

11. A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság humánstratégiai aktualitásai

Bevezetés

Először 2016 őszén tárgyaltunk Farkas Johanna docens asszonnyal, aki azzal kérészt meg, hogy szeretné a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon megvalósítani az *Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata* címmel beadott pályázatának tervezett kutatását, amelynek célja a főkapitányság szervezetikultúra-jegyeinek átfogó vizsgálata a teljes állomány körében. Rendőrfőkapitány-helyettesként a valós tartalom akkori ismerete nélkül is megörültem a gondolatnak, hiszen a jelenkori Magyar Rendőrség jelentős szervezetikultúra-váltáson ment és megy keresztül, ezért lehetőséget láttam a kutatás eredményeinek függvényében, hogy árnyaltabb képet kaphassunk munkatársaink elvégzendő feladatairól, a vezetői munkáról, az adott közösségek egymásra hatásáról, illetve a bajtársiasságról.

Az állomány elfogadja a rendőrség alapvető céljait, és a különböző szakterületek a statisztikai mutatók szerint hatékonyan végzik munkájukat. Azonban a feladatellátás során nem kerülnek számszerűsíthetően felszínre azok a területek, amelyek az együvé tartozást, a szervezet iránti elköteleződést, a teljesítményorientációt, a gyors alkalmazkodó- és cselekvőképességet hordozzák, csak hogy párat említsek a szervezeti kultúra köréből. A rendőr ember: érez, gondolkodik, cselekszik, de mégis sajátos közegben, speciális tevékenység tükrében hajtja végre feladatát. Rendőrnek lenni más. A rendőrség nem csupán munkahely, többletet hordoz magában, és szinte teljes egészében kihat a magánéletre is. A rendőr köteles a szolgálati beosztásában meghatározott feladatait a törvényes előírásoknak és az előjáró utasításainak megfelelően teljesíteni és engedelmesskedni, de a legfontosabb, hogy a közbiztonságot és a közrendet, ha kell, élete kockáztatásával is megvédeni.

11.1. A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság általános bemutatása

Komárom-Esztergom megye az ország legkisebb területű, de második legsűrűbben lakott megyéje. 2017. évi adatok alapján a teljes népessége 297 381 fő volt. Földrajzi elhelyezkedése szempontjából mind a főváros, mind Nyugat-Magyarország közelsége meghatározó a munkavállalók számára ugyanúgy, mint a megyében található számtalan ipari park nyújtotta lehetőség. 2017 III. negyed-évének adatai alapján a munkanélküliségi ráta 1,6 % volt. Számos turisztikai és történelmi jelentőségű látnivalóval büszkélkedhet a megye 6 járásának 76 települése. Ebből 12 városi rangú, amelyek a járási, valamint kistérségi központok székhelyeit képezik.

Számos, korábbi kiváló teljesítményű megyebeli szülöttel büszkélkedhetnek az itt élők az élet minden területén, a sportot tekintve kiemelten. Mindez a jelenben is magas színvonalon működő különböző sportágakhoz tartozó egyesületek eredményeiben is megmutatkozik országos és nemzetközi szinten egyaránt.

A legfőbb közlekedési útvonal, amely a megyén keresztül halad, és az egyik legfontosabb, szakterületemet érintő rendészeti feladatot jelenti, az M1-es autópálya, ahol napi átlagban 60 ezer gépjármű közlekedik. Ezenfelül összesen 5, egy- és kétszámjegyű főútvonal és az 1-es számú vasútvonal ad még jelentőséget a közlekedési infrastruktúrának.

Mindezt azért tartom fontosnak kiemelni, mert hiszem, ha a megye általánosságban megfogalmazott közlekedésbiztonsága eredményes, az jelentős kihatással van a közterületek rendjére is. A két dolog ott kapcsolódik egymáshoz, hogy a magas szinten elvégzett közlekedésrendészeti elemző-értékelő munka következtében a jól megválasztott ellenőrzési időszakok, helyszínek, erők-eszközök elosztása mind a baleset-, mind a bűnmegelőzés területén kézzelfogható eredményeket tud hozni.

Főkapitányságunk – a 2013. február 1-jével országosan végrehajtott szervezeti tipizálást követően – az alábbi struktúrában látja el feladatait. Jelenleg általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervként működik. Ennek során bűnmegelőzési, bűnüldözési, közigazgatási és rendészeti tevékenységet végez. Jogállása szerint megyei illetékességű, önálló jogi személyiséggel felruházott és önálló költségvetéssel rendelkezik.

Szervezetszerű elosztásában és rendszeresített létszámában az úgynevezett „kis főkapitányságok” közé tartozunk. A napi rendészeti feladatrendszerek mindegyike megtalálható a repertoárunkban; ezek közül kevesebb esetszámmal

fordulnak elő a különböző sport, politikai és kulturális jellegű rendezvények biztosítási feladatai. Jellemzőnek tartom, hogy sem főkapitányságokat, sem pedig kapitányságokat nem lehet minden téren párhuzamba állítani egymással, hisz – ahány fajta, annyiféle alapon – a szervezeti egységeknek van olyan feladata, amiből több jut, viszont van, amiből kevesebb. Itt a hangsúly az eltérésen van – ugyanúgy, mint az emberek esetében. Olyan emberekről, rendőrökről van szó, akiknek jelen kutatásból előnye származhat, hiszen „foglalkoznak velü(n)k”, „kíváncsiak a véleményü(n)kre”, és azt el is mondhatják. Lehetőség nyílik arra, hogy kifejezzék különbözőségüket társaiktól, megerősítést kapjanak az általuk alkotott elképzelések helyességéről vagy annak ellentétéről.

11.2. A vezetői munka fejlesztését szolgáló módszerek

Főkapitányságunk vezetőjének szervezésében és jelenlétével a szakmai szempontból kiemeltebb, illetve a nagyobb odafigyelést, esetleges korrekciókat igénylő feladatok ellátását követően kötetlen jellegű, de mégis szakmai tartalommal átszőtt beszélgetést kezdeményezünk az érintett munkatársakkal. Alapvető a nyíltság és az őszinteség, valamint az esetleges kétségek és fenntartások megfogalmazása. Jelentős összekovácsoló hatása is van ezeknek a beszélgetéseknek az eltérő szolgálati helyen és szolgálati ágaknál dolgozók és egyéb, a folyamatban érintett szervezetek, hatóságok munkatársai szempontjából is. Az értékrendek kialakulása viszont nem kizárólagosan munkahelyi feladat. Fontosnak tartom a szolgálati időn kívüli közös programokra, csapatépítésekre fordított idő mennyiségét és gyakoriságát is. A közösségek jellemformáló szerepe hangsúlyos, a közösség tagjaira bármely körülmények között lehet számítani.

A kutatás témájához köthető ismeretek bővülésével, valamint folyamatos konzultációk kapcsán 2017 októberében fogalmazódott meg az igény az átfogó vezetőfejlesztésre a rendészeti területen, amelynek fő kritériuma volt, hogy egy olyan hosszabb időintervallumú képzésben és fejlesztésben vegyenek részt a megyei és kapitánysági rendészeti vezetők, amely az egységes, átfogó vezetői kompetenciák fejlesztésén túl illeszkedik a megye rendészeti stratégiájához, és fejleszti a rendészeti vezetők együttműködési és proaktivitási készségeit. A tervezésben, a fejlesztés elindításában és folyamatos működtetésében humán szolgálatunk vezetője és Bokodi Márta ny. r. alezredes asszony segített, illetve vezeti folyamatában a programrészeket. A rendészeti munkát jól ismeri, hiszen 40 évet töltött rendőri szolgálatban, ezenfelül 20 éves szervezetfejlesztési-vezetői

tapasztalattal rendelkezik. Az érintett vezetői állomány számára olyan szervezetreformot, vezetői továbbképzést indítottunk el, amely az azonos szakmai területet irányító vezetők problémáit dolgozza fel a hatékonyság és siker jegyében. A programok alkalmazása során a különböző szolgálatellátási helyen dolgozó vezetők megismerik egymás értékrendjét, képességeit, és elmélyíthetik együttműködésüket.

A gondos tervezés után csoportos és egyéni kompetenciafejlesztő tréningeket és vezetőfejlesztési foglalkozássorozatot indítottunk. Ezek:

- szolgálják a szervezet vezetői közötti munkakapcsolatok elmélyítését;
- hozzájárulnak a rendészeti vezetők és beosztottaik között erősödő motivációs háló kiépítéséhez és fenntartásához;
- közreműködnek egy pozitív szervezeti kultúra kialakításában;
- megerősítik a vezetőket önismeretükben;
- segítenek, hogy könnyebben kezeljék konfliktusaikat;
- segítik a hatékony és teljesítményorientált szervezeti egységek létrehozását és vezetését;
- fejlesztik vezetői szemléletüket, attitűdjüket.

Az első tréningen a résztvevők megismerték a DISC-modell elnevezésű viselkedéstipológiát és egy módszert, amely a mindennapi kommunikáció nyelvét használja az önismeret és mások megismerésének bővítésére. A résztvevők megalkották saját, személyes DISC-profiljukat, és ezen keresztül megismerték szakmai személyiségük mélyebb rétegeit.

A tréning célja az volt, hogy jobban megértsék a vezető-beosztott kapcsolat kommunikációs összefüggéseit, ezáltal képessé váljanak hatékonyabb együttműködésre. Reálisabban lássák vezetői szerepüket, és erősségeikre tudatosan tudjanak támaszkodni, illetve kezelni tudják saját korlátaikat. A megtanultakat vezetői problémamegoldásban, döntéshozatalban, számonkérésben kamatoztathatják. Továbbá megismerik saját és vezetőtársaik erősségeit és fejlesztendő területeit. A résztvevők megmutatták értékrendszerüket, vezetői ars poeticájukat, illetve azt, hogy ezen keresztül hogyan tudnak a szervezeti elvárásokhoz kapcsolódni.

Az alapozást követően, a program második részében, a rendészeti vezetői csoport team coaching módszerével saját szervezetük fejlesztéséhez, hatékonyságának növeléséhez, a mindennapokban őket érő változások kezeléséhez és kezdeményezéséhez kapnak támogatást. A változási folyamatok irányítása vezetői feladat, amelyhez a gyakorlati, tapasztalati tanulás leghatékonyabb módszertanán keresztül, saját problémáik megoldási lehetőségeinek közös megkeresésével

dolgozik a vezetői csoport – természetesen a rendészeti reformfolyamatokhoz (például intézkedési kultúraváltás) kapcsolódva.

A folyamat kiemelt célja az együttműködés, a közös problémafeltárás, megoldáskeresés, valamint a paradigmaváltásra való képesség fejlesztése, gyakorlása.

A vezetők konkrét, aktuális helyzeteket, problémákat, vezetői szituációikat dolgoznak fel a feltárástól a megoldási lépések kidolgozásáig. A csoport tagjai személyes reflexióikkal (visszajelzésekkel, tapasztalatokkal, ötletekkel) – a megoldási módok gazdag tárházának felsorakoztatásával – a legjobb és az adott körben megvalósítható akciótervet dolgoznak ki. A többféle látásmód, szempont és korábbi megélések, tapasztalatok új és addig nem alkalmazott technikákat, megoldásokat hoznak a felszínre. A résztvevők közötti „sors- és élményazonosságra”, a hasonlóságaik és különbözőségeik megnyilvánulásaira alapulhat a vezetői teamépítés.

A program harmadik része egyéni coachingok sorozatából áll. A két előző program során a vezetők egyéni fejlesztési igényei felszínre kerülnek, és fejlesztésük ennek fókuszában folytatódik.

A vezető korábbi szakaszokban már megalapozott tudásának és készségeinek fejlesztése, a tanult ismeretek alkalmazásának támogatása, vezetői eszköztárának bővítése egyéni coachingfolyamatokban realizálódik. Minden egyes coaching-partner számára testreszabott céllal, konkrét feladatköréhez szükséges vezetői kompetenciái fejlesztésével, illetve új, addig kevésbé használt kompetenciáinak erősítésével foglalkozunk, amelyek segítségével csoportját, osztályát eredményesebben tudja vezetni, az egyéni és szervezeti igények közötti összhangot megteremteni. Cél, hogy tovább változzon vezetői szemlélete a szervezete által meghatározottak szerint.

A program negyedik része a szolgálatparancsnokok irányítási kompetenciáinak fejlesztésére terjed ki háromnapos program keretében. Mindennapi problémáikat feldolgozva önismereti és szervezeti kommunikációs, továbbá konfliktuskezelési készségeik fejlesztését célozzuk meg. Vezetői utánpótlási lehetőségeik és esélyeik felmérése és tudatosítása is megtörténik a program során.

A képzéseket ugyanaz a tréner coach végzi, aki a korábbi fejlesztéseket. Előnye, hogy a képzések során mélyebben megismeri a szervezeti kultúránkat, és közben folyamatosan kapcsolatot tart fenn velünk, így a közösen kialakított képzési programmal támogatja a megyei szakmai és személyzeti vezetés stratégiai céljait. Képes igazodni az esetleges változásokhoz, ezenfelül támogatja a személyzeti folyamatokat, és segít a szervezeti kultúra alakításában.

A program ötödik része a szervezetben egyre nagyobb számmal megjelenő Y–Z generáció szervezeti identitásának megteremtésére szervezett tréning, amelynek célja a szervezeti elvárások elmélyítése; a fiatal generáció szociális kompetenciáinak fejlesztése; a rendőri identitás mélyítése, valamint a rendőri munka értékteremtő folyamataihoz való igazodás megélése.

A fejlesztésnek lényegi eleme az is, hogy minden programrész előtt és után az eredményeket és az elvárásokat újra átbeszéljük és pontosítjuk.

11.3. A szervezeti kultúrát erősítő feladatok és tevékenységek

Úgy vélem, hogy a megfelelő vezető kiválasztási rendszer az egyik kulcs a rendőrség szervezeti kultúrájának folyamatos fejlesztésében. Törekedni kell arra, hogy elsődleges szerepet kapjon az objektívitas, az emberi és a szakmai képességek megjelenése. A szelekció minden szinten megjelenik; hasonló rendszert lenne érdemes működtetni az alosztályvezetők és helyetteseik kiválasztásánál is. De nemcsak a magasabb szinteken dolgozó felettesek, hanem például a szolgálatparancsnokok esetében is fontos a megfelelő jelölt megtalálása. Ennek legfontosabb eleme pedig a végrehajtó állomány irányításának készsége, hiszen a vezetőkön keresztül azonosul az állomány a szervezet céljaival, az ő vezetési stílusukon múlik az elvárásoknak való megfelelés. Elengedhetetlen követelménynek gondolom a tudományos alapok alkalmazását a kiválasztás, illetve a kompetenciafejlesztések terén.

A visszajelzési rendszer elmélyítése végett tiszthelyettesi fórumot vezettünk be annak érdekében, hogy nyíltan felszínre kerüljenek a problémák. Minimum fél évente, szükség esetén több alkalommal is beszélgetünk a főkapitányság és kapitányságok által delegált járőrökkel, járőrvezetőkkel, járőrparancsnokokkal, körzeti megbízottakkal, baleseti helyszínelőkkel és szolgálatparancsnokokkal. A fórumon közvetlenül elmondhatják gondolataikat, felvetéseiket a leginkább fontosnak tartott kérdésekről. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy közvetlen szolgálati helyükön ne kapnának megfelelő színvonalú és mennyiségű információt, csupán oda-vissza történő kommunikáció során magyarázatot adhatok olyan feladatokhoz, amelynek háttere nem minden esetben ismert számukra. A fórumok alkalmával rövid és hosszú távú célokat fogalmazok meg a rendészeti munka területén, amelyek az illetékességi területünkön tapasztalható közterületi jogsértések minél kisebb számát eredményezheti, ezenfelül alkalmuk van véleményüket, javasolataikat megtenni.

Az évek alatt kialakult rendszer tapasztalatai szerint a fórum sikeres. Jól mutatja ezt, hogy a tisztai állomány részéről is megfogalmazódott az igény hasonló fórum létrehozására.

A jól működő szervezet alapja többek között a szervezeti elemek közösséggé történő alakítása. Főkapitányságunk vezetője, Farkas Gábor r. dandártábornok úr, kiemelt hangsúlyt fektet az állomány pszichés jóllétére és a közösségépítésre. Ezért több alkalommal is találkozót szervezett a kiemelt jelentőségű feladatokat ellátó munkatársak köszöntésére, ahol a nyíltság, az őszinteség és a köszönet kerül napirendre. Ezeknek a beszélgetéseknek összekovácsló erejük van, hiszen az eltérő szolgálati helyen, illetve szolgálati ágagnál dolgozók jobban megismerhetik egymás munkáját és nehézségeit.

Emellett törekszünk a szolgálati időn kívüli közös programok (például családi nap, futóverseny, főzőverseny) megvalósítására, mert a közösség jellemformáló erővel bír, ami stabil szervezeti kultúrát eredményez.

Összegzés

A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek rendszere, amelyek a múltban eredményesnek bizonyultak, és a segítségükkel a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat. Tulajdonképpen ezért tartják meg és őrzik azokat.

Mindennapi kihívás a társadalmi, gazdasági környezet változásainak való megfelelés. Nem csupán a jogszabályok és egyéb közjogi szervezetszabályozó eszközök folyamatos változásait illetően, de a generációk között feszülő különbségek vonatkozásában is. Egyik fontos kérdés, hogy a vezető (rendőrként vagy akár parancsnokként) hogyan tudja úgy formálni a rábízott állományt/szervezetet, hogy az a leghatékonyabban működjön. Ezért alapvetően fontosak a személyi fejlesztések, az állandó, mindennapokba illeszkedő képzések a sikerélményekkel járó feladatellátás szolgálatában. De ennél mégis több, mert a munkahelyi környezet – beleértve a tárgyi és személyi feltételeket is – az állomány komfortérzetét befolyásolhatja. Ezért bírnak kiemelt jelentőséggel a munkatársak közötti kapcsolatok – hogy a tagok ne csak egy „munkahelyre” jöjjenek be dolgozni, hanem az elhivatottság jegyében érezzék is jól magukat a szervezetben.