltsággal, egy komplex gyakorlati „Feladat” végrehajtásában testesül meg.

⁶⁵¹ Az Egyetemi Közös Modul tantárgyai: Rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer; Hadelmélet és katonai műveletek; Biztonsági tanulmányok; Alkotmányjog; Az állam szervezete; Katasztrófavédelemi igazgatás; Közszerológati életpályák; Nemzetbiztonsági tanulmányok; Közigazgatási funkciók és működés; Általános politológia; Általános szociológia; Vezetés- és szervezés elmélet; Közszerológati logisztika; Közpénzügyek és államháztartástan; Közös közszolgálati gyakorlat.

Az Egyetemi Közös Modulban a vezetés- és szervezélmélet tantárgy főbb témakörei

Bizonyossággal kijelenthető, hogy ez az egyik legfontosabb alapozó tantárgy, melynek elsajátítása során a hallgató megismeri azokat a vezetéssel kapcsolatos fogalmakat, összefüggéseket, szakterületeket, amelyek megalapozzák a későbbi vezetői felkészítését. A tantárgy oktatásának célja, hogy a hallgatók önállósága fejlődjön és kialakuljanak a vezetői ismereteik, képességeik és készségeik.

A kurzus bevezető része a modern vezetélmélet kialakulását kíséri figyelemmel, különös tekintettel a vezetéstudomány kialakulására és fejlődésére, főbb meghatározó alakjaira. Ezt követően a vezetélméleti iskolák és irányzatok kerülnek feldolgozásra. Témaként szerepelnek a vezető személyiségével és kiválasztásával kapcsolatos tudnivalók, a vezetői stílusok, a kommunikáció, a vezetői hatalom és tekintély.

Az alapismeretek elsajátítását követi a vezetési folyamat áttekintése, a vezetési funkciók komplex feldolgozása. A hallgatók megismerik valamennyi vezetési funkció elméleti és gyakorlati tudnivalóit, úgy mint az információ gyűjtését, a tervezést, a döntési folyamatot, a döntést, a szervezést és az ellenőrzést-értékelést. A hallgatók rendszerszeméletű megközelítésben megismerkednek a szervezetek típusaival, formáival, a szervezet és környezete kapcsolatával és kölcsönhatásával. Képet kapnak a szervezeti hatalom és a szervezeti politika, a szervezetfejlesztés, munkatervezés és szervezeti kultúra alapjairól kiemelten kezelve a közszolgálati kultúra kialakulását és főbb jellemzőit. Tárgyalásra kerülnek a szervezetfejlesztési módszerek, változásmenedzsment és célkitűzések, tervek, a stratégiai tervezés folyamata, azok különböző fajtái, tartalma.

A kurzust a vezetői kompetenciák kialakítása céljából olyan előadások zárják, ahol a legjobb gyakorlat bemutatásával történik meg a közszolgálati modelltől hivatásrendek vezetői gyakorlatának modellezése.

A rendészeti vezetélmélet című tantárgy

A tantárgy az alapképzésben, a Rendészettudományi Karon tanuló hallgatók szakmai vezetői felkészítését szolgálja, megismerteti és gyakoroltatja a hallgatókkal a vezetési folyamat fő mozzanatait, funkcióit és a vezetői feladatokat. A tantárgy célja a rendészeti vezetői/parancsnoki feladatok ellátásához szükséges ismeretek átadása, rendszerezése, és begyakoroltatása, a vezetői (parancsnoki) szemléletmód és alkalmazási készség megalapozása.

A kurzus végigvezeti a parancsnoki munka elméleti és gyakorlati lépésein a hallgatókat. Az elemző-értékelő tevékenység során a különböző forrásokból származó információk feldolgozása, rendszerezése, összehasonlítása, majd ezek alapján következtetések levonása történik meg. A foglalkozásokon, az előkészített „Feladat” alapján a hallgatók a gyakorlati életből vett információkat és szituációkat elemeznék, értékelnek, és annak megfelelően reagálnak, intézkednek – röviden, gyakorolják a vezetési folyamat ezen elemeit.

A következő téma a tervezés, mint a döntés előkészítésének egyik fő mozzanata. A foglalkozáson a rendőrkapitányság (vagy más rendészeti/NAV/BÁH szervezet helyi szintű szervezeti egysége) éves, havi munka- és ellenőrzési terveinek elkészítésére kerül sor. A foglalkozásvezető közlései és az előkészített háttéranyagok alapján a hallgatók összeállítják a különböző terveket, elsajátítva ezzel a tervező munka alapjait.

A hallgatók gyakorolják a szervezés és együttműködés napi gyakorlatát, a vezetői fórumok, (értekezlet, állománygyűlés, stb.) megszervezésének, levezetésének vezetői feladatait. A foglalkozásokon megtörténik a vezetői feladatok, az értekezlet levezetésének gyakorlati úton történő bemutatása. A „Feladat” alapján beállított helyzetnek megfelelően, különböző vezetői fórumok levezetése, annak gyakorlása kiscsoportos formában. Fontos ismereteket ad a vezető ellenőrzési kötelezettségei és annak gyakorlati végrehajtása témájú ismeretblokk, amelynek keretében a hallgatók az adott szervezet havi ellenőrzési tervét készítik el.

A gyakorlatias képzés azt igényli, hogy a hallgatók elkészítsenek egy közrendvédelemhez kapcsolódó rendőri biztosítási tervet. (EU delegáció érkezése – „Feladat” alapján). A hallgatók feladata a biztosításban résztvevő rendőri és megerősítő erők alkalmazásának előkészítése, erő-eszköz táblázat elkészítése, a különböző egyéb szervezetek alkalmazásával kapcsolatos parancsnoki tevékenységek végrehajtása. Ezen belül a „Feladat” vezetői feladatainak megtervezése, megszervezése, végrehajtása, irányítása és ellenőrzése, majd a vezetői szerepkörök gyakorlása, a rendészeti szervezetek levezetésében előforduló problémahelyzetek felismerése és azok különböző megoldási lehetőségeinek elemzése. Jól bevált módszer a különböző vezetői szituációk (információgyűjtés és -elemzés, tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés, értékelés) gyakorlása, a vezetői/parancsnoki munka legjobb gyakorlata, esettanulmányok feldolgozása és módszerek feltárása.

A kurzust a gyakorlatban végzett parancsnoki munka tapasztalatai, annak legjobb gyakorlata, külső előadó meghívása és a félév során elsajátított tananyag keretében elkészített tervek, hallgatói megnyilvánulások oktató általi értékelése, valamint a gyakorlati jegy odaítélése zárja.

Egyetemi közös közszolgálati gyakorlat

Az egységes egyetemmé válás meghatározó mozzanata a közös gyakorlatok levezetése. A 2013-ban és 2014-ben levezésre kerülő gyakorlatok sikerei jól bizonyítják ennek a gyakorlási formának az életképességét és a szükségességét. A közszolgálat főbb hivatásrendjei a felkészítés során elsajátított ismereteiket a valóságot megközelítő helyzethez igazodó „Gyakorlat” során mélyítik el. A gyakorlatot elméleti foglalkozások előzik meg, amelyek a közszolgálati szemléletmód kialakítását, a feladatok közös megoldásának képességét fejlesztik. A „Gyakorlat” végrehajtása során háromszintű vezetési rendszer (felső, középső és végrehajtói szint) kialakításával, időeltolódással, helyszín-áthelyezésekkel, a gyakorló állomány aktív bevonásával egy komplex, minden évben változó témájú "Feladat" megoldása történik. A levezetés során bevonásra kerülnek a képzéseket megrendelő szervezetek és azok válságkezelési törzsei.

A tantárgy tananyag része megismerteti a hallgatókat a gyakorlatok levezetésének általános rendjével, módszertanával. A hallgatók képet kapnak a vezetés rendszeréről, a feladatok végrehajtásának rendjéről, a tervező munka tartalmáról, megismerkednek a katonai-, rendészeti- és közigazgatási vezetési modellel a gyakorlatban. Mindezeket követően a hallgatók megismerik az egyes hivatásrendek törzsmunkájának sajátosságait. Ezen belül kiemelt témaként szerepelnek: a törzsek/vezetési szervezetek összetétele, feladatai, a törzsbe/munkacsoportba beosztott szolgálati személyek felelőssége, feladatai, az együttműködő szervezetekkel való kapcsolattartás és információcsere rendszere, a jelentések és információáramlás rendje,

munkamódszerek, nyilvántartások. A hallgatók a foglalkozások keretében megismerkednek a szervezetek által használt egyezményes jelekkel, térképi jelkulcsokkal, a vezetési rendszerrel és az együttműködés alapjaival. Ahhoz, hogy a korszerű térinformatikai ismeretek is eljussanak a hallgatókhoz, azok is bemutatásra és alkalmazásra kerülnek.

Az elméleti és részben gyakorlati foglalkozásokat a gyakorlatra történő specifikus felkészítés követi, a gyakorlat helyzetbeállításának ismertetése, a kialakult konfliktus- és veszélyhelyzet, valamint a tömeges méretű migráció kezelésében résztvevő nemzetközi- és hazai szervezetek, szervek szerepe, feladata, hatósági jogköre, tevékenysége, amelynek alapján megtervezhető bevonásuk, illetve részvételük a veszélyhelyzetek elhárításában. Megtörténik a „Közös Közszolgálati Feladat” és a „Kiegészítő Közös Közszolgálati Feladat” átadása a hallgatóknak, annak értelmezése és az útmutatás a feldolgozáshoz. Mindezeket követi a gyakorlat végrehajtása, a kialakult konfliktus- és veszélyhelyzet, valamint a tömeges méretű migráció kezelésében résztvevő szervezetek tevékenysége és azok együttműködése a beállított feladat alapján.

A kurzus teljesítése után a képzésben résztvevő hallgatók képessé válnak áttekinteni a közigazgatási szférában tevékenykedő szervezetek tevékenységét, vezetés irányítási rendszerét, jártasságot szereznek a törzsmunkában, ott aktív tervező és előkészítő tevékenységgel hozzájárulnak a sikeres vezetői döntések megalapozásához. Ennek a tantárgynak is az a célja, hogy tovább fejlődjön a hallgatók önállósága, vezetői ismereteik, képességeik és készségeik.

A rendészeti vezető mesterképzés

Az utóbbi években a Belügyminisztérium részéről felértékelődött a vezetőképzés rendszerben történő kezelésének igénye. Összhangot kellett teremteni az egyes különböző képzések között. Közösen erre törekszünk az ORFK-val, a BM Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósággal és más rendészeti szervezetekkel.

A befogadó szervezetek szakmai igényének megfogalmazásával, az intézmény és a szervezetek párbeszédével korszerűsödött a rendészeti vezető mesterképzés képzési programja és tananyagszerkezete. Az elért eredmények ellenére megállapítható, hogy még további lehetőségek vannak ezen a területen, tovább finomítható a képzés tanterve, bár a képzéssel kapcsolatos elégedettség-vizsgálat eredményei kimondottan biztatóak, a hallgatói elégedettség kérdőívet 2014-ben kitöltő hallgatók 91%-a teljesen elégedett a jelenlegi képzés tartalmával és szerkezetével⁶⁵².

2014 szeptember hónaptól a szakra történő beiskolázási létszám levelező munkarendben várhatóan 90 fő lesz – mindez állami finanszírozású képzési formában. 2014 szeptembertől új specializációk szakmai programjával gyarapodott képzési kínálatunk: Rendészetelméleti, Csapatszolgálati, Értékelő-elemző és a Szervezett bűnözés elleni specializáció. A képzési portfólió szélesítésével a rendészeti szervek előtt ezzel megnyílt a lehetőség arra, hogy a jövőben tervezett felsővezetői állományukat ebben a képzési formában – a megrendelő/befogadó szervezet igényeinek legmegfelelőbbben – készítse fel a magasabb vezetői beosztások ellátására. Ezt a lehetőséget minden rendészeti szervezet vezetőjének érdemes kihasználni, hiszen a rendészeti szervezetre jellemző speciális képzési

⁶⁵² Jelentés a Rendészettudományi Kar Mester képzéséről - Végzős hallgatói vélemények; NKE-RTK Rendészeti vezetéstudományi Tanszék irattára, Budapest, 2014. június 22.

igények maradéktalanul érvényesülnek. Tervben van a nappali mesterképzést is, ide viszont csak legrátermettebb, a tehetséggondozási programban részt vett kollégákat várjuk, őket is a beiskolázó szerv országos vezetőjének támogatásával.

2015 szeptemberétől a Nemzeti Közszolgálati Egyetem részt vállal a CEPOL⁶⁵³ rendészeti vezetőképzés moduljainak oktatásában, ezzel hazánk és Egyetemünk részese lesz az európai uniós rendészeti képzésnek. A rendészeti vezető mesterképzésben a vezetési- és szervezélmélet című tantárgy három modulból tevődik össze. Ezek a modulok egymásra épülnek, elsajátításuk kritériumkövetelményként jelentkezik. Nem lehet cél, hogy az alapképzésben elsajátított vezetési- és szervezélméleti ismeretek ismét oktatásra kerüljenek a mesterképzésben résztvevő hallgatóink részére. Minden téma más – immáron vezetői aspektusból közelíti meg az adott problémakört.

A következő témakörök kerülnek áttekintésre az első szemeszterben: a modern vezetélmélet kialakulása, a vezetélmélet fejlődése, a rendszerszemlélet érvényesülése a vezetélméleti gondolkodásban. A vezetéstudomány kialakulása és fejlődése, főbb alakjai, a társadalmi viszonyok változásának hatása a vezetélméletre, a vezetélmélet helye a tudományok rendszerében. A tudományos eredmények hatása a vezetélméleti gondolkodásra, a rendszerelmélet kialakulása és hatása a vezetélméletre.

A hallgatók megismerkednek a szervezetek kialakulásával, létrehozásával általános jellemzőivel és lehetséges típusaival. Képet kapnak a szervezetek strukturális jellemzőiről, az egydimenziós és többdimenziós szervezetekről, a szervezeti alapformákról, a szervezetkoordinációs eszközökről – mindezt vezetői szemszögből megközelítve! Ezt követi a vezetési folyamat és a döntéshozó rendszerek megismertetése, a vezetői információs rendszer és a tervezés folyamata, a döntés, a szervezés mint a döntés végrehajtása, a koordináció mint operatív beavatkozás. Az ellenőrzés helye a vezetési folyamatban, az ellenőrzés célja és fajtái, a belső ellenőrzési rendszer fő elemei, a szervezetirányítási rendszerek és a controlling. A hallgatók megismerkednek a szervezeti hatalom, a szervezeti kultúra és a szervezeti politika aktuális kérdéseivel. A szemesztert vezetési gyakorlat, szituációs feladatok megoldása zárja.

A második szemeszterben a hallgatók megismerik a stratégiai menedzsment folyamatát, a stratégiai tervezés fázisait, bemutatásra kerülnek a szervezeti és vezetési trendek, az információs társadalom koncepciója, stratégiai döntéshozókészítés⁶⁵⁴. Mindezeket követik a csoportos döntéshozatali módszerek és jellemzőik⁶⁵⁵. Fontos, hogy a leendő vezetők megismerkedjenek a projektmenedzsment kérdéseivel, ezen belül a fő témák: a projektkörnyezet, a projektmenedzser és a projektmenedzsment folyamata és funkciói, a projekt életciklusai, stakeholderek, szabályok kialakítása, projekt alapító okirat, munkakimutatás, a tevékenységfelelős mátrix, a kommunikációs terv tartalma, a projektjavaslat. A kockázatmenedzsment. A projekttervezés fázisai: a munkalebontási szerkezet, a reális ütemezés, kiegyensúlyozás és kommunikáció.

A vezetői felkészítés nem lehet teljes az Emberi Erőforrás Menedzsment /a továbbiakban: EEM/ kérdéseinek tanulmányozása nélkül. Fő témakörök: az intellektuális

⁶⁵³ CEPOL – European Police College; Európai Rendőr Akadémia – a szerző megjegyzése.

⁶⁵⁴ BCG mátrix, GE mátrix, stratégiaalkotás: five forces modell, a Porter-mátrix, az Ansoff-mátrix, stratégiai egységek (SÜE), portfólió-modellek.

⁶⁵⁵ A brainstorming, a nominális csoport módszer (NCM), 635, a Philips-66, a metaplan, a Delphi-módszer, szinotika, a heurisztikus módszerek (Pólya-féle heurisztika), a „szerepmódszer”, a pro- és kontra interakciók módszere (PCI), ok-okozati elemzés (Isikawa-diagram), adatfeldolgozó technikák, folyamatábrák, Pareto-analízis, erőter-analízis, minősítés és besorolás módszere, hiba-megelőzési módszer.

tőke összetevői, a kapcsolati tőke elemei, a szervezeti tőke részei, a humán tőke elemei, az ember, mint stratégiai erőforrás. EEM és a személyügyi menedzsment. Stratégiai EEM. Best fit és best practice. Az EEM alapfeladata és mérhető mutatói. Az EEM tevékenységei, értékelése, auditálás. Teljesítményértékelési módszerek. Az EEM 4 alapelve és 4 kulcsfogalma. Az EEM modelljei.

A hallgatók részére rendkívül fontos a szervezeten irányítási rendszerek informatikai támogatásának ismerete, ezen belül: a szervezeten irányítás fő céljainak áttekintése, a megbízható információ biztosítása, a kockázatok proaktív kezelése, a szervezet átláthatóvá tétele. Az adatbázisok kezelése, adatok felvitele, információkeresés az adatbázisok között. A szervezeten irányítási rendszerek felhasználási területei. Minőségbiztosítási kérdések. BusinessObjects fogalma és működése. Cél, hogy a hallgatóink megismerjék a szervezetek változása, a változásvezetés magatartásközpontú folyamatát és a változásvezetési stratégiákat.⁶⁵⁶ Utolsó témaként a közszolgálatok értelmezése és kiterjedése, a közszolgálati rendszerek felosztása, a zárt közszolgálatok rendszere és fejlődése kerül tárgyalásra. A kurzust ismét vezetési gyakorlat zárja, ahol a szemeszterben feldolgozott témákkal összefüggésben vezetői szituációs feladatok kerülnek megoldásra.

A harmadik szemeszterben olyan témákat terveztünk be a képzésbe, amely más tantárgyakat is érint, de itt kimondottan a vezetői szemszögből történő megközelítésre helyezzük a fő hangsúlyt. Ezek a témakörök: a kommunikáció és média, public relations/társadalmi kapcsolatépítés, annak szakterületei és eszközei, elméletek és értelmező modellek, szervezeti arculatépítés. Fontos a tárgyalástechnika, értekezlettartás vezetői aspektusait, a tárgyalási folyamat szakaszait, a tárgyalási stratégiák megismertetését a hallgatóinkkal. A jól felkészült vezetőnek ismernie kell az öltözködésprotokoll, a hivatali öltözködés szabályait. Fontosnak tartjuk a vezetői időgazdálkodás kérdéskörét, az önmenedzselés alapelveit.

A képzés utolsó témájaként a hallgatóink megismerik a rendészeti tevékenység és a rendészeti igazgatás sajátosságait. A kurzust az EEM kérdései a rendészetben, a teljesítmény és hatékonyság fogalmi meghatározása és lehetséges mérési lehetőségei zárja, ezt követi a szemeszterben feldolgozott témákkal összefüggésben, vezetői szituációs feladatok megoldása.

A rendészeti vezető mesterképzés - komplex rendészeti vezetési gyakorlata

A tantárgy elsajátítása során a gyakorló hallgatók a helyi, a területi és az országos szerv vezetői szinteken az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv vezetőjeként, a rendőri, valamint az együttműködő és a bevonható szervektől delegált tisztekből/tisztviselőkből összeállított törzsek tagjaiként tevékenykednek. A hallgatók a résztvevő szervezetek kompetenciája szerinti vezetési feladatokat hajtják végre és érvényesítik a vezetői munkának a kialakult helyzetnek megfelelő sajátosságait. Szervezik, végrehajtják és irányítják az együttműködést az uniós és más nemzetközi szervezetekkel, a szomszédos államok hatósági szerveivel, a hazai rendvédelmi és közigazgatási szervekkel, valamint a nem állami és karitatív szervezetekkel, amelyek rendeltetésük alapján részt vehetnek a kialakult veszélyhelyzet elhárításában. Gyakorolják az uniós és schengeni

⁶⁵⁶ A Greiner féle modell, Kotter modellje, Zaltmann-Duckan féle modell, Nutt-féle változástechnika. Quinn modellje, Jick-féle tízlépcsős modell. Carnall változásmoделlje, változási ciklus Want szerint.

tagságunkból adódó nemzetközi és a hazai jogalkalmazás terén jelentkező feladatok végrehajtását.

A tantárgy tananyaga a következő témákat tartalmazza: a konfliktus- és veszélyhelyzetek kezelésében résztvevő nemzetközi és hazai szervezetek, szervek szerepe, feladata, hatósági jogköre, tevékenysége, amelynek alapján megtervezhetővé válik bevonásuk, illetve részvételük a veszélyhelyzetek elhárításában.

A hallgatók megismerkednek az integrált rendészeti törzs feladatával, összetételével, a törzsbe beosztottak feladataival. Feladat számukra a rendészeti műveletek előkészítése, a parancsnoki munka rendje és tartalma, a törzs munkája a rendőri művelet végrehajtása során, a vezetést támogató technikai eszközök és informatikai rendszerek alkalmazásának gyakorlása. A hallgatók csoportos foglalkozásokon gyakorolják a vezetési funkciókat, az egyes konkrét beosztásokban végrehajtandó feladatokat. Az előzetes intézkedések kiadása, a feladat tisztázása, a helyzetértékelés végrehajtása és jelentése. Megtörténik az elgondolás kialakítása és az elhatározás meghozatala. Lezajlik a törzstájékoztatók megtartásának, az együttműködés megszervezésének, valamint a dinamikai helyzetekben való tevékenység vezetésének gyakorlása tanári vezetéssel.

A rendészeti vezetői mesterképzésben résztvevő hallgatók a hivatásrendi sajátosságainak megfelelően választhatnak a következő kurzusok között

Rendőri, rendészeti szervek felsőszintű irányítása

Főbb témakörök: a rendőri, rendészeti szervek felsőszintű irányításának rendszerszemléletű megközelítése. A rendőri, rendészeti szervezetek funkciói, típusai, fajtái. A rendőri, rendészeti szervezetek típusai, irányítási modellek. A rendőri, rendészeti szervezetek szervezeti alapformái. A rendőri, rendészeti szervek felsőszintű irányításában ható törvényszerűségek, alapelvek és általános elvek érvényesülése, hatása. A rendőrség felsőszintű irányításának és vezetésének elvei, specifikumai. A rendőrség jogállása, feladatai, szervezete, szolgálati tagozódása. A rendőrség irányítása, vezetése. A rendőrség irányításának elvei. A rendőri, rendészeti szervek vezetési rendszere, annak működtetésével szemben támasztott követelmények. A vezetési funkciók gyakorlásának általános rendszermodellje a rendőri, rendészeti szervek vezetési rendszerében. A vezetési stílus, vezetői magatartás. A várható kihívások és a rendőrség vezetői. A jövő rendőrsége.

Katasztrófavédelmi szervek felsőszintű irányítása

A tantárgy oktatása során a hallgatók megismerik a katasztrófák elleni védekezéssel kapcsolatos szabályozások elméleti alapjait, a katasztrófák elleni védekezés összehangolását az egyes ágazatok között, különös tekintettel a Katasztrófavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság (KKB) munkájára. Részletes ismereteket kapnak a katasztrófa-elhárítási tevékenység összehangolt országos ügyeleti rendszerének működéséről. Téma a nemzeti katasztrófavédelmi stratégia országos, ágazati, regionális és területi megvalósítása. A területi és a helyi katasztrófavédelem megszervezése. A különleges jogrend értelmezése a katasztrófák elleni védekezésben. A katasztrófavédelmi tevékenység kormányzati ellenőrzése. A katasztrófavédelem szervezetének továbbfejlesztésével kapcsolatos elgondolások. A katasztrófa-elhárítási gyakorlatok tervezése, szervezése és értékelése.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal felsőszintű irányítása

A tantárgy oktatásának célja a NAV mint speciális rendészeti feladatokat ellátó kormányhivatal felsőszintű irányításának, az irányítási szinteknek, metodikáknak a megismertetése a hallgatókkal. A tárgy keretében az Európai Unió egyes szakmai vezetési egységeinek, a hazai szakmai szintek kapcsolódási pontjainak áttekintésével az EU jogi rendszerében történő biztos eligazodási képesség megszerzése is célként fogalmazódik meg. A mesterképzésben részt vevő hallgatók betekintést kapnak az egyes szakmai és igazgatási egységeknek az irányítás különböző szintjein kiadott szervezetszabályozási eszközök kidolgozási folyamatában betöltött szerepébe.

Büntetés-végrehajtási szervek felsőszintű irányítása

A tantárgy tematikája foglalkozik a személyi szabadságuktól megfosztott emberek őrzésével, életfeltételeik, egyéni fejlődésük biztosításával felruházott szervezet vezetésének sajátos követelményeivel. Betekintést nyújt a hatalmi hierarchiában működő intézmény irányításába és specialitásaihoz igazodó vezetési módszerek összehangolásába.

A vezetés- és szervezésemlethez kapcsolódó ismeretkörök oktatása során alkalmazott módszerek

A tananyagok kompetencia alapú kidolgozása és fejlesztése

A vezetés- és szervezésemlethez kapcsolódó tantárgyaknál kiemelt figyelmet kapott az, hogy a hallgatók vezetői kompetenciája fejlődjön. A kidolgozás folyamán hangsúlyossá vált, hogy:

- Vegye figyelembe a hallgatók meglévő ismereteit, képességeit, motiváltságát.
 - Az oktatási rendszer valamennyi eleme pontosan megfogalmazott kompetenciákra és teljesítményre alapozott legyen.
 - Kapjon nagy hangsúlyt a gyakorlatias módszerek alkalmazása.
 - A teljesítményre alapozott értékelés a kompetenciák folyamatos mérésével történik.
 - A tanári-oktatói szerepkörben döntő legyen a tanulás irányítása, a tudástranszfer, valamint a segítő, konzultatív jelleg.
- Előnyei:
- A szervezeti igényekhez igazodó egyéni, illetve csoportspecifikus képzés tervezhető és szervezhető.
 - Nem elsősorban a hiányzó kompetenciák pótlására, hanem a meglévők fejlesztésére irányul, amit a megfelelő kiválasztási rendszer tesz lehetővé.
 - Lehetőséget biztosít a szervezet, illetve az egyén számára az összehangolt és célirányos fejlődésre.
 - Dinamikus, nemcsak a mának, hanem a jövőnek is képez, a jövő igényeit is kielégíti.
 - Folyamatos fejlesztést igényel és fejleszthető is.
 - Költséghatékony.

A modulrendszerű képzés

Az ismeretanyagot modulokra osztottuk, így a tanmodul – a teljes tananyag és tudástartalom önállóan kezelhető, önmagában is egységet alkotó, adott szempont szerint összetartozó, értékelhető, egy meghatározott időtartam alatt elsajátítandó egységekben kezelhető. A modulok egymásra épülnek. A modulok illesztésével különböző képzési programok hozhatók létre, lehetővé téve az átjárhatóságot és a specializációt. A tantárgy jellemzői – a modulrendszerű felépítés:

- A modul tartalmazza a belépési szintet és az elérendő végcél.
- A modulok egy vagy több vezetői kompetencia megszerzésére készítene fel.
- Minden modul egyedi, konkrétan meghatározott célokat, azokhoz kapcsolódó képzési tartalmakat és módszereket tartalmaz.
- A modul az oktatási folyamatban önálló részt képvisel, amely a teljes oktatási folyamatot magában foglalja, a kezdetektől az értékelésig.
- A modulok elsajátítása az ismeret elsajátításának rugalmas formáját teszi lehetővé a hallgató számára, a modulok rugalmasan illeszthetők egymáshoz, illetve párhuzamosan is futtathatók, biztosítva ezzel különféle képzési programok összeállításának lehetőségét.

Előnyei:

- A képzés során a képesítések új oktatási rendszere jön létre és új típusú kapcsolatrendszer alakul ki oktató és a képzésben résztvevő személy között.
- Figyelembe veszi, hogy a résztvevők már előzetes tudással, tapasztalattal rendelkezhetnek, az elsajátítható tudás szorosabban kötődik a gyakorlati élethez.
- Biztosítja az egyes képzések és képesítések közötti átjárhatóságot.
- A modulok tartalmának változtatásával biztosítható a megrendelői igényeknek való jobb, gyorsabb, teljes körű megfelelés.
- Alkalmazásával biztosított az alapképzés és az át- és továbbképzés(ek) jobb egymásra épülése, elszámolhatósága.

A kooperatív tanulási módszerek alkalmazása

Ezek olyan tanulási módszerek, amelyek az oktató és az oktatottak együttműködésén, az interaktív formában történő, élményalapú tudásmegszerzésen és elsajátításon alapulnak. Ezeket hatékonyan alkalmazzuk a csoportos foglalkozásokon, a feladatok megoldása során. Jellemzői:

- Az egyéni felelősség mind a munkamegosztásban, mind a feladatteljesítésben és az értékelés során is megmutatkozik, amely a csoport teljesítményére is befolyással bír, pl.: a vezetési gyakorlatok, közös problémamegoldások.
- A csoporton belüli munkamegosztás során a szerepek differenciáltak, amely a kooperatív tanulás egyik kulcs eleme.
- A csoporton belül a csoport tagjai között folyamatos interakció, kommunikáció zajlik, ami elősegíti minden csoporttag bevonását és a tudás megosztását.
- A tananyag, illetve a feladatszerkezetek, valamint értékelési módszerek kialakítása révén a képzésben résztvevők fejlődésében az egymásra utaltság kap hangsúlyt

egyéni és csoport szinten is.

Előnyei:

- A szervezetben nélkülözhetetlen együttműködés, a csapatmunka, a kooperatív vezetés kompetenciáinak elsajátítását segíti elő.
- Lehetővé teszi a képességek, készségek felszínre hozását, az egyénben rejlő értékek feltárását és a csoport javára történő fordítását.
- Erősíti a csoportkohéziót és a pozitív csoportnormák kialakítását.
- A csoport biztosítja a normakontrollt, biztosítja a toleranciát, esélyegyenlőséget és egymás elfogadását.
- Javítja az egyéni és szervezeti szintű kommunikációt.
- Növeli az egyéni és csoportteljesítményt.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a Nemzeti Közszerződési Egyetem a magyar felsőoktatási tér egyik legfiatalabb egyeteme. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az oktató-nevelő munkában dolgozó szakemberek nem rendelkeznek elegendő tapasztalattal. Legtöbbjük helyzete speciális, hiszen nem egyszerűen oktatók, hanem túlnyomó többségük a saját szakterületének elismert gyakorlati szakembere.

A tanulmányban a Rendészettudományi Karon folytatott vezetés- és szervezéstudományi ismeretkör került bemutatásra azzal a céllal, hogy a tudományos közélet is megismerje az itt folyó korszerű oktatást, az előremutató elméleti és gyakorlati munkát, melynek fő motorja az Közrendészeti és Alkalmazott Vezetéstudományi Intézet Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék oktatói közössége. Az egyetemen a fejlődés folyamatos, oktatóink mindig kutatják a fejlesztés lehetőségeit, az új tudományos eredményeket, munkamódszereket, hiszen közös célunk az, hogy elméletileg is jól felkészült gyakorlati szakembereket bocsátsunk ki falaink közül.

Felhasznált irodalom:

1. Henry Mintzberg: *Managing*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco, 2012.
2. Kovács Gábor: *A rendészeti szervek felsőszintű irányítása jegyzet*. RTF kiadó, Budapest, 2009
3. Kovács Gábor: *A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében c. jegyzet alapján*. Rendőrtiszti Főiskola kiadó, Budapest, 2009
4. Sár László: *A rendészeti vezetés emberi tényezői*. Jegyzet. Rendőrtiszti Főiskola Kiadó, Budapest 2008
5. Czuprák-Kovács: *Vezetés és szervezéstudományi ismeretkör*, Nemzeti Közszerződési és Tankönyvkiadó. Nemzeti Közszerződési Egyetem. Budapest, 2013
6. Horváth (szerk.): *Pályakezdő Tisztek Kézikönyve*, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2013
7. Horváth-Kovács (szerk.): *A Rendészeti Szervek Vezetés- és szervezéstudományi ismeretköre*, NKE Szolgáltató nonprofit Kft. Budapest, 2014