

**Kovács Gábor – Tózsér Erzsébet**

## **A VEZETŐI ATTITŰDÖK, VEZETŐI STÍLUSOK ÉS A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA EGY MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁGON<sup>1</sup>**

*Researching the Relationship between Leadership Attitudes, Leadership Styles and Employee Satisfaction at one County Police Headquarters*

**Dr. Kovács Gábor**, r. dandártábornok, rendőrségi főtanácsos, oktatási rektorhelyettes, habilitált egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, [kovacs.gabor@uni-nke.hu](mailto:kovacs.gabor@uni-nke.hu)

**Tózsér Erzsébet**, rendészeti doktorandusz, tanácsadó szakpszichológus, Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság, [tozser.erszebet@uni-nke.hu](mailto:tozser.erszebet@uni-nke.hu)

*Jelen vizsgálat egy megyei rendőr-főkapitányság állományának elégedettségi felmérését, valamint a vezetők vezetői stílusának és készségeinek vizsgálatát mutatja be, azzal a feltételezéssel, hogy az alacsonyabb elégedettségi mutatóval rendelkező szervezeti egységek vezetői eltérő vezetői viselkedést mutatnak, és nehézségek tapasztalhatók szervezeti szinten.*

*Az állomány elégedettségi felmérése a munkahelyi megelégedettséget mérő kérdőívvel, a vezetési stílus és attitűd mérése többféle kérdőívvel történt.*

*A kérdőívekre adott válaszok változatos képet mutattak, egyértelműen körvonalazódott, hogy szignifikánsan jobb eredményeket mutattak a vezetői kérdőívek eredményeiben a magasabb beosztásban lévők. Az egyes szervezeti egységekhez tartozó elégedettségi adatokat és a vezetők válaszait összevetve, tendencia szinten csak a vezetői kontrollgyakorlás igénye szerint lehetett különbséget kimutatni. A vezetői stílus és az elégedettség közötti összefüggést nem sikerült igazolni, aminek hátterében az állhat, hogy a vizsgálatot nem vállalták a legalacsonyabb elégedettségi szintű szervezeti egységek vezetői.*

<sup>1</sup> A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt 2016/131/NKE-RTK Ludovika Kutatócsoportjának keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

*Az elégedettségi mutatók mintázatai alapján bizonyítást nyert, hogy az állomány elégedettségi mértéke jelentős faktora a rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának, ezért a jellegzetességek alaposabb megismerése nélkülözhetetlen a vezetők képzése és fejlesztése során.*

**KULCSSZAVAK:**

munkahelyi elégedettség, munkahelyi légkör, rendészet, rendőrség, szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, vezetéspszichológia, vezetői stílus

*This research examined the job satisfaction of a county police headquarter and the attitude and skills of its leadership. We supposed that the leaders of departments which have lower satisfaction rate, show different behaviour and we can experience difficulties on the organisational level.*

*The job satisfaction was measured by the 'Index of Organizational Reactions' questionnaire, the style and attitude of the leadership were evaluated by various questionnaires.*

*On the basis of the results, there were many correlations between the answers and it became obvious that leaders in higher positions showed significantly better results. Analyzing the received data belonging to various departments leaders revealed that there were only differences in the factor of the 'need for management control'. The correlation between management style and satisfaction could not be shown, because the leaders of the lowest job satisfaction departments were not involved in this study.*

*We can conclude that job satisfaction is one of the major factors in the organizational culture, so examining the special features of it is essential for education and development of the leaders.*

**KEYWORDS:**

Law enforcement, Leadership style, Management psychology, Organizational culture, Organizational development, Policing, Workplace atmosphere, Work satisfaction

## 1. BEVEZETÉS

A munka- és szervezeti pszichológia elsődleges célja annak kiderítése, hogy miként érhető el a dolgozók számára az optimális munkakörnyezet, az adott munkafeltételek és körülmények mellett. A *Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság* (KEMRFK) pszichológusának alapellátói tevékenysége nemcsak az érdeklődését, de a téma iránti elkötelezettségét is erősítette. Ezért lett a szakpszichológusi képzés alatt végzett kutatásának témája az alábbiakban bemutatott – 2009-ben a KEMRFK állománya körében végzett – elégedettségi vizsgálat. A vezetői attitűd és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek felmérése kérdőíves metodikával valósult meg, melynek eredményei a doktori kutatásának vezérfonalát is képezik, hiszen rendkívüli jelentőségű a rendőrség szervezeti kultúrájának megismerése, és tudományos igényű kutatása, melyhez a Rendészettudományi Doktori Iskola biztosít kereteket.

Az időszakos alkalmassági vizsgálatok során végzett interjúk alapján egyértelművé vált, hogy az állomány jelentős része számolt be vezetővel való konfliktusról, mely speciálisan bizonyos kapitányságokra, osztályokra vagy alosztályokra volt jellemző. Az érintett szervezeti egységek esetében ezért felmerült a vezetőkkel való elégedettség/elégedetlenség kérdésköre, mivel a többi egységhez képest kiugróan magas volt esetükben a fluktuáció, a betegszabadságolások száma, illetve a beosztottak egybehangzó elégedetlenségi attitűdje. A főkapitánnyal való egyeztetés során felmerült az a kérdés, hogy az állományra általánosságban jellemző, vagy csupán elszigetelten, egyes szervezeti egységekre ez a tendencia. A kérdés megválaszolása érdekében az egész megyére kiterjedő, önkéntes elégedettségi vizsgálat valósult meg.<sup>2</sup> Az állomány tagjainak lehetősége volt saját szolgálati helyén, egy lepecsételt dobozban név nélkül (csak az osztály megjelölésével) elhelyeznie a kitöltött kérdőívet. Ezzel párhuzamosan pedig a vezetők készségeinek és stílusának kérdőíves vizsgálatára is sor került.

## 2. ELMÉLETI MEGFONTOLÁSOK

### 2.1. A dolgozói elégedettséget magyarázó elméletek

Az emberek többsége életének igen jelentős részét a munkahelyén tölti, ezért a munkahelyhez és a munkához kapcsolódó elégedettség vizsgálata alapvető.<sup>3</sup> Az elégedetlenség növeli a konfliktusok mennyiségét, a hiányzások számát és a kilépők arányát. A munkával való elégedettség egyik alapvető felfogása szerint: az ember elégedett, ha azt kapja, amit akar, illetve minél fontosabb számára az a valami, annál elégedettebb, ha megkapja. A *méltányosság elmélet* szerint a helyzet méltányos volta váltja ki az elégedettség érzését, mivel

<sup>2</sup> TÖZSÉR Erzsébet: *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggései*, szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest, 2009.

<sup>3</sup> KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2012.

a munka az egyén számára egy csereviszonyt jelenít meg, amelyben a befektetett energia és a munka haszna áll egymással szemben. Herzberg *motivációs elmélete* (1974), ami főként Maslow *szükséglet-hierarchia elméletén* (1966) alapszik, két tényezőt különít el:

- a *motivátorok* (pl. a munka tartalmi tényezői: az érdekes, képességeket próbára tevő feladatok) felelősek a munkával való elégedettségért,
- a *higiénés tényezők* (pl. fizikai környezet, a munkatársak és a vezetők) pedig a munkával való elégedetlenségért felelősek.

Amennyiben az utóbbiak megfelelőek, úgy nem alakul ki elégedetlenség, de elégedettség érzéséhez sem vezetnek. A motivátorok megfelelő jelenléte elégedettséget eredményez, azonban nem megfelelő voltak az elégedettség hiányához vezethet, de nem feltétlenül alakul ki az elégedetlenség élménye.<sup>4</sup>

A dolgozók többsége számára a főnökével való kommunikáció és együttműködés stressz-faktor, ezért a vezető viselkedése nagymértékben befolyásolhatja a dolgozó munkahelyi magatartásmódjait.<sup>5</sup> Pool vizsgálatában kimutatta, hogy a munkával való elégedettséget jelentősen meghatározza a vezető stílusa és viselkedése.<sup>6</sup> Számos kutatás alátámasztotta, hogy a vezetői stílus meghatározza a munkahelyi elégedettség mértékét.<sup>7</sup> A demokratikus stílust megvalósító, azaz a beosztottak véleményére építő, a döntéseibe a beosztottakat bevonó vezető mellett a dolgozók elégedettebbek a munkájukkal, mint az autokratikus vezetői stílust megvalósító vezetők esetében.<sup>8</sup>

## 2.2. A vezetői viselkedést magyarázó elméletek

A vezetői viselkedés a dolgozókra és a munkahelyi légkörre gyakorolt hatásának elemzéséhez vissza kell tekintenünk a vezetéselmélet alapjaira. Már az I. világháborút követően felfigyeltek arra, hogy a termelékenységet pszichés hatások befolyásolják. Az Egyesült Államokban a '30-as években Mayo vezetésével elindult *human relations* irányzat a *Hawthorne-kísérleteken* alapult.<sup>9</sup> Követőivel együtt rámutattak az addig figyelmen kívül hagyott tényezők fontosságára – mint például a csoportban végzett munka, a közhangulat, az emberek közötti kapcsolatok minőségének szerepére –, melyek közvetlenül hatottak a termelékenységre. A tapasztalataik átalakították a vezetői szerepről alkotott addigi

<sup>4</sup> KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2004.

<sup>5</sup> FARKAS Johanna: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect: The Pitfalls of Groupthink and How to Handle Them, *Magyar Rendészet*, 2016/2, 67–79.

<sup>6</sup> POOL, Steven W.: The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation, *Journal of Psychology*, 131(1997)/3, 271–283.

<sup>7</sup> HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezélmélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, 57–92.

<sup>8</sup> KLEIN: *Vezetés- és... i. m.*

<sup>9</sup> KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2012.

elképzeléseket, és kutatási eredményeik bizonyították a vezető és a pszichés tényezők munkára gyakorolt hatását.<sup>10</sup>

További jelentős mérföldkövet tett le McGregor (1960), aki megalkotta az „X” és „Y” elméletet. Véleménye szerint a vezető kétféle módon viszonyulhat a dolgozójához. Azok a vezetők, akik úgy tekintenek beosztottjaikra, mint akik lusták, nem rendelkeznek kreativitással és a pénz motiválja őket, nagy hangsúlyt fektetnek a feladatok pontos meghatározására, a szoros ellenőrzésre és a hibák szigorú büntetésére. Ők képviselik az „X” elméletet. Ezzel ellentétben azok, akik az „Y” elméletet követik, a dolgozókra úgy tekintenek, mint akik dolgozni akarnak, kreatívak, részt akarnak venni az alkotásban és elsősorban nem a pénz motiválja őket. Az utóbbi szemléletet képviselő vezetők bátorítják a nyíltságot és a kommunikációt.<sup>11</sup>

A hatalom ugyan erőteljes vezetői eszköz a beosztottak magatartásának befolyásolására, de hatása nem minden esetben pozitív. Felismerték, hogy a *motiváció*<sup>12</sup> a szervezet jelentős erőforrása lehet, ezért a hatalom helyett inkább a dolgozókat motiváló vezetői magatartás felé irányultak a kutatások. Ez az irányzat a *leadership*, melynek középpontjában az emberi erőforrás áll. Vizsgálati fókuszja pedig, hogy miként tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítása érdekében ösztökélni, amit számos tényező határoz meg:

- a vezető és a csoporttagok személyisége,
- a szituáció,
- a szervezeti egység céljai és szükségletei,
- a dolgozók céljai és szükségletei,
- a tágabb értelemben vett kulturális/szociális környezet.

A hatékony leadership tehát úgy valósul meg, hogy a vezető saját, illetve beosztottjainak értékeit, motivációit és igényeit felismerve, valamint összekapcsolva cselekszik.<sup>13</sup>

### 3. A VIZSGÁLT SZERVEZET JELLEGZETESSÉGEI

A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság öt szintre tagolódott 2009-ben:

1. Az első szinten a legfelső vezető, a *megyei rendőrfőkapitány* állt.
2. A második szinten a közvetlenül alá tartozó két *megyei igazgató*, a *megyei szolgálatvezetők* és a *kapitányságvezetők* voltak. A megyei igazgatóknak szakirányító szerepük volt, illetve a megyei osztályok tartoztak alájuk. A megyei osztályvezetők osztályuk beosztottjaiért, és – ahol volt – az alosztályokért feleltek.
3. A harmadik szinten a kapitányságvezetők alá tartozó *kapitánysági osztályvezetők* álltak.

<sup>10</sup> KLEIN: *Vezetés- és... , i. m.*

<sup>11</sup> CARNEY, Brian M. – GETZ, Isaac: *Szabadság Zrt.*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.

<sup>12</sup> A célok elérésének, a szükségletek kielégítésének vágya.

<sup>13</sup> KLEIN: *Vezetés- és... , i. m.*

4. A negyedik szinten az osztályvezetők alá tartozó *alosztályvezetők* tartoztak.
5. Az ötödik szintet pedig a *végrehajtói állomány* képviselte.

A két fő szakterület (a bűnügyi és a rendészeti terület) elkülönült, illetve ez egészült ki a szervezet működéséért felelős egyéb kategóriába sorolódó rendőrszakmai munkát (pl. humánigazgatást, ügykezelést) végzők körével. Az egyéb szakterülethez sorolódtak a kapitányságvezetők is, mert egy-egy szervezeti egység működéséért feleltek, és koordinálták a rendőrszakmai munkát.<sup>14</sup>

- A *bűnügyi szakterületen* belül jelenleg is megkülönböztetnek helyszínelést, nyomozást, illetve vizsgálatot (az újabb megfogalmazás szerint vádelőkészítést) és az osztályok, alosztályok is ezek alapján szerveződnek.
- A *rendészeti szakterületen* belül elkülönül a közrendvédelmi, közlekedésrendészeti és az igazgatásrendészeti szakterület, illetve a határ menti kapitányságokon a határrendészeti szakterület.<sup>15</sup> A közrendvédelem és a közlekedésrendészet sokszor a kapitányságokon összevonva jelenik meg osztályként, az igazgatásrendészet mindenhol külön osztály volt.

Komárom-Esztergom megyében a 2008-ban megjelenő változások (az átszervezésekkel, változásokkal járó Határőrség integrációja, valamint a tömeges nyugdíjazások és a főkapitányváltás) meghatározta a szervezeti kultúrát. Az új főkapitány másik megyéből került a szervezet élére, emellett pedig a vezetők jelentős része (kb. ¼ része) nyugdíjba vonult a nyugdíjkorhatárt elérve. A megürült vezetői helyek pótlása miatti pályázati versengés és a főkapitány „újdonsága” növelték a szervezeten belüli feszültségeket. Egy év alatt csaknem a teljes vezetői kar lecserélődött, az állománynak és a középvezetőknek új személyekhez és elvárásokhoz kellett igazodniuk. A végrehajtói állomány nagy része szintén nyugdíjba ment, a jövőbeni szigorítást előfeltételezve. A szervezeti, a jogszabályi és a személyi változásoknak köszönhetően az állomány jelentős fiatalodáson esett át, és a határőr-ből rendőrré vált kollégáknak is meg kellett szerezniük a szakmai tapasztalatot és rutint. Ezek a tényezők a létszámbírány mellett nagy kihívás elé állították a szervezetet és az állományt, ami a szervezeti kultúrára is hatást gyakorolt.

<sup>14</sup> Kovács Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In: szerk. HORVÁTH József – Kovács Gábor: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésmélete*, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 2014, 57–92.

<sup>15</sup> Kovács Gábor: A rendvédelmi szervek szervezete és vezetési rendszere. In: szerk. SCHWEICKHARDT Gotthilf: *A katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve*, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 2014, 17–56.

## 4. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

1. Alapvető feltételezés, hogy a végrehajtó állomány elégedettségi mutatói alapján különbség mutatható ki az egyes szervezeti egységek között, és a konfliktusokkal terhelt szervezeti egységekben alacsonyabb a dolgozók elégedettsége.
2. Feltételezés továbbá, hogy a „konfliktusos” szervezeti egységek vezetői más vezetői stílust alkalmaznak a magasabb elégedettségi mutatókkal rendelkező egységek vezetőihez képest.

## 5. EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

### 5.1. Adatfelvétel és a vizsgálat körülményei

A kutatás az előkészítő munkálatokat követően az egész megyére kiterjedő elégedettségi és vezetői felmérés hirdetésével indult. A szervezet jellegéből fakadóan nagy fokú anonimitási igény mutatkozott, melyet egyrészt úgy lehetett biztosítani, hogy a beazonosításra alkalmas adatokra nem kérdezt rá (vállalva értékes adatok elvesztését) a vizsgálat, másrészt ládák kihelyezésével a kapitányságokra, melyekbe a kitöltött kérdőíveket bármikor belerakhatta az állomány. A végrehajtói állomány tagjai a vizsgálat során gyakran jelezték a valós anonimitással szemben támasztott kétségeiket. Konkrétan rákérdeztek, hogy ki fogja megnézni, illetve megkapni az általuk kitöltött kérdőíveket. Több alkalommal hangsúlyosan kérték a titoktartás szigorú betartását. Az időszakos vizsgálatok során nyert tapasztalatok is megerősítették, hogy a véleménynyilvánításra való felkérés frusztrációt kelt, ezért egyetértek Finszter (2016) álláspontjával, miszerint a rendészeti szervezeti kultúra szerves része a bizalmatlansági attitűd.<sup>16</sup>

Az adatfelvétel két populációra, a végrehajtói és a vezetői állományra oszlott:

- A *végrehajtói állomány* elégedettségi attitűdjének vizsgálata céljából minden kapitányságon egy lepecsételt dobozba helyezhették a dolgozók a kitöltött kérdőívüket. A kérdőíven az anonimitás garantálása miatt az osztályt/alosztályt kellett megjelölni, így semmilyen demográfiai adattal nem rendelkezünk a kitöltőkről.
- A *vezetői állomány* tagjai is megkapták a kérdőíveket, melyeket önkéntes alapon töltöttek ki.

A két populáció tekintetében annyi különbség volt, hogy a vezetők visszajelzést kaphattak igény szerint az eredményeikről.

<sup>16</sup> FINSZTER Géza: *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*, egyetemi jegyzet, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 2016.

## 5.2. Minta

A teljes állomány (közel 800 fő) nagyjából fele, összesen 390 fő vett részt a vizsgálatban.

A végrehajtoi populációból 339-en helyezték el a kitöltött elégedettségi kérdőívüket valamely dobozban, tehát a részvételi arány 40% körüli volt. Mindhárom vezetői szintet 275 fő, a közvetlen vezetőjét 329 fő, a kapitányságvezetőjét 299 fő, valamint a felsővezetést 303 fő értékelt. A mintában 22 fő nem jelölte meg az osztályt, ezért kiértékelésük nem valósulhatott meg. Így összesen 317 fő eredményeit vettük alapul a kiértékelések során.

A vezetői populációból a kérdőíveket a 65 vezetőből 51 fő töltötte ki, mely 80%-os részvételt jelent. 12 esetben a leadott kérdőívek beazonosíthatatlanok voltak, így az adatok elemzéséhez azokat nem használtuk fel. A vezetők körében a kiértékelhető kérdőívek aránya 60%-os volt, így 39 vezető anyagát elemeztük.<sup>17</sup> A kitöltők populációja a következőképp oszlott meg:

- a megyei főkapitány: 1 fő,
- kapitányságvezető: 5 fő,
- igazgató: 2 fő,
- hivatalvezető: 2 fő,
- szolgálatvezető: 1 fő,
- osztályvezető: 25 fő,
- alosztályvezető: 3 fő.

A szervezeti egységek (kapitányságok) betű jelölést („a”–„h”) kaptak a vizsgálat elemzése során, hogy ne lehessen beazonosítani azokat.

## 5.3. A kutatás módszere

A hipotézisek igazolása céljából a végrehajtoi állomány elégedettségének és a vezetők vezetői stílusának és készségeinek vizsgálatára kérdőíves módszereket alkalmaztunk. Az ebből nyert adatokat statisztikai adatelemzés alá vetettük.

Az elégedettségi felméréshez egy nemzetközileg elterjedt és népszerű kérdőívet használtunk, a *munkahelyi megelégedettséget mérő kérdőívet* (Index of Organizational Reactions, továbbiakban: IOR), melyet Knollmajer adaptált.<sup>18</sup> A 42 tételes kérdőív nyolc alskálát tartalmaz, melyek a következők:

- a szervezettel való azonosulás,
- fizikai munkakörülmények,

<sup>17</sup> A férfiak 30 fővel, a nők 9 fővel képviseltették magukat a mintában, az átlag életkor 39,72 év (szórás: 6,32) volt.

<sup>18</sup> KNOLLMAJER Tamás: *A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata*, szakdolgozat, BME EPT, Budapest, 1999.



- vezetés,<sup>19</sup>
- munka típusa,
- anyagi juttatások,
- munkatársak,
- a munka mennyisége,
- karrier.

A vezetők vizsgálatához a következő kérdőíveket, készségtesztet és önértékelő készítményről eljárásokat alkalmaztunk:

- vezetői stílus kérdőív,
- dolgozói önkontroll kérdőív,
- vezetői gyakorlat kérdőív,
- helyzettől függő vezetői stílus kérdőív,
- vezetői készség teszt,
- vezetői képességek önértékelése.

A *vezetői stílus kérdőív* a Lewin (1938) által kidolgozott koncepciót vizsgálja, és a vezetők önismeretének, valamint vezetői énképe fejlesztésének megismeréséhez használják a gyakorlatban.<sup>20</sup> A kérdőív az autokratikus (feladatra koncentráló; T) és demokratikus (személyekre összpontosító; P) viselkedés dimenzióját vizsgálja.

A Harvey (1977) által létrehozott *dolgozói önkontroll kérdőív* (Increasing Employee Self-Control, továbbiakban: IESC) a vezetők attitűdjét hivatott vizsgálni a beosztottjaik önkontrolljának tekintetében.<sup>21</sup> A kérdőíven az alacsony pontszám a magasabb kontrolligényt mutatja. Az alacsony pontszámmal rendelkező vezetők nem támogatják a beosztottak önállóságát a munkafolyamatok szervezésében, a magas pontszámmal rendelkezők pedig éppen ellenkezőleg, támogatják azt.<sup>22</sup>

A *vezetői gyakorlat kérdőívet* (Leadership Practices Inventory, továbbiakban: LPI) Kouzes (1990) alkotta meg.<sup>23</sup> A kérdőív harminc állítást tartalmaz, amelyek különböző vezetői magatartásokat írnak le. A vezetőnek értékelnie kell a vezetői magatartását az alapján, hogy az milyen gyakorisággal figyelhető meg nála. A kérdőív faktorai:

- a közös jövőkép kialakítása,
- a képessé tétel,

<sup>19</sup> Ebben az alsóskálában a vezetők három szintje különült el: közvetlen vezetők, kapitányságvezetők és felsővezetők szintje.

<sup>20</sup> A reliabilitás vizsgálat eredményei alapján a mérőeszköz belső konzisztenciája magas (Cronbach  $\alpha$  értéke = 0,786).

<sup>21</sup> Az önkontroll alatt jelen esetben azt az attitűdöt értjük, hogy a vezető miként vélekedik a vezetői kontroll gyakorlásának szükségességéről. A Cronbach  $\alpha$  értéke = 0,722.

<sup>22</sup> MOLNÁR Attila: *A vezetői stílus, a dolgozói önkontroll és a munkahelyi stressz összefüggései*, szakdolgozat, ELTE PPK, Budapest, 2008.

<sup>23</sup> KOUZES, Jim – POSNER, Barry: *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1990.

- a példamutatás,
- a bátorítás,
- a munkafolyamatok fejlesztése.<sup>24</sup>

A *helyzettől függő vezetői stílus kérdőív* 12 problémahelyzetet ír le, melyekhez négyféle intézkedési módot kapcsol.<sup>25</sup> A kitöltőnek ki kell választania azt, amely a leginkább közel áll a gondolkodásához és magatartásához. A felkínált négy intézkedési lehetőség négy alapvető vezetési stílusnak felel meg, melyek a következők:

- rendelkező stílus (– irányító, direkt, strukturáló),
- meggyőző stílus (– tanító, előkészítő, coach),
- együttműködő (– támogató, bátorító),
- delegáló stílus (– megbízó).

A *vezetői készség teszt* 45 tételes kérdőív, mely a kitöltés eredményeinek függvényében öt csoportba sorolja a kitöltőket:

- egyáltalán nem alkalmas vezetőnek (0–9),
- nem alkalmas (10–19),
- közepesen alkalmas (20–29),
- vezetésre alkalmas (30–39),
- kiváló vezetői készségekkel rendelkezik (40–45).

A *vezetői képességek önértékelése* metodika esetében 15 vezetői készség leírását kapták meg a kitöltők, és magukat egytől ötig terjedő skálán értékelték. Az értékelések átlagolásával tulajdonképpen egy általános vezetői osztályzat lett az eredmény.

## 6. EREDMÉNYEK

A kérdőívek eredményeinek a feldolgozása SPSS for Windows 10.0 statisztikai program-csomag felhasználásával történt. Először a leíró statisztikai eredmények, majd a korreláció, végül a varianciaanalízis kiszámítása valósult meg.

### 6.1. Az elégedettségvizsgálat eredményei

A végrehajtott állomány populációja elsősorban az anyagi juttatásokkal, másodsorban a munkakörülményekkel elégedetlen. Azonban a különböző kapitányságok IOR-kérdőíveredmények átlagainak varianciaanalízissel való összehasonlításával szignifikáns különbség

<sup>24</sup> SZÉKELY Vince: *LPI – Vezetői Gyakorlat Kérdőív magyar fordítása*, 2008.

<sup>25</sup> BARLAI Róbert: *A Helyzettől Függő Vezetői Stílus Kérdőív*, 2005.

tapasztalható a közvetlen vezető és a karrier kivételével minden mutatóban a csoportok között. Kimutatható egyfajta mintázat az egyes szervezeti egységek között az eredmények alapján, ezáltal pedig a konfliktusokkal terhelt szervezeti egységek is azonosíthatóvá váltak. Tekintsük át részletesen, hogy mely területek milyen mértékben érintettek (lásd 1. táblázat).

**1. táblázat • IOR leíró statisztikai adatok**

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
közvetlen vezető	329	1,0	5,0	3,541	0,8223
kapitányságvezető	299	1,0	5,0	3,366	0,7963
felsővezető	303	1,0	5,0	3,304	0,7866
azonosulás	339	1,0	5,0	2,713	0,7371
munka típusa	339	1,3	5,0	3,406	0,7780
munka mennyisége	339	1,0	5,0	3,031	0,6650
munkatársak	339	1,2	5,0	3,339	0,6183
munkakörülmények	339	1,0	5,0	2,691	0,8545
anyagi juttatások	339	1,0	4,2	2,328	0,7689
karrier	339	1,0	5,0	2,691	0,7032
tesztátlag	339	1,8	4,9	3,033	0,5119
elemszám	275				

#### *A vezetők megítélése*

A közvetlen vezető megítélésében nincs szignifikáns eltérés ( $F = 1,706$ ,  $p = 0,107$ ) a kapitányságok között. Azonban szignifikáns eltérés ( $F = 3,450$ ,  $p = 0,001$ ) mutatkozott a kapitányságvezetők megítélésében a csoportok között. A „c” szolgálati hely dolgozói a legkevésbé elégedettek a kapitányságvezetőjükkel, őket követi az „e”, „b” és „f” kapitányság. A leginkább a „g”, „d” és „h” kapitányság vezetőivel elégedett a végrehajtói állomány. A felsővezetés megítélésében szignifikáns eltérések ( $F = 2,795$ ,  $p = 0,008$ ) tapasztalhatók a kapitányságok között. Kimutatható, hogy az „e” kapitányságon a legkevésbé elégedettek, majd az „f” és „b” kapitányságon.

#### *A szervezettel való azonosulás*

Abban is szignifikáns eltérést mutatnak a kapitányságok ( $F = 2,811$ ,  $p = 0,007$ ), hogy a dolgozók mennyire tudnak azonosulni a szervezettel, vagyis mennyire érzik magukénak a szervezet által kitűzött célokat. Az „a” és „g” kapitányságok dolgozói tudnak leginkább azonosulni a szervezettel, legkevésbé pedig az „e” kapitányság dolgozói.

#### *A munka típusa és mennyisége*

A munka típusával való elégedettségben is szignifikáns eltérést ( $F = 2,703$ ,  $p = 0,010$ ) mutatnak a kapitányságok. A legelégedetlenebb válaszadók az „e” kapitányság köréből kerültek ki. A munka mennyiségének megítélésében is eltérnek egymástól a kapitányságok dolgozói ( $F = 3,788$ ,  $p = 0,001$ ), szintén az „e” kapitányság mutatta a negatív szélsőértéket.

### *Munkatársak megítélése*

A munkatársakkal való elégedettségben is jelentős és szignifikáns eltérések ( $F = 2,589$ ,  $p = 0,013$ ) vannak a különböző szolgálati helyeken, és az „e” kapitányság az, ahol a közösséggel a legkevésbé elégedettek a dolgozók.

### *Munkakörülmények*

A munkakörülményekkel való elégedettségben is szignifikáns ( $F = 14,346$ ,  $p = 0,000$ ) eltérések vannak a kapitányságok között. A „g” kapitányság dolgozói a leginkább elégedetlenek a munkakörülményeikkel.

### *Anyagi juttatások*

Az anyagi juttatások megítélésében sem egységesek a kapitányságok ( $F = 2,631$ ,  $p = 0,012$ ). Leginkább az „a” kapitányságon elégedettek és legkevésbé az „e” kapitányságon.

Ami a tesztátlagokat illeti, abban is jelentős eltérések ( $F = 2,967$ ,  $p = 0,005$ ) tapasztalhatók. A legmagasabb elégedettség az „a” kapitányságon mutatkozik, míg az „e” kapitányság ebben is a legegégedetlenebb.

Az IOR kérdőív faktorainak a tesztátlaggal való együttjárását vizsgálva, a korreláció erőssége alapján a faktorok rangsorolhatók:

1. a szervezettel való azonosulás ( $r = 0,833$ ),
2. karrierlehetőségekkel való elégedettség ( $r = 0,787$ ),
3. a felső- ( $r = 0,753$ ) és a kapitányságvezetővel való elégedettség ( $r = 0,724$ ),
4. a munka típusával való elégedettség ( $r = 0,694$ ),
5. az anyagi juttatásokkal való elégedettség ( $r = 0,676$ ),
6. a munka mennyiségével való elégedettség ( $r = 0,637$ ),
7. a munkakörülményekkel való elégedettség ( $r = 0,614$ ),
8. a munkatársakkal való elégedettség ( $r = 0,575$ ),
9. a közvetlen vezetővel való elégedettség ( $r = 0,534$ ).

Tehát a szervezettel való azonosulás, a karrierlehetőségekkel, a felső- és a kapitányságvezetővel való elégedettség azok a faktorok, amelyek leginkább meghatározzák az általános munkahelyi elégedettséget.

## **6.2. A vezetők vizsgálatának eredményei**

Pearson-féle korrelációs számítást végeztünk abból a célból, hogy a különböző kérdőívek eredményeinek egymáshoz való viszonyát megismerjük. Az eredmények alapján kapcsolat mutatható ki az egyes kérdőívek által mért mutatók (vezetői készség, vezetői stílus, IESC, LPI, készségek önértékelése) eredményei között. A következőkben tekintsük át ezeket részletesebben (lásd 2. táblázat):

2. táblázat • Leíró statisztikai adatok a vezetők által kitöltött kérdőívek eredményeiről

	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
vezetői készség összpontszám	51	18	39	29,51	3,71
vezetői stílus p	51	34	54	42,47	4,98
vezetői stílus t	51	32	65	47,94	6,64
IESC	51	37	67	53,29	7,31
LPI Munkafolyamatok fejlesztése	51	34	59	47,94	6,88
LPI Közös jövőkép kialakítása	51	19	60	44,04	8,22
LPI Képessé tétel	51	28	60	48,65	6,08
LPI Példamutatás	51	19	60	50,80	6,93
LPI Bátortítás	51	27	60	47,41	7,42
Készségek önértékelé- sének átlaga	51	3,00	5,00	4,098	0,4503
Elemzés	51				

### Vezetői készség

Negatív korrelációt mutat a vezetői készség teszt a vezetői stílus kérdőív mindkét faktorával.<sup>26</sup> Viszont az IESC kérdőívvel pozitív korrelációban van ( $r = 0,283$ ,  $p = 0,044$ ). Továbbá az LPI faktoraival,<sup>27</sup> valamint a készségek önértékelésének átlagával is pozitív összefüggés mutatkozik ( $r = 0,418$ ,  $p = 0,002$ ). Tehát minél magasabb pontszámot adtak maguknak a vezetői készségeikre, annál kevésbé húznak valamely (autokratikus, demokratikus) szélsőség felé, míg a kontrolligényük alacsonyabb, és a vezetői magatartások gyakoribbak esetükben (pl. bátortítás, jövőkép felvázolása stb.).

### Vezetői stílus

A vezetői stílus kérdőív P faktora<sup>28</sup> negatívan korrelál az IESC kérdőív pontszámával ( $r = -0,692$ ,  $p = 0,000$ ), továbbá enyhe negatív korrelációt mutat az LPI kérdőív „Képessé tétel” faktorával ( $r = -0,307$ ,  $p = 0,028$ ) és a „Bátortítás” faktoral ( $r = -0,243$ ,  $p = 0,086$ ). Viszont a T faktor<sup>29</sup> negatív összefüggést mutat az LPI faktoraival<sup>30</sup>. Eszerint a feladat-orientált vezető a vezetői gyakorlat kérdőív minden faktorán alacsonyabb pontszámmal rendelkezik.

<sup>26</sup> P faktor ( $r = -0,305$ ,  $p = 0,029$ ); T faktor ( $r = -0,436$ ,  $p = 0,001$ )

<sup>27</sup> Munkafolyamatok fejlesztése ( $r = 0,444$ ,  $p = 0,001$ ); Közös jövőkép kialakítása ( $r = 0,473$ ,  $p = 0,000$ ); Képessé tétel ( $r = 0,509$ ,  $p = 0,000$ ); Példamutatás ( $r = 0,548$ ,  $p = 0,000$ ); Bátortítás ( $r = 0,487$ ,  $p = 0,000$ )

<sup>28</sup> A személyközpontú vezetői stílust mérő változó

<sup>29</sup> A feladatközpontú vezetői stílust mérő változó

<sup>30</sup> Munkafolyamatok fejlesztése ( $r = -0,538$ ,  $p = 0,000$ ); Közös jövőkép kialakítása ( $r = -0,352$ ,  $p = 0,011$ ); Képessé tétel ( $r = -0,355$ ,  $p = 0,011$ ); Példamutatás ( $r = -0,524$ ,  $p = 0,000$ ); Bátortítás ( $r = -0,441$ ,  $p = 0,001$ )

A T faktor a *vezetői készségek önértékelésének* átlagával is negatívan függ össze ( $r = -0,412$ ,  $p = 0,003$ ). Az tapasztalható, hogy a vezető minél inkább feladatorientált, annál inkább hajlamos arra, hogy saját vezetői készségeit alacsonyabb osztályzattal értékelje. Enyhe negatív összefüggést mutat a *vezetői stílus kérdőív* T faktora ( $r = -0,351$ ,  $p = 0,012$ ) a *helyzetfüggő vezetői stílus* kérdőív „Rendelkező” faktorával. Vagyis a feladatorientált vezetőnél nem a nagyon direkt utasítás adásán van a hangsúly, mint a „rendelkező” stílus esetében gondolhatnánk, hanem magán a feladaton.

### *IESC és LPI*

Enyhe pozitív összefüggés mutatható ki az IESC-eredmények és az LPI „Képessé tétel” ( $r = 0,380$ ,  $p = 0,006$ ) és „Bátorítás” faktorai ( $r = 0,305$ ,  $p = 0,030$ ) között. Tehát úgy tűnik, hogy azon vezetők, akik a vezetői gyakorlatuk során a munkatársaikat arra buzdítják, hogy képesek egy-egy feladat elvégzésére, kevésbé vélik szükségesnek azok viselkedésének kontrollálását.

### *Vezetői készség*

Enyhe pozitív korrelációt mutat a *vezetői készség teszt* eredménye a „Rendelkező” ( $r = 0,308$ ,  $p = 0,028$ ) és a „Meggyőző” ( $r = 0,283$ ,  $p = 0,045$ ) vezetői stílusokkal. A *vezetői készség teszten* magasabb pontszámot elérő vezetők nemcsak az IESC kérdőíven, hanem az LPI faktorain is magasabb eredményeket hoztak, vagyis a vezetői gyakorlatukban is jellemzőbben jelenik meg a vezetői tudatosság, és alacsonyabb a kontrollgyakorlás iránti igényük.

A négy vezetői szint négy csoportot képezett a varianciaanalízis során, amikor összevettük a vezetői kérdőívek eredményeivel. A csoportok között a *vezetői készség teszt* tendencia szinten szignifikáns ( $F = 2,428$ ,  $p = 0,077$ ) eltérés mutatkozik. Az IESC kérdőív eredményei alapján szignifikáns ( $F = 5,028$ ,  $p = 0,004$ ) eltérés tapasztalható, valamint az LPI első négy faktorában<sup>31</sup> is szignifikáns eltérést mutatkozik. A magasabb vezetői szint ezek szerint azt is jelenti, hogy jobb készségekkel rendelkezik, alacsonyabb a kontrollgyakorlás igénye a munkatársaival szemben, és vezetői gyakorlatában is tudatosabb.

## **6.3. Az elégedettségi mutatók és a vezetői vizsgálatok eredményeinek egybevetése**

Varianciaanalízist végeztünk azon szervezeti egységek elégedettségi mutatóinak összehasonlítására, ahol a vezetők kitöltötték a vezetői kérdőíveket. A közvetlen vezető értékelésében ( $F = 1,464$ ,  $p = 0,066$ ) csupán tendencia szintű eltérés mutatkozik, míg a kapitányságvezető megítélésében ( $F = 2,883$ ,  $p = 0,000$ ) és a felsővezetés megítélésében ( $F = 3,914$ ,  $p = 0,000$ ) szignifikáns eltérés mutatkozik az egyes osztályok között. Egyéb faktorokban is eltérés tapasztalható a csoportok között. A szervezettel való azonosulás ( $F = 2,037$ ,  $p = 0,002$ ),

<sup>31</sup> Munkafolyamatok fejlesztése ( $F = 2,360$ ,  $p = 0,083$ ); Közös jövőkép kialakítása ( $F = 2,748$ ,  $p = 0,053$ ); Képessé tétel ( $F = 5,448$ ,  $p = 0,003$ ); Példamutatás ( $F = 2,959$ ,  $p = 0,042$ )

a munka típusa ( $F = 1,551$ ,  $p = 0,041$ ), a munka mennyisége ( $F = 1,635$ ,  $p = 0,026$ ), a munkatársak megítélése ( $F = 3,460$ ,  $p = 0,000$ ), a munkakörülmények értékelése ( $F = 6,861$ ,  $p = 0,000$ ), az anyagi juttatások ( $F = 2,614$ ,  $p = 0,000$ ), a karrierlehetőségek ( $F = 2,485$ ,  $p = 0,000$ ) faktorainak tekintetében is tapasztalhatók szignifikáns eltérések. Tehát a csoportok tesztátlagai is eltér ( $F = 2,684$ ,  $p = 0,000$ ).

A különböző vezetői kérdőívek eredményei szerint az egyes folytonos változókból kategóriaváltozókat képezve csak az IESC kérdőív esetén sikerült összefüggést kimutatni az elégedettséggel. Két csoportba sorolva az osztályvezetőket az IESC kérdőív pontszámai szerint, az elsőbe ( $= < 54$ ) a magas vezetői kontrollgyakorlási igénnyel rendelkezők, a másik csoportba ( $54 <$ ) az alacsony kontrollszükséglettel bírók kerültek. A két csoport osztályain megjelenő elégedettségi átlagokat varianciaanalízissel hasonlítottuk össze, amely szerint a közvetlen vezető értékelésében tendencia szinten ( $F = 3,250$ ,  $p = 0,073$ ) eltérés mutatkozik a csoportok között az alacsony kontrollgyakorlási igénnyel jellemezhető vezetői csoport javára. Egy másik kiemelés érdemlő eredmény, hogy a munkatársak megítélésében is tendencia szintű ( $F = 3,192$ ,  $p = 0,075$ ) eltérés tapasztalható, ahogy a két csoport a munkakörülményekkel való elégedettségben is különbséget mutat ( $F = 9,052$ ,  $p = 0,003$ ) a magas kontrolligényűek javára.

## 7. MEGBESZÉLÉS

Kimutatható egyfajta mintázat az egyes szervezeti egységek között, vagyis sikerült igazolni az 1. hipotézist, miszerint *az IOR kérdőív alkalmas a konfliktusokkal terhelt szervezeti egységek detektálására*. A végrehajtó állomány legkevésbé az anyagi juttatásokkal, illetve a munkakörülményekkel elégedett, amit egyrészt magyaráz az a tény, hogy néhány kapitányság felújításra szoruló épületben működött, másrészt a gazdasági válság miatti intézkedések (pl. a 13. havi fizetés elvétele, a nyugdíjrendszer megváltozása) változásokat indukáltak a szervezeti kultúrában. *Az IOR kérdőív faktorok rangsorának felállításával bizonyítottuk, hogy a dolgozók számára a szervezettel való azonosulás a legfontosabb tényező. Ez azt mutathatja, hogy aki a szervezet céljaival, stratégiájával sikeresen azonosul, az elégedettebb attitűddel viszonyul a munkahelyéhez és az egyéb körülmények kevésbé fontosak számára. Az azonosuláshoz pedig jelentős momentum, hogy nincs elégedetlenségi élménye a közép- és felsővezetői szinttel, a karrierlehetőségei nyitottak, munkavégzése megfelelő, és úgy értékeli, hogy az anyagi megbecsülés, a munka mennyisége és a munkakörnyezet jellege reális, valamint a közvetlen vezetőjével és a munkatársaival nem jellemző a konfliktusos helyzet. Amennyiben az imént felsorolt tényezők közül valamelyik nem teljesül, akkor nagy valószínűséggel nemcsak az elégedetlensége nő, hanem a szervezettel való azonosulása csökken, ami feltételezi, hogy kevésbé lesz elkötelezett a célok iránt, és a munkába befektetett energiáit ki fogja vonni.*

*Bizonyítottuk, hogy nem a munkakörülmények, hanem a vezető személye, viselkedése lehet az elégedettség legmeghatározóbb faktora.* Ezt támasztja alá azon eredmény is, hogy a „g” kapitányság állománya a megyében a legrosszabb fizikai körülmények között dolgozik,

mégis a dolgozók elégedettsége nem volt olyan alacsony mértékű általában véve, mint annál a kapitányságnál, ahol jellemző volt a vezető és az állomány közötti konfliktus. A vezető szerepe tehát kardinális jelentőségű, és igazolást nyert a 2. hipotézis, miszerint a konfliktusokkal terhelt szervezeti egységekben alacsonyabb a dolgozók elégedettsége.

*A vezetők vizsgálatának eredményeiből látható, hogy az ambiciózusabb vezetők inkább feladatorientáltak, akik szigorúbban ítélik meg saját kvalitásaikat, hajlamosak saját maguknak alacsonyabb osztályzatot adni a vezetői készségeket illetően.* Ez feltehetően annak köszönhető, hogy szemléletükben a feladat prioritást élvez még saját magukkal szemben is. Képesek arra, hogy saját érdekeiket, céljaikat a feladat mögé állítsák. Véleményünk szerint – bár erre nem tért ki a kutatás – ezek a vezetők rendkívüli elhivatottsággal rendelkeznek a szervezet irányába, és egyéni érdekeiket kevésbé fontosnak tartják a szervezet érdekeihez képest. A feladatorientált vezetők az átlagnál kritikusabbak nemcsak másokkal, de magukkal szemben is, ezért az önértékelésük alacsonyabb pontértékekkel jellemezhető. Ezzel szemben a személyorientált vezető inkább az egyénre fókuszál. Fontosabbak számára az érzelmek és az emberi kapcsolatok, így valószínűleg saját magára is jobban figyel. Úgy tűnik viszont, hogy minél inkább személyközpontú a vezető, annál nagyobb a kontrolligénye. Ennek a jelenségnek az lehet a magyarázata, hogy a vezető figyelme az emberre irányul, nagyobb igénye van az odafigyelésre, a kontrollra. Ugyanakkor a nagyobb önbizalommal, fokozott ambícióval rendelkező vezetőknek kevésbé van igénye a vezetői kontroll gyakorlására, mert bíznak az utasítások végrehajtásában még akkor is, ha nincs szigorú ellenőrzés.

Az IESC vagy vezetői kontrollgyakorlás igényének csökkenése a vezetői szint emelkedésével feltehetően annak köszönhető, hogy minél magasabb vezetői szintet képvisel a személy, a beosztottjai annál valószínűbben szintén vezetők, akiktől elvárható az önálló munkavégzés és a dönteni tudás. Vagyis a magasabb szint azt feltételezi, hogy megengedhető a beosztott nem túl szigorú kontrollálása. Tehát a szervezetben magasabbra kerülők azok, akik jobb vezetői készségeket mutatnak, és saját magukat is pozitívabban értékelik. Nehezen elkülöníthető, hogy a vezetői készségek játszanak szerepet a kiválasztás során, vagy a helyzethez alkalmazkodva jobb vezetővé válik a vezető. Feltételezhetően mindkét folyamat jelen van, igyekeznek a jobb vezetőket magasabb beosztásba tenni, és egy megbecsült pozíció, az önértékelésre pozitívan hatva, növelheti a vezető önbizalmát is.

Mivel pontosan azon szervezeti egységek vezetői nem vállalták a vizsgálatban való részvételt, ahol az elégedettségi mutatók is alacsonyabb értékeket mutattak, így a 3. hipotézist nem sikerült igazolni, miszerint a „problémás” szervezeti egységek vezetői más vezetői stílust alkalmaznak a magasabb elégedettségi mutatókkal rendelkező egységek vezetőihez képest.

A csoport vezetőjének kontrollgyakorlási igénye hátterében az állhat, hogy az alacsony kontrolligényű vezetők több szabadságot engednek munkatársaiknak, így ők jobban érzik magukat a főnök-beosztott viszonyban. A magasabb kontrolligényű vezetők csoportjában a munkatársakkal való elégedettség pedig magasabb, aminek az lehet az oka, hogy jobban odafigyelnek az állományra, és nem engedik a csoporton belül konfliktusok kialakulását. A magas kontrolligényű vezetők esetében a munkakörülményekkel elégedettebbek



a dolgozók, ami azzal magyarázható, hogy feltehetően jobb körülmények között dolgoznak. Elképzelhető, hogy ebben is megjelenik a vezetői kontrollgyakorlás igénye, hiszen az állomány igényeit szem előtt tartva, a tárgyi fejlesztéseket sikeresebben realizálja.

## 8. ÖSSZEGZÉS

Az eredmények bemutatásából és elemzéséből jól látszik, hogy a munkahelyi elégedettség területe igen összetett kérdéskör. Az elégedettségi felmérésnek fontos szerepe és helye van a rendőrségi állomány attitűdjeinek vizsgálatában, amely meghatározza a szervezeti kultúrát. A vizsgálatok eredményeként számadatokkal alátámasztva sikerült bizonyítani, hogy a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság azon tagjai, akik részt vettek a kutatásban, a rendőrség által megfogalmazott célok iránt elkötelezettek, azonban bizonyos esetekben – főként a vezető személyéhez köthetően – elégedetlenek voltak, ami hatást gyakorolhat a mindennapi munkavégzésükre. Ezért a vezető egyik kiemelt feladata a beosztottak elégedettségének figyelemmel kísérése, hiszen az elégedett dolgozó jobban és szívesebben dolgozik. Amennyiben úgy érzi, hogy nem bánnak vele méltányosan, a legapróbb történéseket is igazságtalanságnak fogja megélni, ami rontani fogja a szervezet irányába tanúsított lojalitását, elköteleződését. Ezért kiemelkedő jelentősége van, hogy a méltánytalanságnak még a látszatát is elkerüljék a vezetők, amit jó kommunikációs gyakorlattal lehet biztosítani. Így napjainkban felértékelődik a rendőrségi állomány kommunikációs készségeinek fejlesztése, melynek során többek között a visszacsatolási mechanizmusokat javíthatják.

A vizsgálat tanulságaként levonható az a megfontolás, hogy a vezetőkkel való vizsgálatot kiscsoportos foglalkozások (pl. tréning, csoportos interjúk) keretein belül érdemes megvalósítani, amelyek során a vezetők a fejlesztendő területeiket könnyebben feltárhatják, hiszen az interakciós helyzet kötetlenebb közege további, feltételezhetően mélyebb rétegeket szólíthat meg.

Bízunk abban, hogy a jövőben olyan kutatások fognak megvalósulni, melyek a rendőrség szervezeti kultúrájára és az állomány pszichés adottságaira vonatkoznak annak érdekében, hogy jobban megismerjük az állomány és a rendőri szervezet sajátosságait. A jelen kutatással nem titkolt célunk volt, hogy bemutassuk: a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság nyitott a szervezetre és az állományára vonatkozó jellegzetességek tudományos alapokon nyugvó megismerésére, rugalmasan és célirányosan reagál a szervezetben megjelenő átmeneti nehézségekre.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BARLAI Róbert: *A Helyzetfüggő Vezetői Stílus Kérdőív*, 2005.
2. CARNEY, Brian M. – GETZ, Isaac: *Szabadság Zrt.*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.
3. FARKAS Johanna: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect: The Pitfalls of Groupthink and How to Handle Them, *Magyar Rendészet*, 2016/2, 67–79.
4. FINSZTER Géza: *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*, egyetemi jegyzet, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2016.
5. HORVÁTH József: Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról. In: Quo vadis rendvédelem? A rendészet kultúrája – kulturált rendészet. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 11, 2010, 21–31.
6. KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*, SHL Hungary Kft., Budapest, 1998.
7. KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2004.
8. KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2012.
9. KNOLLMAYER Tamás: *A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata*, szakdolgozat, BME EPT, Budapest, 1999.
10. KOVÁCS Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In: szerk. HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemélete*, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014, 57–92.
11. KOVÁCS Gábor: A rendvédelmi szervek szervezete és vezetési rendszere. In: szerk. SCHWEICKHARDT Gotthilf: *A katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve*, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014, 17–56.
12. KOUZES, Jim – POSNER, Barry: *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1990.
13. MOLNÁR Attila: *A vezetői stílus, a dolgozói önkontroll és a munkahelyi stressz összefüggései*, szakdolgozat, ELTE PPK, Budapest, 2008.
14. Pool, Steven W.: The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation, *Journal of Psychology*, 131(1997)/3, 271–283.
15. SZÉKELY Vince: *LPI – Vezetői Gyakorlat Kérdőív magyar fordítása*, 2008.
16. TŐZSÉR Erzsébet: *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggései*, szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest, 2009.

**Dr. Kovács Gábor** rendőr dandártábornok, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Oktatási rektorhelyettese és a Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék tanszékvezetője. Kutatási területe a határrendészet, az európai uniós és schengeni határrendészeti együttműködés, határrendészeti elvek, eljárások, a vezetés- és szervezéselmélet, a rendészet, a rendészeti szervek irányításának kérdései.

2010. május és 2011. november között Ankarában egy európai uniós twinning projekt keretében hosszú távú szakértői tevékenységet végzett. A projekt célja az Integrált Határellenőrzési Rendszer kialakítása volt.

Tagja a Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztályának, alapító tagja a Magyar Rendészettudományi Társaságnak, melynek 2012 óta elnökségi tagja is, tagja a Rendőrség Tudományos Tanácsának, a Belügyi Továbbképzési Kollégiumnak, a Vízügyi Oktatási Tanácsnak.

Témavezetőként és tantárgyi oktatóként részt vesz a Hadtudományi Doktori Iskola és a Rendészettudományi Doktori Iskola programjában.

Rendszeresen látogatja a külföldi társintézményeket (Románia, Horvátország, Kína, Törökország, Grúzia, Olaszország, USA), számos külföldi és hazai oktatási intézményben volt meghívott előadó és szakértő.

**Tőzsér Erzsébet** PhD-hallgató, pszichológus, mesterdiplomáját a Pázmány Péter Katolikus Egyetemen szerezte meg 2007-ben, majd 2009-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karán tanácsadó szakpszichológusként végzett. Kilenc év rendészeti közszolgálati tapasztalattal rendelkezik, alapellátó pszichológusként a fő feladatai az alkalmazási vizsgálatok, a mentálhigiénés gondozás végzése, és képzések, tréningek szervezése és tartása. Szolgálati helye 2008 óta a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság Humánigazgatási Szolgálat.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskolájának 2016 szeptemberétől hallgatója. Érdeklődési és kutatási területe a rendészeti szervezeti kultúra, ezen belül kiemelten a szervezetfejlesztés, vezetéselmélet, dolgozói elégedettség és jólét. Kutatási témájának címe *A szervezeti kultúra és fejlesztési lehetőségei a rendvédelemben*, melynek vizsgálatát kvalitatív és kvantitatív módszerekkel a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon tervezi lefolytatni. 2017-től Ludovika Kutatócsoport tagja. Témavezetője Dr. habil. Kovács Gábor rendőr dandártábornok.

