

SUB LEGE LIBERTAS

A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok



KOVÁCS GÁBOR

Dialóg Campus

Á RENDÉSZETI SZERVEZETEK BEN LEJÁTSZÓDÓ
VEZETÉSI FOLYAMATOK

Vákát oldal

Kovács Gábor

A RENDÉSZETI
SZERVEZETEK BEN
LEJÁTSZÓDÓ VEZETÉSI
FOLYAMATOK

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében jelent meg.

Szakmai lektor
Fórizs Sándor

© A szerző, 2018
© Dialóg Campus Kiadó, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

Előszó	11
1. A modern vezetélmélet kialakulása, a vezetélmélet fejlődése, a rendszerszemlélet érvényesülése a rendészeti vezetélméleti gondolkodásban	13
1.1. A vezetélmélet fő kérdésfelvetése, tárgya, vezetéstudományi irányzatok	13
1.1.1. A vezetélmélet helye a tudományok rendszerében	13
1.1.2. A vezetéstudomány kialakulása és fejlődése, főbb alakjai	14
1.1.2.1. A klasszikus vezetélméleti irányzat	15
1.1.2.2. Az adminisztrációs vezetélméleti irányzat	15
1.1.2.3. A bürokratikus vezetés megalapozása	16
1.1.2.4. Az emberközpontú irányzatok	17
1.1.2.5. Az integrált elméletek megjelenése	19
1.2. A rendészeti szervek – rendszerelméleti megközelítésben	20
1.2.1. Belső (országon belüli) környezeti hatások	21
1.2.2. Külső (országon kívüli) környezeti hatások	21
1.3. A rendészeti szervek szervezeti rendszere és az egyes alrendszerek jellemzői	21
1.4. A rendészeti szervezetek működésének rendszermodellje	23
2. A szervezetek, a szervezeti modellek a rendészet területén, szervezélmélet	25
2.1. A szervezetek létrehozása	25
2.2. A rendészeti szervezetek irányítása, felépítése, típusai	26
2.2.1. A rendészeti szervek felső szintű irányításának rendszerszemléletű megközelítése	26
2.2.2. A rendészeti szervek felépítése és típusai	26
2.2.2.1. Rendészet, rendvédelem, rendvédelmi szervek	26
2.2.2.2. A Rendőrség központi szakigazgatásának tagozódása	29
2.3. A Rendőrség feladatrendszere az Alaptörvény szerint	30
2.4. A Rendőrség területi szakigazgatása, tagozódása	31
2.5. A Rendőrség helyi szintű szervezeti irányításának alapjai	32
3. A vezetési folyamat modellezése, a rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamat elemei, a rendészeti vezető feladatai	33
3.1. A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok, a rendészeti szervezetek működésének sajátos jellemzői	33
3.2. A szervezetek, a rendészeti szervezetek funkciói, típusai, fajtái	34
3.2.1. A rendészeti szervezetek felosztása a munkamegosztás alapján	35
3.2.2. A szervezetek csoportosítása a szervezeten belüli hatáskör alapján	36
3.3. A rendészeti szervezetekre jellemző szervezeti alapformák	38
3.3.1. Lineáris szervezeti (irányítási) modell	38

3.3.2. Törzskari irányítási modell	40
3.3.3. Funkcionális-törzskari irányítási modell	41
3.3.4. Egyéb szervezeti formák	42
3.4. A rendészeti szakirányítás sajátosságai	43
3.5. A rendészeti szervek vezetési rendszere	43
4. A rendészeti szervek irányításában ható törvényszerűségek, alapelvek és általános elvek érvényesülése	45
4.1. A rendészeti szervezetek összetevékenységében ható törvényszerűségek	45
4.2. A rendészeti szervezetek tevékenységét meghatározó legfontosabb alapelvek	45
4.3. A rendészeti szervezetek felső szintű irányításában és tevékenységében ható általános elvek	46
4.4. A rendészeti vezető által betartandó legfontosabb vezetési elvek	50
5. A vezetési funkciók gyakorlásának általános rendszermodellje a rendészeti szervek vezetési rendszerében	51
5.1. A rendészeti szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési funkciók	51
5.2. A vezetői információ mint a döntés-előkészítés támogatási rendszere	52
5.3. A rendészeti vezető tervező munkája	56
5.4. A döntés mint mozzanat és mint folyamat	57
5.5. Módszerek ahhoz, hogy jobb döntéseket hozzunk	59
5.6. A szervezés mint a döntés végrehajtása	61
5.6.1. A szervezés (koordinálás)	61
5.6.2. A rendelkezések kiadása a rendészeti szervezeten belül	61
5.6.3. A belső koordinálás sajátosságai a rendészeti szervezetek esetében	62
5.6.4. A külső koordinálás sajátosságai a rendészeti szervezetek esetében	62
5.7. A szervezőmunka főbb területei	63
5.7.1. Az irányítás (vezérlés)	64
5.7.2. A szabályozás	65
5.8. Az ellenőrzés	66
5.9. Az ellenőrzés előkészítése	70
5.9.1. Az ellenőrzés megállapításai alapján teendő intézkedések	71
5.9.2. A tevékenység értékelése	71
5.10. A rendészeti szervezetek vezetés-irányításának vezetői gyakorlata	71
6. A rendészeti szervek éves szolgálati tevékenysége megszervezésének folyamata	73
6.1. Az éves szolgálati tevékenység értékelésének folyamata és az értékelés	73
6.2. Az éves értékelés elkészítésének munkamódszerei	74
6.3. Az éves tevékenységet értékelő jelentés elkészítésének folyamata és tartalma	76
7. A szervezeti hatalom, a szervezeti politika a rendészeti szerveknél	81
7.1. A szervezeti hatalom értelmezése, szerepe a vezetésben a rendészeti szerveknél	81
7.1.1. A formális hatalom gyakorlása	82
7.2. A vezetők egymás közötti viszonyrendszere	84
7.2.1. A hatalmi űr, távolság	84
7.3. A szervezeti politika	85

7.3.1. A szervezeti politika eszközei	85
7.4. A vezetővé válási modellek és a vezető kiválasztás	87
8. Stratégiai tervezés és menedzsment, változásmenedzsment, projektmenedzsment, a folyamatok vezetése a rendészeti szervek vonatkozásában	91
8.1. A stratégiai tervezés fázisai	91
8.1.1. Változásvezetési stratégiák	93
8.1.2. Változásvezetési taktikák	94
8.1.2.1. Nutt-féle változtatási taktikák	94
8.1.2.2. Oakley–Krug-féle változásvezetési taktikák	95
8.2. A szervezeti változás alapvető fajtái	96
8.3. A változási folyamat vezetése, irányítása	96
8.3.1. Lassú vagy gyors változás?	98
8.4. A projekt általános ismérvei	99
8.4.1. A projekt megtervezése	100
8.4.2. A projektmenedzsment-funkciók és a projekt életciklusa	101
8.4.3. A projekt stakeholderei	103
8.4.4. A projekt kimunkálása, előkészítésének dokumentumai	103
8.4.5. A projekt életciklusa, szakaszai	104
9. A rendészeti szerveknél elvárt általános vezetői magatartás	105
9.1. A vezetői kompetenciák	105
9.2. A sikeres vezetők jellemzői	107
9.2.1. A sikeres vezető legfontosabb tulajdonságai és jellemzői – Napoleon Hill műve alapján	107
9.3. A rendészeti szervezeteknél levezetett vezetői fórumok rendje	108
9.3.1. A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások	108
9.3.2. Vezetői feladat – a torzulásmentes információáramlási rendszer kialakítása	111
9.3.3. Vezetőként hogyan készüljünk fel az értekezletre?	113
9.3.4. Az értekezletek levezetése	115
9.3.5. Az értekezletek befejezése	117
9.4. Vezetési modellek, vezetési típusok	117
9.4.1. Hitt modellje	117
9.4.2. A Michigani Egyetemen végzett kutatások	119
10. Az egyének és csoportok a rendészeti szervezetben, törekvés a jó munkahelyi környezet kialakítására	123
10.1. A csoport fajtái, funkciói, mérete, fejlődésének fázisai	123
10.2. A csoport és a vezetés	123
10.2.1. A munkacsoport jellemzői	123
10.2.2. A csoport fajtái, a formális, informális és referenciacsoportok	125
10.2.3. A csoport funkciói	126
10.2.4. A csoport mérete, az optimális csoportlétszám	127
10.2.5. A csoportméret hatása a csoportmagatartás teljesítményére	127
10.2.5.1. A csoport mérete és a feladat	128

10.3. A munkacsoport (új szervezet) fejlődésének fázisai	129
10.4. A szervezetben, a csoportban elfoglalt státusz	131
10.5. Csoportszerepek a csoporton belül	132
11. A munkatársak befolyásolásának eszközei és módszerei a rendészeti szerveknél	133
11.1. A motiváció meghatározása, folyamata	133
11.2. Motivációs elméletek	134
11.3. John Hunt cél–motiváció modellje	135
11.4. B. F. Skinner megerősítéselmélete	136
11.5. J. S. Adams méltányosságelmélete	136
11.6. Herzberg kéttényezős modellje – az elégedettségi teória	136
11.7. McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete	138
11.8. Maslow motivációs elmélete	139
11.9. A feladat-végrehajtás halogatásának veszélyei	141
11.10. A motiváló légkör megteremtésének vezetői fogásai és jó gyakorlatai	141
12. A szervezeti kultúra, a szervezet hatékonyságát támogató alrendszerek	143
12.1. A szervezeti kultúra	143
12.2. A rendészeti kultúra eredete	143
12.3. A szervezeti kultúra építőkövei	144
12.4. Előfeltevések hiedelmek, előítéletek, attitűdök és értékek a rendészeti szerveknél	146
13. Tárgyalástechnika, időgazdálkodás	149
13.1. A tárgyalás során alkalmazott vezetői kommunikáció	149
13.2. A tárgyalási stílusok	150
13.3. A problémamegoldó tárgyalás stratégiai módszere	151
13.4. A tárgyalástechnika gyakorlati fogásai	152
13.5. A kommunikáció a rendészeti szervezetben, annak sajátosságai	153
13.5.1. A kommunikációs helyzet	154
13.6. A szakmai kommunikáció a rendészeti szervezetben	156
13.6.1. A rendészeti szervezetek belső kommunikációjának sajátosságai	156
13.6.2. A rendészeti szervezetek külső kommunikációja	156
13.6.3. A formális és informális kommunikációáramlás a rendészeti szervezetekben	157
13.6.2. Az informális kommunikáció	158
13.7. Az időgazdálkodás	159
13.7.1. A hatékony időgazdálkodás módszerei	159
13.7.2. A feladatok közötti sorrend meghatározása	160
14. A belügyi szervezetek irányítása rendkívüli és váratlan helyzetekben	161
14.1. A kormányzati szinten működő válságkezelő központ szervezeti egységei	161
14.1.1. A vezető részleg	161
14.1.2. Döntés-előkészítő részleg	162
14.1.3. Operatív irányító részleg	162

14.1.4. Ügyelet és tájékoztató részleg	163
14.1.5. Logisztikai részleg	163
14.2. A kockázatot jelentő helyzetek kezelése	164
14.3. A vezetési és irányítási modellek	165
14.3.1. A műveleti-irányítási törzs	166
14.3.2. A műveleti törzsek általános felépítése	167
14.4. A vezetési funkciók megvalósulása a műveleti-irányítási modellben	168
14.5. Kommunikációs csatornák a műveleti-irányítási rendszerben	168
14.6. A műveleti-irányítási törzs felkészítése a feladatok végrehajtására	169
14.6.1. A feladatvétel, feladatstíztázás	170
14.6.2. Az időszámvetés	170
14.6.3. A kialakult helyzet értékelése, a közrend, közbiztonság helyzete	172
14.6.4. Saját erők és eszközök helyzete	172
14.6.5. A lakosság értékelése	173
14.6.6. Az együttműködők értékelése	173
14.6.7. Terep, évszak, napszak, időjárás	174
14.6.8. A terep szemrevételezése	174
14.6.9. A törzs által a helyzetértékelés elemeiből levont végkövetkeztetések	175
14.6.10. Előzetes intézkedések kiadása	175
14.7. Az elhatározás meghozatala és a döntés	176
14.7.1. Az elhatározás meghozatalának módszerei	178
14.7.2. A parancs tartalma és kiadása	179
14.7.3. A műveleti-irányítási vezetési folyamat	180
14.7.4. Az együttműködés megtervezése, megszervezése és koordinálása	180
14.7.5. A műveleti-irányítási törzs ellenőrzési és értékelési feladatai	181
15. Vezetői módszerek a mindennapi munkavégzés hatékonyságának növeléséhez	183
15.1. Néhány figyelembe veendő szempont munkatársainkkal, segítőkinkkel kapcsolatban	183
15.2. A feladatok meghatározása, néhány jó gyakorlat	184
15.2.1. Kit válasszunk ki valamely feladat végrehajtására?	185
15.2.2. A szervezet képviselője	186
Befejezés	187
Melléklet	188
Irodalomjegyzék	189
Felhasznált irodalom	189
Hivatkozott jogszabályok	191
Ajánlott irodalom	191

Vákát oldal

Előszó

Tisztelt Olvasó!

Ez a tankönyv a Nemzeti Közszerológati Egyetem rendészeti vezető mesterképzés hallgatói számára, vezetés- és szervezéselméleti felkészítésük hatékonyságának növelése céljából készült.

Az egyetemi közös modul *vezetéselmélet* tantárgya megadta Önöknek azokat az alapokat, amelyekre építve alkalmasak a rendészeti vezetés- és szervezéselméleti ismeretek még magasabb szinten történő elsajátítására. Az elmúlt évek változásai, az oktatási tapasztalatok bebizonyították, hogy szükséges *olyan tananyag* elkészítése, amely a korábbi évek során *letisztult vezetés- és szervezéselméleti tananyagot a rendészeti vezető szemszögéből vizsgálja*. Jelen tankönyv feladata, hogy az elméleti *tudásanyag bemutatása mellett jól hasznosítható ismereteket adjon* a leendő vezetők kezébe, hiszen a jövő rendészeti felső vezetőinek vélhetően jelentős része ebben a képzésben végez.

A tankönyv megírásának célja, hogy a *rendészeti vezető mesterképzésben részt vevő hallgatók* megismerjék azokat a rendészeti szervezetekben használatos *vezetéssel kapcsolatos fogalmakat, összefüggéseket*, amelyek megalapozzák a magasabb szintű vezetői munkakörök sikeres betöltését. A tankönyv célja még, hogy olyan tudást biztosítson a szakon végzetteknek, amely *magabiztosságot ad egy későbbi magasabb vezetői beosztás ellátásához*.

A tankönyv a rendészeti szervezetekben (alapvetően a rendőrség példáján keresztül ismertetve) alkalmazott *általános vezetéselméleti modellek bemutatásán túl a nemzetközi és a hazai vezetéselméleti szakirodalom*, valamint a gyakorlati élet *eredményein alapul*. A témák feldolgozásán túl általános *rendszer szemléletű vezetői szemléletmódot alakít ki*, de a terjedelmi korlátok miatt nem törekedhettünk a rendelkezésre álló ismeretanyag teljes bemutatására.

A tananyagban *csak a szerző által legfontosabbnak tartott vezetéselméleti irányzatok és elméletek kerültek feldolgozásra*, de minden esetben kiegészültek a legsikeresebb rendvédelmi¹ vezetők által alkalmazott vezetői gyakorlattal.

A tankönyv az *egyszerűsége* törekszik, így a hallgatók számára is érthető, egyszerű formában és szerkezetben igyekszik átadni az ismereteket az olvasónak. Az egyes témakörök, összefüggések könnyebb megértését és a szemléletességet ábrák, összehasonlító táblázatok segítik elő.

A tantárgy ismeretanyagának elsajátításához az egyes témák részletesebb kifejtése és megértése érdekében javasolt az elméleti előadások látogatása.

A tananyag elsajátításához sok sikert kívánok!

A szerző

¹ A tankönyvben alapvetően a *rendvédelmi szervezetekről* van szó, a *rendészeti szervezetek* kifejezés szinonimaként szerepel, de ezen a rendvédelmi szervezetek értendők – nem feladata a tankönyvnek a két kifejezés közötti tudományos vita eldöntése.

Vákát oldal

1. A modern vezetéselmélet kialakulása, a vezetéselmélet fejlődése, a rendszerszemlélet érvényesülése a rendészeti vezetéselméleti gondolkodásban

1.1. A vezetéselmélet fő kérdésfelvetése, tárgya, vezetésstudományi irányzatok

A vezetés az emberek tevékenységének az irányítása, amely abból adódik, hogy az emberek a szükségleteik kielégítése érdekében cselekszenek. A vezetés elméletének elhúzódó fejlődéstörténete a teljes történelmet végigkíséri.

A vezetéselmélet tárgya: a társadalmi szervezetek működésének vezetéselméleti szempontból történő vizsgálata, a szervezetek működési törvényeinek, a vezetés törvényszerűségeinek feltárása.

A vezetéselmélet kérdésfelvetése:

1. Hogyan növelhető a szervezeti teljesítmény, az eredményesség és a hatékonyság?
2. Hogyan motiválhatók a szervezet tagjai a jobb teljesítményre?

Minden vezetői tevékenység a szervezeti célok elérése érdekében kettős tartalommal bír. Minden vezetői feladat tartalma:

- *a rendelkezésre álló erőforrások optimális elosztása és*
- *az emberek megnyerése a feladatok végrehajtására.*

1.1.1. A vezetéselmélet helye a tudományok rendszerében

A Magyar Tudományos Akadémia a tudományokat tudományterületekre, azokat pedig tudományágakra osztja. A tudományterületek felosztása:

- természettudományok,
- műszaki tudományok,
- orvostudományok,
- agrártudományok,
- társadalomtudományok,
- bölcsészettudományok,
- művészetek,
- hittudomány.

A fenti felosztásban a társadalomtudományok részeként 5.1. kódszámmal szerepelnek a „Gazdálkodás- és szervezéstudományok, melyek körében a *vezetéstudomány* is elhelyezkedik, mint tipikusan az emberi tevékenységekhez kapcsolódó ismeretrendszer.”²

A vezetés- és szervezésemélet a 20. századra fejlődött tudománnyá, a társadalomtudomány egyik ágaként jelent meg. A társadalomtudományok tudományterületen belül interdiszciplináris tudományterületen jelentkezett a gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományág, a szociológiai tudományág és a multidiszciplináris társadalomtudományok ismeretanyagait is felhasználva.

A vezéststudomány tudományközi kapcsolatai nyilvánvalók, az informatika, az alkalmazott matematika, a pszichológia, a pedagógia, a jog, a szociológia, a filozófia, a közgazdasági ismeretek stb. mind jelentős ismeretekkel bővítik a vezéststudomány tárházát.

1.1.2. A vezéststudomány kialakulása és fejlődése, főbb alakjai

Az emberi történelem során a vezései ismeretek átadására több – egymástól eltérő, de sikeres módszer szolgált alapul.³

A történelem során *az egyes korokban*, társadalmi szervezetekben *működő vezései rendszerek* az alábbiak szerint összegezhetők:

- sokáig nem jelent meg elkülönítetten, de *az emberi csoportok vezetésében* a létfenntartásban, a fennmaradásban *meghatározó volt a vezései rendszere*;
- *nem jöhetett volna létre* semmilyen társadalom, ha nem történik meg a *vezései tapasztalatok folyamatos gyűjtése, átadása*, és ha nem működött volna hatékony kommunikáció abból a célból, hogy a társadalom tagjait cselekvésre készítse;
- a történelem során *a vezései tapasztalatok átadása kezdetben* csak egy szűk vezései réteg kezében összpontosultak, amely általában *a hatalom legfelsőbb fokához tartozott*, az erőforrások fölötti rendelkezés és a vezései hatalom összetartozott;
- a vezései rendszer *az egyszerű felépítésre törekedett*, világos *alá-fölé rendeltséget* tükrözött, a vezései kiválasztásban a vérségi, családi kötődések voltak a meghatározóak, amely körből *csak az alkalmas vezései jelölték* vezései feladatára;
- a hierarchikus felépítésben *a vezései jogköre és hatalma teljes volt* a szervezetben alattuk lévőekkel szemben.

² FÓRIZS Sándor (2014): A vezései rendszerek fejlődése a rendészeti szervek vonatkozásában, a rendészeti szervek felsőszintű irányítása. In HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk.: *A rendészeti szervek vezései és szervezésemélete*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 11.

³ Ajánlott irodalom: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezetvezései elmélete*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 28–56.

1.1.2.1. A klasszikus vezetéselméleti irányzat

A vezetés tanulásának szükségességét *Frederick Winslow Taylor* (1856–1915) publikálta,⁴ aki alapvetően egy termelő üzemben végzett fizikai munka analizálását végezte el, végrehajtotta annak racionalizálását és irányítását.

Főbb alapelvei a következőkben foglalhatók össze:

- a fizikai és szellemi munkavégzést szétválasztotta – *számára a munkás nem több, mint eszköz a feladat-végrehajtásban, azaz a gép tartozéka;*
- a munkavégzés során a *munkásokat az adott munkafeladatokra ki kell választani*, de a munka megszervezése során a kifáradást figyelembe kell venni, szüneteket kell beiktatni a termelésben;
- *a teljesítményeket lehetőleg egyénileg kell mérni*, a munkabért ettől kell függővé tenni – mindenféle csoportmunkát javasolt eltörölni;
- kiemelt figyelemmel kell kezelni a *munkafolyamatok egységesítését, a szabványosítást.*

A futószalagszerű gyártás – Henry Ford (1863–1947)

Henry Ford az autógyárában a futószalagok alkalmazásával *bevezette Taylor munkaszervezési módszereit*. A szerelési műveletek ésszerűsítésével az összeszerelendő autót vitte a munkadarabokhoz a futószalaggal, tehát az összeszerelésnek megfelelő sorrendben, a szalagszerű munkának megfelelően helyezte el a berendezéseket. Ez a megoldás nagyon gazdaságosnak bizonyult.⁵

1.1.2.2. Az adminisztrációs vezetéselméleti irányzat

Henry Fayol (1841–1925), *francia bányamérnök* nem közvetlenül a termelést, hanem a felső szintű vezetés kérdéseit tanulmányozta. Legfontosabbnak az *egyszemélyi vezetés elvét* tartotta, amelynél *egy beosztott csakis egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat, és egy vezetőnek tartozik elszámolással.*

Fayol munkássága során meghatározta azokat a fő tevékenységi területeket, amelyeket ma is minden szervezetnek el kell végeznie a fennmaradása érdekében. Tudományos igény-nyel *elsőként foglalta össze a vezetés funkciókat (tervezés, szervezés, vezetés – koordinálás, ellenőrzés) és 14 pontban a vezetés elveket*, ezek az elvek kicsit megváltozott tartalommal, de *ma is érvényesülnek a vezetésben.*

Ezek az elvek a következők:

1. *a munkamegosztás:* szükséges a különböző munkafolyamatok elkülönítése, hiszen a specializáció hatékonyabb munkavégzést eredményez;

⁴ TAYLOR, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Forrás: sourcebooks.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html (A letöltés dátuma: 2017. 09. 22.)

⁵ Megtekinthető videofilmet: auto.indavideo.hu/video/Ford_T_az_evszazad_autolya (A letöltés dátuma: 2017. 11. 04.)

2. a beosztásból és a személyes tekintélyből álló *hatalomnak* párosulnia kell a felelősséggel. *A vezető joga és kötelessége az utasítások kiadása*, a munkavégzés folyamatának figyelemmel kísérése, az ellenőrzés, a teljes felelősség vállalása;
3. *a fegyelem* fenntartása és a rend megszilárdítása a szervezeti szabályok megalkotásával és betartásával;
4. *az egyszemélyi vezetés rendszere*: lehetőleg minden alkalmazott a végrehajtandó feladataival kapcsolatosan csak *egy vezetőől* kapjon utasításokat, és *egyetlen vezetőnek* tartozzon felelősséggel;
5. *az irányítás egysége*: egyetlen vezető akaratának kell tükröződnie a teljes tevékenység rendszerében;
6. a szervezeti érdek érvényesülése céljából *az egyéni érdek alárendelése*;
7. *a dolgozók méltányos bérezése*: a munkáért járó bérezés elégedettséget váltson ki, legyen teljesítményfüggő és igazságos;
8. *a centralizáció és decentralizáció* helyes mértéke biztosítsa az alárendeltek vezetéséhez szükséges hatásköröket;
9. *a hierarchikus szervezeti felépítés* tükrözze a vezetői láncot, az alá-fölé rendelés egyértelmű és áttekinthető legyen;
10. *a „rend” biztosítása*: egyértelmű szabályozók és azok betartása, fegyelem;
11. *a méltányosság*: vezetők és beosztottak méltányos és korrekt munkakapcsolata;
12. *a munkaerő-állomány stabilitása*: a munkatársak körében törekedni kell a hosszabb távú elkötelezettség kialakítására, a begyakorolt állomány megfelelő motiváció esetén hatékonyabban tud dolgozni;
13. *a különböző munkatársi kezdeményezések* felkarolása: a munkatársaknak lehetőséget kell adni a javaslataik elfogadására;
14. *a munkavállalók egysége*: az egyéni, a csoport- és a szervezeti célok közötti összhang megteremtése.⁶

Fayol más területen is élen járt. A szakirodalomban a *vezetés fayoli összetevőit, elemeit* a vezetés részfunkcióinak nevezték. Ezeket ma már *vezetési funkcióknak* nevezzük, ezt a felosztást ma is alapul vesszük és alkalmazzuk. (Bővebben lásd a későbbiekben.)

Kérem, gondolja át, hogyan érvényesülnek a fayoli elvek az ön jelenlegi munkahelyén, vagy hogy ön hogyan veszi figyelembe szervezete vezetése során.

1.1.2.3. A bürokratikus vezetés megalapozása

Max Weber (1864–1920) szerint a bürokratikus szervezet egy ideáltípus, amelynek alap-eleme a legitim uralom és a rend.

Az általa racionálisnak tekintett szervezet főbb jellemzői:

- *a munkamegosztás*: az egyes feladatkörök és a szakterületek pontos behatárolásával a szervezeti tagok feladatai, kötelezettségei, felelőssége pontosan meghatározható;

⁶ Henry Fayol's 14 Principles of Management alapján a szerző által átdolgozva. Forrás: managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management (A letöltés dátuma: 2017. 11. 14.)

- *a szabályozottság*: a szervezeti folyamatok pontosan meghatározhatók és szabályozhatók, valamint megtanulhatók;
- *a hierarchia*: a szervezeti struktúrában a bürokrácia az alá- és fölrendeltség rendszerét építi ki;
- *az aktaszerűség (írásbeliség)*: a feladatok egységes végrehajtása érdekében a testület tagjai és szervezetei, az írásban lefektetett szabályoknak megfelelően, akták útján érintkeznek egymással;
- *a szakmai hozzáértés*: a szervezet tagjai képzett szakemberek, a beosztásukba a megkívánt képzettség alapján kerülnek;
- *a személytelenség és tárgyilagosság*: a bürokratikus apparátus munkáját a személytelenségre épített szakértelem jellemzi.⁷

1.1.2.4. Az emberközpontú irányzatok

A tudományos vezetéselméleti modellek alkalmazása mellett *megjelent a technikai és a folyamatok fejlesztésén túli, további hatékonyság fokozhatóságának igénye*. A kutatók vizsgálataik középpontjába a szervezetekben tevékenykedő embert állították, *kialakítva ezzel a human relations, az emberi viszonyok tana koncepciót*.

Elton Mayo-féle magatartási irányzat

Az emberi viselkedést tanulmányozó vezetési irányzat tudományos kísérletsorozathoz kötődik, amelynek *főbb eredményei a következők*: az emberek *munkateljesítményére hatással vannak a munkahelyi kapcsolatok, az egyéni motiváció, a munkahelyi számonkérés módszere, a dolgozók érzelmi beállítottsága, a munkahelyi csoportban betöltött szerepük, a munkacsoportok belső szerkezete és állapota*.

Az irányzat legfontosabb eredményei, amelyek a rendszeti vezetők figyelmébe is ajánlhatók:

- *A szervezet saját belső normákat alakít ki, amelyek eltérhetnek a formális szervezet által előírtaktól.*
- *Az egyéneket befolyásolják az egyéni és társas érzések, az érzelmek és az attitűdök.*
- *Az informálisan kialakult munkacsoportok a szervezeten belül lényeges erőt jelentenek, ezeknek nagy szerepe van az alkalmazottak attitűdjének és teljesítményének meghatározásában.*
- *A munkatársak teljesítménye és a megelégedettségük között összefüggés tapasztalható.*

⁷ *Bürokratikus szervezet, bürokrácia, bürokratizmus: fogalmi-elméleti problémák alapján a szerző által átdolgozva. Forrás: vizsgazz.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=962&catid=27:szociologia-tetek&Itemid=221 (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)*

Szervezeti magatartás (Organizational Behavior) (behaviorista) irányzat

Kurt Lewin (1890–1947) a szervezetek tagjainak magatartását vizsgálta egyéni, csoportos és strukturális szinten. Feltárta, hogy a szervezet tagjainak teljesítményét, hangulatát lényegesen befolyásolja a vezető irányukban megnyilvánuló vezetési stílusa, amelyet három kategóriába sorolt:

1. *Az autokrata (autoriter) vezető* főbb jellemzői: a vezető szigorú, de általában nem rosszindulatú, aki részletesen meghatározza a végrehajtandó feladatokat és a végrehajtás módját, a munkában nem vesz részt, keveset dicsér, sokat kritizál. A döntéseit kevésbé lehet befolyásolni.
2. *A demokratikus vezető* főbb jellemzői: a demokratikus vezető jó csapatjátékos, általában a csoport véleményére alapozottan határozza meg a feladatokat és az elérendő célokat, a döntések meghozatalánál figyelembe veszi a munkatársak véleményét, a csoport döntését, a munkamegosztásról is a kollektíva dönt, a munkatársait inkább dicséri, mint bírálja, általában a pozitív megerősítés irányából hat a munkatársaira.
3. *A laissez faire vezető* nem dönt, nem vesz részt a munkamegosztásban, nem alkot véleményt, szabadon hagyja a folyamatokat, gyakorlatilag nem is vezet. Ez a vezetési módszer akkor eredményes, ha a dolgozók kellően motiváltak, önállóan képesek dolgozni, dönteni, és ha a munkavégzéshez nincs szükség központi irányításra.

Douglas McGregor (1906–1964) X–Y elmélete

A vezetők körében *jól ismert X–Y-elmélet* szerint a vezetőnek a beosztottjaival való viselkedését tipizálja az, ahogyan a vezető az emberek munkához való viszonyát megítéli. Az embereket (munkatársait) vezetői szemmel két csoportra osztja:

Az X-elmélet körébe tartozó alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival. A vezető a hatalmat az irányítás és az ellenőrzés eszközeként használja fel. Az X-elmélet McGregor szerint három feltevésen alapszik:

- Az ellenőrzés elkerülhetetlen, mert *az átlagember természeténél fogva lusta*, nem szeret dolgozni, ha lehetősége van rá, akkor *kerüli a munkát*.
- Az emberi természet jellemzője miatt *az embereket* munka közben *ellenőrizni*, irányítani *kell* annak érdekében, hogy a szervezeti célok teljesüljenek.
- *Az átlagember nem kreatív*, nem szeret felelősséget vállalni, nincsenek ambíciói, elfogadja azt, ha irányítják és biztonságra vágyik.

Az Y-elmélet szerint McGregor azt feltételezi, hogy az *emberek* aktívan *támogatják a munkahelyüket*, amennyiben azonosulnak annak szervezeti céljaival. Az elmélet alapján feltételezhető hogy:

- Az ember számára *a munka természetes szükséglet*, amely kihívást jelent, az emberek többsége kreatív.
- A munkával kapcsolatos *elkötelezettség nagysága* a teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés és *motiváció következménye*, az emberek szeretnek felelősséget vállalni munkájukért.
- A munkatársak szeretnek beleszólni az őket érintő kérdésekbe, döntésekbe.

A két ellentétes megítélés azt sugallja, hogy ezen megközelítések kölcsönösen kizárják egymást. A valós megoldás azonban az, hogy *a vezetőknek fel kell ismernie munkatársai, beosztottjai igényeit, és lehetőleg személyre szabottan alkalmaznia kell a rendelkezésére álló motivációs lehetőségeket.*

A jó vezető – a fentiekből tanulva – a beosztottaknak olyan, *értelmes feladatokat ad, amelyek teljesítése során kiteljesíthetik alkotóvágyukat*, vállalva a kreativitást és az azzal járó felelősséget. A feladat iránti *érdeklődés felkeltése, a folyamatos ösztönzés és a motiváció fenntartása* ebben az esetben rendkívül fontos vezetői feladat.

1.1.2.5. Az integrált elméletek megjelenése

Az integrált elméletek lényege, hogy elsősorban a korábbi irányzatok eredményeit, következtetéseit használják fel. Ezeket szintetizálják, és szélesebb megközelítést alkalmaznak a szervezetek vezetése fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatánál.

Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) rendszerelmélete szerint – adott fejlettségi szinten – a rendszer nyílt rendszer, azaz kölcsönhatásban van környezetével.

Ez a *kontingencia*-⁸ vagy *situációelmélet*,⁹ amelynek irányzatai a következők:

- *A technológiai irányzat:*
 - a szervezeti felépítést az alkalmazott technológia döntően befolyásolja;
 - a teljesítményt a technológia (IT) fejlettsége, szervezettel való adekvátsága határozza meg.
- *A nagyságirányzat:* a szervezeti méret gyakorolja a legnagyobb befolyást a szervezeti struktúrára (a nagyságot a létszám-, eszköz nagyság, a termelékenység, a diverzifikáltság, a verifikáltság, a globalizáltság jellemzi; a szervezeti struktúrát pedig a szervezeti séma [konfiguráció], a döntés centralizáltsága, decentralizáltsága és a munkamegosztás).
- *Külső környezeti irányzat:*
 - a szervezeti struktúrának illeszkedni kell a környezeti feltételekhez, amellyel kapcsolatban áll;
 - a szervezet integráltságának, differenciáltságának követnie kell a környezetet.

Erőforrásfüggés-elmélet

A szervezet elsősorban a belső alrendszerének mennyiségétől, minőségétől, azok koherenciájától és külső tényezőktől függ, amelyek döntő hatással vannak a struktúrájára, az egész működésre. Minél nagyobb a függés a külső szereplőktől és partnerektől, annál korlátozottabb a szervezet önállósága minden vonatkozásban, így a mozgásterében, a döntéseiben is, amelyeket elsősorban a centralizáltság jellemez.

⁸ Kontingencia: situációelmélet; az esetlegesség elve, előre nem látott esemény, veszélyforrás „feltételes kapcsolat”.

⁹ BAKACSI Gyula – BALATON Károly – DOBÁK Miklós – MÁRIÁSI Antal (1990): *Vezetés-szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó alapján, a szerző által kiegészítve.

Mit jelent ez a rendészeti vezetők számára? Azt, hogy minden feladatra a legalkalmasabb munkatársunkat válasszuk ki, folyamatosan mérjük teljesítményét és időszakonként változtassunk a munkakörén. A munkafolyamat tartalma és az elvárások egyénekre lebontva, legyenek pontosan meghatározva.

Összességében az *emberközpontú irányzatok lényege, hogy a vezető beállítódása, magatartása, vezetési stílusa, valamint a munkatársak emberi és társadalmi szükségletei fontosak, mindezek együttesen meghatározóak az egyéni és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatosan.*

1.2. A rendészeti szervek – rendszerelméleti megközelítésben

Rendészeti vezetőként mindent rendszerszemléletű megközelítésben kell szemlélnünk.¹⁰ A szervezetek vezetési rendszere már önmagában is *rendszert alkot*, amely további *alrendszerre bontható*. A rendészeti szervezetek ugyanolyan jellemzőkkel bírnak, mint más szervezetek, hiszen ezek a szervezetek is a társadalmi környezetben léteznek, a társadalom biztosítja számukra a személyi állományt, onnan szerzik be működési energiájukat. A rendészeti szervezetek társadalmi igényeket elégítenek ki.

A rendészeti szervezeteket számtalan hatás éri, hiszen a rendszer környezetéből érkező impulzusok befolyásolják és meghatározzák annak működését.

Egy csoportosítás alapján a rendészeti szervezet mint rendszer környezetét – egyben a szervezetek vizsgálatának külső, rendszerszemléletű megközelítését – meghatározzák a *különböző környezeti viszonyok*:

- *az előjárói környezet*, amely meghatározza az alárendelt szervezetnek – mint alrendszereknek – a célját, biztosítja a működés feltételeit, felügyeli annak szabályszerűségét;
- *az együttműködői, támogatói környezet*, amely segíti, támogatja a rendészeti szervezetek működését;
- *az ellenérdekelt környezet*, amely a rendészeti szervezet ellenpólusa, célja pedig a rendészeti rendszerek működésének megnehezítése, esetleg lehetetlenné tétele;
- *az egyéb környezet*, amely azon meghatározó tényezők összessége, amelyekben a rendészeti szervezet mint rendszer működik.

Más felosztás alapján, a rendészeti rendszerek környezetét a szervezethez való viszony alapján két nagy csoportra bontva osztályozhatjuk: *belső* (országban belüli) *környezetre* és *külső* (országban kívüli) *környezetre* osztva. Mindezek hatásai különböző módon hatnak a szervezet működésére.

¹⁰ BERTALANFFY, Ludwig von (1979): *A szervezet mint rendszer*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 42. „A rendszert mi úgy definiáljuk, mint egymással kölcsönhatásban álló elemek bizonyos száma.”

1.2.1. Belső (országon belüli) környezeti hatások

A rendészeti szervekre az állami irányítói környezet szereplői közül a következő szervezetek és személyek vannak hatással. *Az országgyűlés, a köztársasági elnök, a kormány* – a rendészetért felelős miniszteren keresztül irányítja a rendészeti szerveket. A belügyminiszter a feladatok végrehajtásáért felelős szakminiszter, aki gyakorolja mindazokat az irányítási jogokat, amelyekkel az Alaptörvény és más törvények felruházzák. *A Belügyminisztérium szervezetébe* tartozó együttműködő környezet alatt a minisztérium szervezetébe tartozó más szervek értendők. *Más tárcákkal, miniszteriális szervekkel kialakított* kapcsolat alatt a Honvédelmi Minisztériumhoz tartozó honvédelmi szerveket, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szerveit és az önkormányzati szerveket értjük.

Társadalmi kapcsolatok alatt a különböző pártok, társadalmi szervezetek (például: Országos Polgárőr Szövetség) egyházak, egyesületek, alapítványok, egyéb szervezetek értendők.

Ellenérdekelt környezet, nem támogató környezeti hatások: ide soroljuk mindazokat a jogellenes cselekményeket elkövető személyeket, csoportokat vagy szervezeteket, amelyek veszélyeztetik Magyarország biztonságát, amelyeknek a célja olyan tevékenységek végzése, amelyek rejtve maradnak a rendészeti szervek előtt.

1.2.2. Külső (országon kívüli) környezeti hatások

Támogató környezet: Magyarország kiterjedt nemzetközi szerepvállalása magával vonja a rendészeti szervezeteknek a különböző támogató nemzetközi szervezetekkel kialakított széles körű kapcsolatrendszerét. A nemzetközi kapcsolatok közül legjellemzőbb az Európai Unió országaival és a V4-országokkal kialakított szoros együttműködés.

Nem támogató környezet: a biztonság megteremtésére törekvő szervezetek tevékenységével ellentétes hatású folyamatok, a külső környezet hatásai, a biztonsági kihívások állandó változása, a jogellenes cselekmények tendenciái, az elkövető személyek magatartása, az illegális migrációs és határhelyzetet alakító folyamatok hatása stb.

1.3. A rendészeti szervek szervezeti rendszere és az egyes alrendszerek jellemzői

A rendészeti szervezetek valamennyi szervezeti erőforrása a társadalomból ered, hiszen annak minden összetevője – a humán szféra, a szervezet rendelkezésére álló források is – a társadalomtól származik. A működéshez szükséges materiális és immateriális javak szintén a környezettől eredeztethetők, forrásait egyrészt a belső környezettől származtathatjuk, másrészt a szakmai irányító testülettől, harmadrészt pedig a külső környezet hatásaiból. A szervezet a társadalom irányában teljesít, ami a kialakult biztonsági helyzettel mérhető.

Az egyes alrendszerek főbb jellemzői a következők:

I. A rendészeti szervek humán alrendszere

A humán tényezőkhöz soroljuk azokat a szervezet hierarchikus rendje szerint kialakított hatáskörökkel és feladatkörökkel rendelkező személyeket, akik munkavégzésükkel gyakorolják a szervezeten belül kialakított funkcióikat. A humán szféra felkészültsége, szakértelme, motiváltsága meghatározó a szervezet működésével kapcsolatban. Ez az alrendszer azért alapvető, mert a szervezet tagjainak a tevékenysége (hozzáértése, szakértelme) a legfontosabb alkotóelem a szervezet életében.

A szervezet magatartását alkotó szereplők magatartása egyéni és csoportszinten vizsgálható:

- *A szervezet tagjainak egyéni szinten történő vizsgálata:* az egyéni jellemzők összessége alkotja a munkacsoport jellemzőit. Ezek az egyéni jellemzők a szakmai felkészültség, a munkafegyelem, a határidők betartása, a szervezeten belüli magatartás, a kapcsolatteremtés képesség, a személyes kapcsolatok rendszere, az állomány mentális és egészségügyi helyzete stb. Rendészeti vezetőként kiemelt figyelmet kell fordítani ezen jellemzőkre, hiszen a kiválóan felkészült, összeszokott, jól motivált, a közös célok teljesítése érdekében áldozatokat is vállaló állománnyal végzett közös munka lehet csak hatékony.
- *A szervezet tagjainak csoportszinten történő vizsgálata:* a rendészeti szervezeteket az azokat alkotó egyének alkotják. A szervezeti egységek valamely rendezőelv szerint szerveződnek csoporttá (például szakterület, rendfokozat, állománykategória alapján). A csoportok egymáshoz való sajátos viszonya érvényesül a rendészeti szervezet működésében. Az egyes csoportok alkotják magát a szervezetet, amelyek optimális esetben összhangban van a csoportérdekekkel és a szervezeti érdekekkel. Vezetőként arra kell törekednünk, hogy minden munkacsoport elismerje és magáénak vallja a szervezet érdekeit, ebben az esetben feltehetően a szervezet működése eredményes lesz.

II. A rendészeti szervek materiális javai

Materiális javaknak tekinthetjük a rendészeti szervezetek mindazon tárgyasult eszközeit, anyagi javait, amelyeket a szervezet a működési céljai eléréséhez és feladatai teljesítéséhez felhasznál, illetve alkalmaz.

Ingatlan javaknak tekintjük azokat a létesítményeket, amelyek a szervezet működéséhez szükségesek.

Az *ingó javak* körébe tartoznak mindazon tárgyak, anyagok, technikai eszközök és berendezések, amelyeket a rendészeti szervezet használ. Ezek az eszközök a következő típusokba tartozhatnak:

- *Technikai eszköznek* tekintjük az önálló működési funkcióval nem rendelkező, de a szolgálati tevékenység során alkalmazott műszaki szerkezeteket (például távcső, fegyver, bilincs).
- *A technikai berendezésekhez* tartoznak azok az önálló működési funkcióval rendelkező szerkezetek, rendszerek, amelyek bonyolultabbak, és rendszert alkotnak (például térfigyelő kamerarendszerek, számítógép-hálózat, híradó központ).

- *Anyagnak* tekintjük a szolgálati feladatok ellátásához szükséges folyamatos utánpótlást igénylő eszközöket (például üzem-, hajtó- és kenőanyagok, irodai papír, egyéb fogyó készletek).
- *A tárgyak* körébe soroljuk az állomány elhelyezését és ellátását biztosító használati cikkeket (például asztal, szék, szekrény).

A szolgálati állatok körébe soroljuk a szolgálati kutyákat, szolgálati lovakat, amelyek a rendészeti feladatok ellátásának eredményességét növelik.

III. A rendészeti szervek immateriális javai

Legfontosabb a szellemi javak állapota és minősége, hiszen ez az egyik leglényegesebb alapeleme mindenfajta szervezet eredményes működésének. Ide tartozik még a szakmai feladatok ellátásához kapcsolódó teljes szakmai ismerethalmaz, az elvek, módszerek, a tapasztalatok ismerete, mindazon egyéni szinten is mérhető jártasságok, készségek, amelyek az egyes szolgálati feladatok teljesítéséhez szükségesek.

A pénzügyi eszközök az immateriális javak olyan különleges formáját alkotják, amelyek értékmérő szerepével mérhetőek a humán és materiális szféra működtetésével járó költségkihatások.

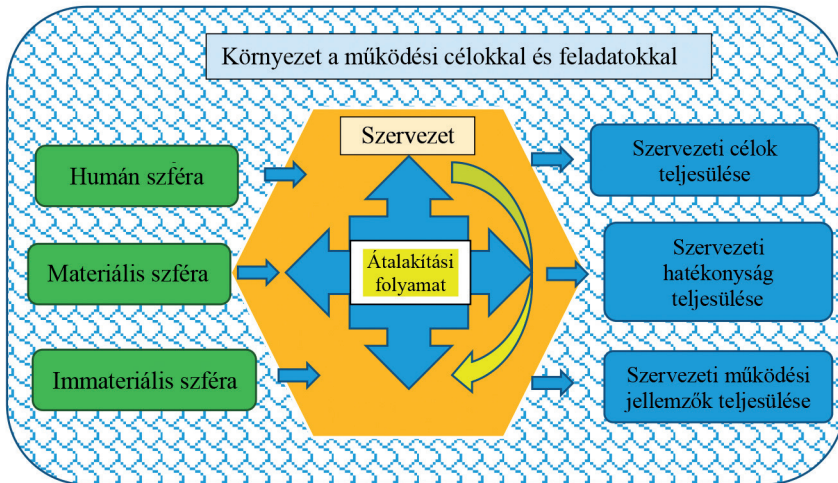
Az információs javakhoz tartozó adatok és értesülések hírek, amelyek a szervezet működésére befolyással vannak.

1.4. A rendészeti szervezetek működésének rendszermodellje

Az általánosan elfogadott rendszermodell alapján minden szervezet a bemeneti oldalon kapott erőforrásokat a társadalmi és szervezeti elvárásoknak megfelelően – a meghatározott szervezeti célok és feladatok megvalósításával – átalakítja.

A szervezet belső rendszere és az abban zajló folyamatok átalakítják a bemeneti tényezőket (humán szféra, materiális [anyagi] szféra, immateriális [nem anyagi] szféra) a kimeneti tényezőkké, amelyekre a működési célok és jellemzők, a hatékonyság és eredményesség, a szervezeti működési és társadalmi célok teljesülése jellemző.

Mindezen tényezők és folyamatok hatása mellett a környezet jelentős hatással van a szervezeten belül játszódó folyamatokra.



1. ábra

A szervezet és környezete, az átalakítási folyamat és eredménye

Forrás: a szerző szerkesztése

2. A szervezetek, a szervezeti modellek a rendészet területén, szervezéselmélet

2.1. A szervezetek létrehozása

A rendészeti szervezetek a rendszertani osztályozás alapján *társadalmi szervezetek, amelyek a biztonság¹¹ megteremtésének társadalmi igényét elégítik ki.*

A rendszerszemléletű megközelítéssel történő vizsgálat eredményeként a rendészeti szervezetekben is a környezet hatásai, a bemeneti oldal és a működési célok sajátos kapcsolatba kerülnek egymással. Az egyes szervezeteken belül kialakult felépítés különbözőképpen fejlődött ki, de alapvető jellemzője, hogy összefügg a rendészeti szervezet főbb munkafolyamataival.

A rendészeti szervezeteken belül a fellelhető munkafolyamatok a következő kategóriákba sorolhatók:

- *a rendészeti szolgálati tevékenység fenntartásának folyamata* – ennek a feladatnak a célja szervezeti célok teljesítése;
- *a rendészeti szervezetfenntartási folyamat*, amely a szervezeten belüli folyamatok koordinálását szolgálja, az egyes részfolyamatok és tevékenységek összehangolása;
- *a gazdasági-pénzügyi ellátási folyamat*, amely a rendészeti szervezet működéséhez szükséges materiális feltételeket teremti meg, biztosítja a szervezet működéséhez szükséges mindennemű anyagi-technikai-pénzügyi igény teljesítését.

Tartalmilag a vezetés négy fő területre koncentrálódik, amelyek bizonyítják, hogy a vezetés szorosan a társadalmi élethez kötődő gyakorlatot valósít meg:

1. *A szervezetek fejlesztése:*
 - a szervezeti célok meghatározása,
 - a működési feltételek biztosítása az erőforrások biztosítása útján.
2. *A folyamatok működése:*
 - a folyamatcélok értelmezése,
 - beavatkozás a működésbe,
 - a működési struktúra kialakítása,
 - a tapasztalatok gyűjtése és értékelése útján.

¹¹ A biztonság nehezen meghatározható fogalom. A *biztonság* szó latin megfelelője a *securitas sine cura* (*securitas* illetve *securus*, valamint két összetevője: *sine*, azaz 'nélkül' és *cura*, azaz 'aggodalom/félelem'). Biztonság alatt a legegyszerűbb megközelítésben a fenyegetettség nélküli állapotot vagy bármiféle veszélyeztetettség hiányát értjük. Más megfogalmazásban a biztonság mindazon a célok, feladatok és eszközök rendszere, amelyek felhasználásával csökkenthető a fenyegetettség és/vagy hatékonyan elhárítható bármiféle veszélyhelyzet. A biztonság fogalmának meghatározásakor számolnunk kell azzal, hogy az másként értelmezhető az egyén, az állam, illetve a nemzetközi közösség szintjén (a szerző által átdolgozva). Vö. www.biztonsagpolitika.hu

3. *A szervezetek képviselete:*
 - jogi, pénzügyi és erkölcsi képviselet.
4. *A folyamatok bekapcsolása a külső környezetbe:*
 - feltételezi a külső szervekkel való együttműködést, a folyamatok védelmét a káros hatásokkal szemben.

2.2. A rendészeti szervezetek irányítása, felépítése, típusai

2.2.1. A rendészeti szervek felső szintű irányításának rendszerszemléletű megközelítése

A vezetés- és szervezésemélet tudományában a társadalmi tevékenységek rendszerszemléletű megközelítése nem új dolog. A *rendszerszemléletű gondolkodás* arra irányítja a figyelmet, hogy *a dolgokat* összetettségükben, bonyolultságukban, változékonyságukban és a környezettel való kölcsönhatásukban *egészként ragadjuk meg*.

2.2.2. A rendészeti szervek felépítése és típusai

A Rendőrség szervezetének vezetési folyamatai és funkciói többnyire előszabályozott rendben valósulnak meg, amelyek a szervezet eltérő hierarchikus szintjein eltérő tartalommal jelentkeznek. A rendőrségi szervezet egyes vezetési folyamataiban összefüggő vezetési ciklusok alakulnak ki, amelyek szoros kapcsolatban vannak az egyes szervezeti elemek szakirányítási tevékenységével. A vezetési funkciók gyakorlása során, a *rendészeti vezetés specifikus jellege* miatt, a következő sajátosságokkal rendelkeznek: a rendészeti tevékenységből adódóan *a hatalmi viszonyok erőteljes érvényesülése* (alá-fölé rendeltség), a szigorúan *egyszemélyi parancsnoki rendszer*, *a tevékenység esetenként életveszély helyzetben történik*, a rendészeti tevékenységek végrehajtása *magas fokú tervszerűséget és több szerv koordinált tevékenységét igényli*.

A rendőri szervezet vezetési feladatainak távlata alapján hosszabb és rövidebb ideig tartó vezetési ciklust különböztetünk meg:

- *Stratégiatartalmú vezetési ciklusnak* tekintjük a több évre vonatkozó vezetői munkát, amely a vezetési ciklusban a *taktikai tervek* megvalósításban ölt testet (éves, negyedéves, havi tervek).
- *Operatív jellegű vezetési ciklusnak* tekinthetjük a taktikai tervekben megjelenő olyan helyzeteket, amikor a körülmények gyors változásai azonnali reagálást és ráhatást kívánnak a szervezet vezetőjétől (napi operatív beavatkozás).

2.2.2.1. Rendészet, rendvédelem, rendvédelmi szervek

A rendészet és rendvédelem kifejezést a gyakorlati életben még mindig szinonima fogalomként használjuk, hiszen a két fogalom elhatárolódása még nem történt meg teljes

mértékben. A rendészet fogalmának meghatározása során – többek között – a *Jogi lexikon* megfogalmazását is kiindulópontnak vehetjük.¹²

A közigazgatási rendszer egyik elemét a rendészeti szervek alkotják. Megállapítható, hogy a közigazgatáson belül a rendészeti alrendszernek viszonylagos önállósága van, amelynek távlati fejlesztéséhez ez lehetőséget nyújt arra, hogy a rendészeti területek a civil közigazgatástól függetlenül is fejleszthetők legyenek.

Rendészeti szerveknek nevezzük azokat a közigazgatási szerveket, amelyek rendészeti feladatokat és funkciókat látnak el. Más megközelítés alapján a rendvédelmi szervezetek a rendészeti szervek közül azok, amelyek felhatalmazással rendelkeznek a „legitim erőszak alkalmazására”.

A Belügyminisztérium irányítása alá tartozó szervezeteket alapvetően két csoportba sorolhatjuk: a rendvédelmi szervek és az egyéb, rendészeti feladatokat is ellátó közigazgatási szervek közé.

A Belügyminisztérium irányítása alá tartozó rendvédelmi szervek a következők:¹³

- *Rendőrség*, ezen belül:
 - Általános rendeltetésű rendőrség,
 - Nemzeti Védelmi Szolgálat (NVSZ),
 - Terrorelhárítási Központ (TEK).
- *Büntetés-végrehajtás*,
- *Országos Katasztrófavédelem*,
- *Polgári nemzetbiztonsági szolgálatok*, ezen belül:
 - Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ),
 - Alkotmányvédelmi Hivatal (AVH),
 - Szervezett Bűnözés Elleni Koordinációs Központ (SZBKK).

A Belügyminisztérium irányítása alá tartozó egyéb, rendészeti feladatokat is ellátó közigazgatási szervek:

- Bevándorlási és Menekültügyi Hivatal (BMH),
- Országos Vízügyi Főigazgatóság (OVF).

A jogszabályok alapján az egyéb rendészeti szervek az alábbiak:

- a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok között szerepel az Információs Hivatal,
- a Nemzeti Adó- és Vámhivatal,
- az Országgyűlési Őrség,
- más közigazgatási ágazatok rendészeti feladatokat ellátó szervei, amelyek között a kormányhivatalok egyes szakigazgatási szerveit, illetve bizonyos felügyeletet, valamint az önkormányzatok által működtetett kvázi rendészeti szerveket kell megemlíteni.

A rendészeti szervezetek sajátos vezetési rendszerrel rendelkeznek, amelyen a szervezetekben megtalálható vezető szervek belső kapcsolat- és viszonyrendszerét értjük, amelyet

¹² Rendészet „az az állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére, a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul, s amelyet erre rendelt rendészeti, közigazgatási szervek fejtenek ki.” LAMM Vanda szerk. (1999): *Jogi lexikon*. Budapest, KJK-KERSZÖV. 520.

¹³ *Rendészeti szervek*. Forrás: users.atw.hu/fakultacio/rendeszeti_servetek.htm (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)

figyelembe véve meghozzák a vezetői döntéseket, kidolgozzák és kiadják az alárendeltek számára a végrehajtandó feladatokat, biztosítják a végrehajtás feltételeit, és ellenőrzik azokat. A vezetési rendszer közvetlen behatást gyakorol a szervezet működésére.

A rendészeti szervezetek irányítási rendszere a különböző szintű vezető szervek azon kapcsolat- és viszonyrendszere, amely biztosítja a magasabb szintű vezetői döntések és feladatok alsóbb szinten történő végrehajtását. A szervezetek által végrehajtandó feladatok rendszere és a szervezetek nagyságrendje által meghatározottan, a rendvédelmi szerveknél az irányítási rendszer közvetlenül érvényesül a vezetettek tevékenységére.

A rendészet – annak ellenére, hogy a hivatali szervezetek jegyeit viseli magán, a modern állam közigazgatásában mindenhol látványosan elkülönül a civil igazgatás más területeitől.

Ezek az elválasztó ismérvek a következők:

- A rendészet, védekező rendszer, *a társadalomban előforduló jogellenes magatartások elhárításának igazgatási formája*, ennyiben a társadalom negatív kontrollja.
- A rendészet *teljesítménye a közbiztonság elért színvonalával mérhető*. A rendészet ezért nem kizárólag a rendészeti igazgatási rendszer része, hanem tagja egy másik társadalmi alrendszernek is, amelyet közbiztonsági rendszernek neveznek.
- A rendészeti igazgatás *heterogenitása azt jelenti, hogy egyes ágazatai merőben különböző igazgatási formákat kívánnak meg*. A különböző feladatok és minőség eltérő szervezeti felépítést és igazgatási kultúrát követel meg, amely rendvédelmi szervenként eltérő sajátossággal rendelkezik/rendelkezhet. Például a Rendőrség esetében a közbiztonsági feladatokat ellátó rendészet feladatait közigazgatási hatósági felhatalmazás birtokában teljesíti, míg a bűnügyi szolgálati ág a felderítéssel és a nyomozásokkal a büntető igazságszolgáltatás előkészítését látja el.

A rendészeti szervezetek természetes rendszereket alkotnak, amelyek főbb jellemzői a következők:

- A rendészeti szervek szervezetei olyan *sajátos tulajdonságokkal rendelkeznek*, amelyek megkülönböztetik őket más rendszerektől. A szervezetek elveszíthetik vagy gyarapíthatják elemeik számát, anélkül, hogy maga a rendszer megváltozna.
- Minden rendészeti szervezetre *jellemző egy belső működés*, amelynek tartalmát az egyes elemek közötti kapcsolatok és interakciók adják.
- A rendészeti szervezetek *nyílt rendszerek módjára viselkednek*,¹⁴ képesek a változó körülményekhez alkalmazkodni, eközben energiát vesznek fel, és teljesítményt adnak le. A szervezetek a társadalom részét képezik, a környezettel való érintkezés jelenti a rendszer kapcsolatát a külvilággal.
- A rendészeti szervezeteknek is *energiára van szükségük* a működésükhöz, számítanak a környezetük támogatására, természetesen a szervezetek a kapott energiát a biztonság megteremtésére vonatkozó törekvésben és teljesítményben visszajuttatják a társadalomnak.

¹⁴ A rendszer akkor zárt, ha abba kívülről nem lépnek be elemek, és egy elem sem lép ki belőle. A nyílt rendszerben ezzel szemben az elemek kifelé és befelé is áramlanak, és így lehetőség van a rendszert összetevő elemek kicserélődésére.

- A rendészeti szervezetek *vezetőinek felelőssége*, hogy az általuk irányított szervezet teljesítménye arányban álljon a kapott energia mennyiségével, valamint hogy biztosítsák a *biztonság iránti társadalmi szükségletet*, és a lehető legjobb teljesítményt nyújtják.
- Mint minden rendszer, ezek a rendészeti rendszerek is *fejlődőképesek*. Esetleges működési zavarok esetén a rendészeti szervezeteket is át kell szervezni, egyes funkcióikat más, hatékonyabb formációknak kell átadni.
- A rendészeti szervezetek mint *természetes rendszerek* önmagukban is alkalmasak arra, hogy *új struktúrákat és funkciókat teremtsenek*.

2.2.2.2. A Rendőrség központi szakigazgatásának tagozódása

A Rendőrséget (általános rendőrségi feladatok ellátásra létrehozott szerv) az országos rendőrfőkapitány vezeti, akit a belügyminiszter javaslatára a miniszterelnök nevezi ki és ment fel. A jelöltet a kinevezést megelőzően az Országgyűlés rendészeti bizottsága meghallgatja, és a jelölt alkalmasságáról állást foglal. Az országos rendőrfőkapitány a jogszabályok és az állami irányítás egyéb jogi eszközei által meghatározott keretek között, önállóan, teljes felelősséggel és hatáskörrel vezeti az Országos Rendőr-főkapitányságot (a továbbiakban: ORFK). Irányítja, ellenőrzi és felügyeli a megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányság, valamint az egyes speciális rendőrségi feladatok ellátására létrehozott rendőri szervek, a Készenléti Rendőrség, a Repülőtéri Rendőr Igazgatóság tevékenységét, részükre parancsokat, intézkedéseket ad ki.

Az ORFK ellátja a közvetlen alárendeltségében lévő szervek működésének és szakmai tevékenységének központi irányítását, ellenőrzését. Biztosítja a Rendőrség szerveinek rendeltetésszerű és törvényes működéséhez, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme érdekében a jogszabályok és a kormányzati irányítás által meghatározott feladatok végrehajtásához szükséges személyi és tárgyi feltételeket.

A *rendőrségi rendészeti szakirányítás* módszereiben megjelenik *néhány sajátosság*, amely biztosítja a szervezet elemeinek reagálóképességét a váratlan feladatok végrehajtására.

Ezen sajátosságok a következők:

- a rendőri szervezetre jellemző *egyszemélyi parancsnoki rendszer*, a szervezet tagjainak alá-fölé rendeltségi viszonya, a parancsadási jog és a végrehajtási kötelezettség;
- a *vezetés és irányítás aktivitása*, szilárdsága; az irányított szervezetekre való folyamatos ráhatás biztosítása, a dicsérő-fenyítő jogkör alkalmazása;
- a Rendőrség által alkalmazott *vezetési módszerek* rejtett, esetenként váratlan, bizonyos esetekben pedig kiszámítható alkalmazása, esetenként szükséges a Rendőrség erőinek-eszközeinek operatív alkalmazása;
- a korszerű vezetéstechnikai és *bevetési-irányítási központok alkalmazása* és az állandó és valós idejű információkat szolgáltató technikai háttér biztosítása;
- a szervezet *sajátos szervezeti hierarchiája*, amely lehetővé teszi a horizontális és vertikális szervezeti felépítés megalkotását.

2.3. A Rendőrség feladatrendszere az Alaptörvény szerint

Az Alaptörvény 46 cikk (1) bekezdése alapján „a rendőrség alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme”,¹⁵ ennek keretében ellátja a Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvényben és más jogszabályokban meghatározott feladatokat. A Rendőrség feladata az Alaptörvényben meghatározott feladatok mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és a törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, valamint a bűncselekményből származó vagyron visszaszerzése.¹⁶

A Rendőrséget az *általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv, valamint a terrorizmust elhárító szerv alkotja.* Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv központi szervre (a továbbiakban: központi szerv), megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és határrendészeti kirendeltségekre tagozódik.

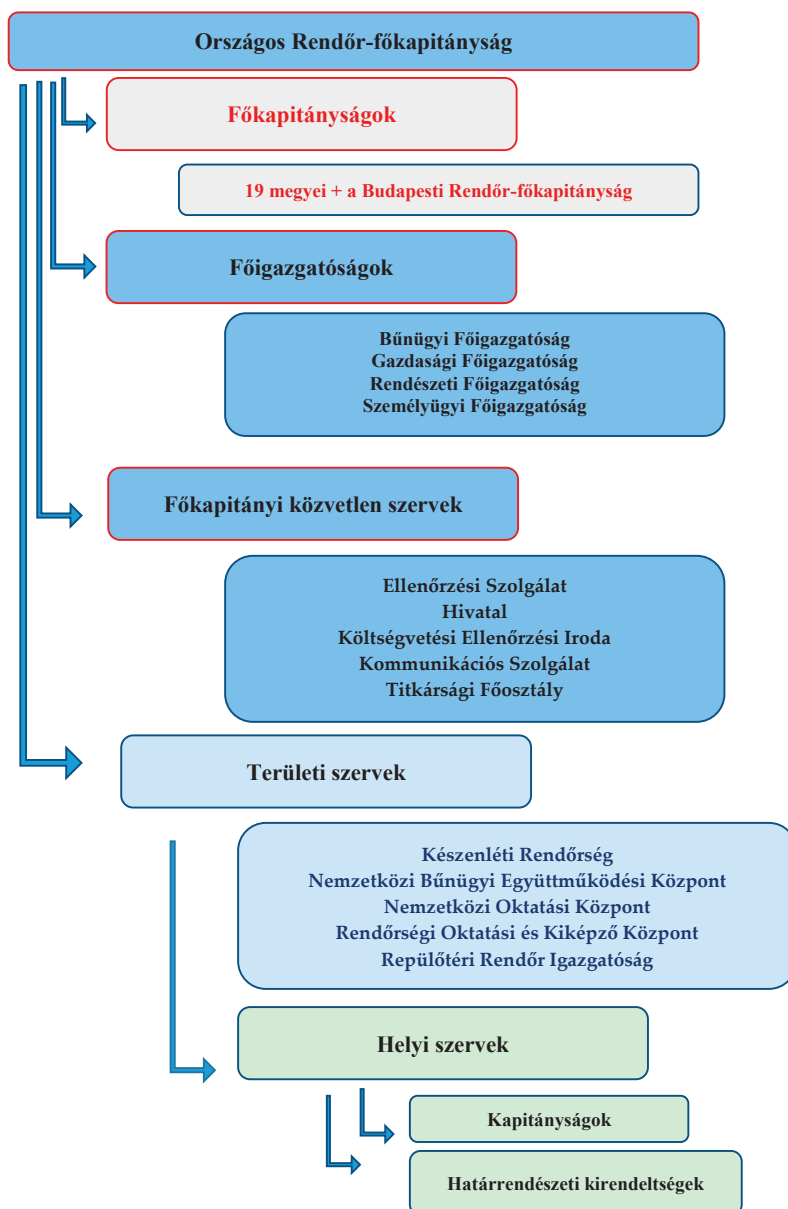
A rendészeti szakirányítás abból áll, hogy a Rendőrség valamennyi szolgálati személye a törvényekben és más jogszabályok alapján előszabályozott rendben végzi a számára meghatározott feladatokat. A hatáskörök, az illetékességi szabályok és a személyes felelősség alapján *kialakított működési rendbe senki nem avatkozhat be, csak abban az esetben, ha arra a törvényességi felügyelet alapján van szükség.* Ez a lényeges elem a hatáskörök pontos behatárolásával biztosítja a *végrehajtásban tevékenykedők személyes felelősségét és önállóságát.* Ezáltal ez a vezetési elv lényegesen szűkíti a szervezetek élén álló vezetők beavatkozási lehetőségét.

A felsorolt szempontok alkalmazásával megteremthető a viszonylag önállóan alkalmazott rendőri szervezetek összehangolt – egységes elgondolás alapján történő – alkalmazása.

¹⁵ Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.).

¹⁶ A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény 1. § (1) bekezdés.

2.4. A Rendőrség területi szakigazgatása, tagozódása



2. ábra

A Rendőrség szervezeti felépítése

Forrás: www.police.hu/hu/ugyintezes alapján a szerző szerkesztése (A letöltés dátuma: 2017. 11. 04.)

2.5. A Rendőrség helyi szintű szervezeti irányításának alapjai

A helyi, alsó szintű rendőri szervezetek funkcionálisan elkülönült, eltérő nagyságú szervezetek, amelyek sajátos szervezeti és vezetésmódszertani jellemzőkkel rendelkeznek. *A helyi szervek vezetési rendszerét az egyszemélyi felelős vezető kizárólagos felelőssége jellemzi, akinek a tevékenységét a helyettesei közötti funkcionális munkamegosztás segíti.*

A szervezet vezetésének alapja *a törvényeken alapuló és az állami igazgatás egyéb jogi eszközeivel kiadott, az országos és megyei szintű szabályzókkal, belső rendelkezésekkel szabályozott folyamat és követelményrendszer.* Mindezek alapján a szolgálati feladatokat ellátó személyek képesek a rájuk bízott feladatokat *önállóan, a saját hatáskörükben törvényesen megoldani,* illetve a szükséges szabályzók hiányában a közvetlen felettesüktől megkapják a szükséges tennivalókat. A szervezet vezetését a statikus és dinamikus vezetési folyamatok jellemzik:

- *Statikusnak* tekinthető az a vezetési folyamat, amikor a rendészeti feladatok végrehajtására, a szolgálat megszervezésére, ellenőrzésére a szabályzók által előszabályozottan (tervezhetően) kerül sor.
- *Dinamikus* a vezetői munka, amikor változó körülmények miatt a végrehajtás szintjén felsőbb vezetői beavatkozás indokolt (általában nem tervezhető előre).

Néhány ajánlás a rendészeti vezetőknek a hatékony szervezet létrehozására:

- Minden feladat megközelítése rendszerszemlélettel történjen, a feladatokat és a megoldási változatokat ne önmagukban szemléljük, hanem komplex megközelítéssel, *gondolva a döntésünk más rendszereket, alrendszereket is befolyásoló hatására.*
- A teljes rendészeti tevékenységet *ügyfélközpontú munkavégzésnek* kell jellemeznie, hiszen a rendészeti szervek *alapvetően szolgáltató szervezetek, a biztonságot szolgáltatják.*
- Folyamatos vezetői feladatunk a szervezetünkben *az alkotó és összetartó közösség létrehozása, az általunk vezetett állományban meglévő kollektív tudás kiaknázása.*
- Vezetőként törekednünk kell az *elért egyéni és szervezeti teljesítmény,* az eredmények pontos, átlátható és *objektív mérésére.*
- Szervezetünk vezetése/irányítása során kiemelt feladatunk a mindenoldalú *együttműködés biztosítása* a rendszer minden alkotóelemével.
- Vezetői-irányítói munkánk legyen *folyamatos, következetes, kiszámítható,* törekedjünk a nyugodt munkahelyi légkör kialakítására.
- Keressük az új megoldásokat, lehetőségeket, fordítsunk kiemelt figyelmet arra, hogy *állandóan megújulni kész szervezetet alakítsunk ki,* támogassuk munkatársaink ez irányú törekvéseit.

3. A vezetési folyamat modellezése, a rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamat elemei, a rendészeti vezető feladatai

3.1. A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok, a rendészeti szervezetek működésének sajátos jellemzői

Korábban már említettük, hogy a rendészeti szervezetek elődszervezetei már a társadalom történetének korai szakaszában megjelentek, a történelmi és a társadalmi igényeknek megfelelően, azokkal együtt fejlődve érték el mai formájukat és jellemzőiket.

A rendészeti szervezetek általános, közös tulajdonságai a következők:

- Mint minden szervezet, *a rendészeti szervezetek is társadalmi igények kielégítésére jönnek létre*, addig maradnak fenn, amíg ezen igények kielégítésére szükség van, és amíg képesek ezeket kielégíteni.

Minden társadalmi szükségletet kielégítő szervezet tevékenységével arra törekszik, hogy eleget tegyen az általa megcélzott társadalmi igény kielégítésének, teljesítse azt. Esetünkben *ez a biztonság megteremtése*. A társadalom működése szempontjából minden társadalmi igény kielégítése egyaránt fontos – hiszen ezek egy rendszert alkotnak. Ide tartozik a rendvédelmi szervek által nyújtott szolgáltatás, a biztonság szükségletének kielégítésére való törekvés, amely a társadalom egyik legalapvetőbb igénye.

- A rendészeti szervezetek működésének *célja a fennmaradásra*, hegemoniára való *törekvés*, a társadalmi elvárások szervezeti szintű teljesítése.

A rendészeti szervezeteknek *teljesíteniük kell a működési célokat*, mert ha ez nem valósul meg, akkor elveszítik a társadalom bizalmát és támogatását. Fontos feladat továbbá a politikamentesség folyamatos deklarálása.

- A rendészeti szervezetek *célja a folyamatos szervezeti és technikai fejlődés*, a szervezet által működtetett eljárásrendszer modernizálása, a folyamatok tökéletesítése.

A rendészeti szervezetek hatékony működésének követelménye és fő jellemzője a minél kevesebb energiaráfordítással végzett, *minél hatékonyabb munkavégzés*. A tevékenységrendszer modernizálása, a kor technikai színvonalának megfelelő eszközök és eljárások alkalmazása a rendészeti szervezetek egyik legfontosabb feladata. Ezáltal jelentős erő- és eszközmennyiség takarítható meg, javulhat a szervezetek hatékonysága.

- A *hierarchikus szervezeti felépítés és az irányítási rendszer*. A feltétlen engedelmesség követelménye és a modern vezetés- és szervezéseméleti megoldások sajátos jelleget adnak a rendészeti szervezetek vezetésének.

A rendészeti szervezetek szervezeti felépítése, valamint *vezetés-irányítási rendszere speciális*. A feladatok összetettsége és változatossága miatt szükséges a hierarchikus felépítésben működtetett parancsuralmi rendszer. Fontos vezetői feladatként jelentkezik az egyéni érdekeltség és a szervezeti érdek összhangba hozása, alapvetően ez biztosítja a szervezet sikerességét. A rendszer működésének egyik sajátossága, hogy a rendvédelmi *tevékenység esetenként életveszélyhelyzetben* történik, ezeket a veszélyeket felkészítéssel, sajátos szervezeti felépítéssel, speciális felszereléssel, illetmény- és pótlékolási rendszerrel lehet kompenzálni az állomány körében.

- A rendészeti szervezet működésében elsődleges elvárás a szervezeti célok teljesítése. A szervezetekben *alkalmazott eljárások*, tevékenységrendszerek, módszerek, eljárások, eszközök mind-mind *a szervezeti célok teljesítését szolgálják*.
- A szervezet menedzsmentjének *időről időre meg kell újulnia*, új célokat kell kitűznie.

A rendészeti szervezetek életciklusát tanulmányozva megállapíthatjuk, hogy *a változatlanságot nem érdemes menedzselni*, időről időre *szükséges a megújulás*, amely biztosítja a magasabb szintre való fejlődést. A modern rendvédelmi menedzsment célja a teljes kollektíva irányítása oly módon, hogy a közös célok megvalósítása során legyen lehetőség az *új eljárások és módszerek bevezetésére*, a szervezeti és egyéni teljesítmény állandó figyelésére, a megváltozott, új követelményekhez történő *folyamatos alkalmazkodásra, új célok kijelölésére*.

- *A szervezet tagjainak munkamegosztásán alapul* a szervezet stabil struktúrája.
- A jól működő rendészeti szervezetekben a hatásköri és illetékességi szabályok következetes betartásával, a szolgálati beosztásában mindenki hozzájárul az adott szervezet működéséhez. A rendészeti szervezetek többségében alkalmazott *funkcionális szervezeti felépítés* biztosítja a szakmai hozzáértést és a feladatok szakszerű végrehajtását, a stabil szervezeti struktúra biztosítja a szervezet kiszámítható működtetését.
- A szervezetnek *belső szabályrendszere van*, amelyet betart.
A szabályzók pontos és következetes betartása és betartatása megkönnyíti és egyértelművé teszi a szervezet tagjainak és egyes szervezeti elemeinek viszonyrendszerét. A rendészeti szervezetek *belső szabályrendszere* és annak betartása biztosítja a szervezetek rendeltetésszerű működését.

3.2. A szervezetek, a rendészeti szervezetek funkciói, típusai, fajtái

A vezetés- és szervezéstudományok tudományának alapjai a vállalkozások világában bontakoztak ki. Amennyiben a rendészeti szervezeteket szolgáltató vállalatnak tekintjük, akkor ebben az esetben a *végtermék maga a biztonság megteremtése*, amely természetesen nem anyagi jellegű. *Értékelője és minősítője az állampolgár*, aki a rendészeti feladatok ellátását közhatalmi szolgáltatásként értelmezi.

A rendészeti szervezetek típusai, irányítási modellek: Mint már utaltunk rá, a szervezet struktúráján a szervezetben megtalálható alá-fölé rendeltségi viszonyokat értjük, ami a ren-

dészeti szervezetek esetében is, általában tartós kapcsolatot jelent. A továbbiakban csak a rendészeti szervezetekre jellemző felosztást mutatjuk be.

3.2.1. A rendészeti szervezetek felosztása a munkamegosztás alapján

A rendészeti szervezetek a következő munkamegosztási eljárásokat alkalmazzák:

- *Funkcionális munkamegosztás:* a szervezetekben nagyon gyakori munkamegosztási módszer, amelynek alapját a jól elkülöníthető szakmai tevékenységek szolgáltatják. A legtöbb rendészeti szervezetben jól behatárolhatóak az egyes szakmai feladatok körei (például a Rendőrség esetében a rendészeti, bűnügyi, személyügyi, gazdasági szakterület).

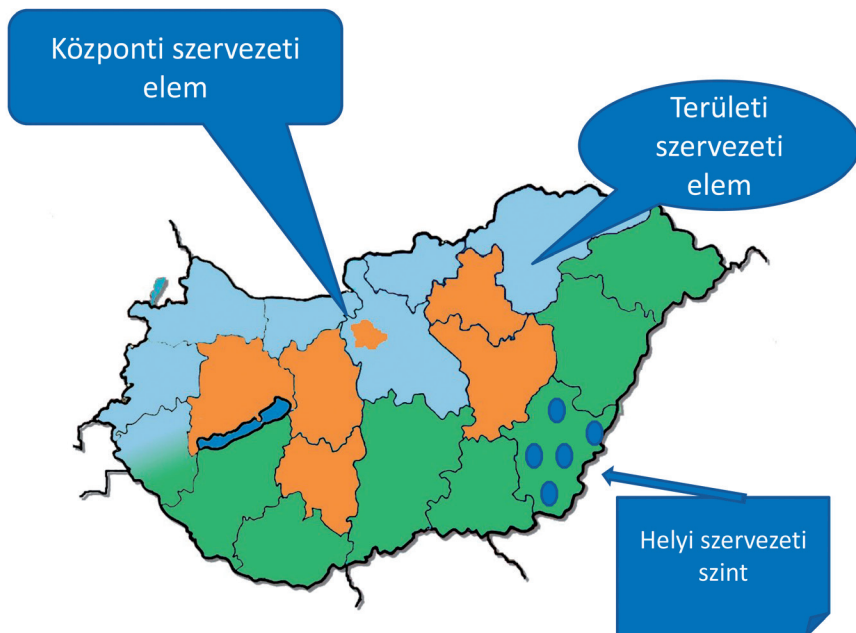


3. ábra

A funkcionális munkamegosztás (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

- *Területi felosztás alapján történő munkamegosztás:* a rendészeti szervezetek térben történő elhelyezkedését vesszük alapul. Itt megkülönböztethetünk helyi, területi és központi szervezeti elemeket.



4. ábra

A területi felosztás (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

- *Tárgy (termék) szerinti munkamegosztás:* ebben az esetben valamely speciális feladatot hajt végre, vagy speciális terméket állít elő a szervezet (például az Országgyűlési Őrség objektumbiztonsági és személyvédelmi feladatai).

3.2.2. A szervezetek csoportosítása a szervezeten belüli hatáskör alapján

A rendészeti szervezetek alsó szintjein nagyon gyakoriak az úgynevezett *egyvonalas (egydimenziós) szervezetek*. Az ilyen típusú szervezetek előnye az alá- és fölérendeltségi viszonyok és hatáskörök egyértelműsége. A személyek közötti kapcsolatok rendezettek, mindenki látja a helyét és szerepét a szervezetben. A beosztottak között többnyire egyenlőség van, vagy minimális különbség tapasztalható, amely a szakmai gyakorlatnak, a tapasztalatnak, az életkornak tudható be. A szervezeti felépítés hátránya, hogy nehezen biztosítható a specializáció, az információáramlás vertikális, a vezető koordinációs felelőssége jelentős.

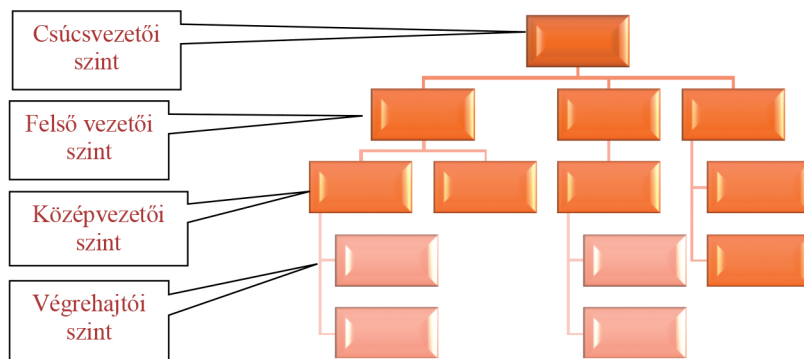


5. ábra

Az egyvonalas szervezet (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

A rendvédelmi szervek *többszintű felépítése* biztosítja a specializációt, ez maga után vonja a magasabb szintű szakmai hozzáértést. Hátrányként jelentkezhetnek a koordinációs problémák, esetenként szakmai viták bontakozhatnak ki az egyes vezetési szinteken belül a feladatok megoldási módjainak esetleges különbözőségei miatt.



6. ábra

A többszintű szervezeti felépítési modell (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

A magyar rendvédelmi szervekre alapvetően a *centralizált vezetési modellek* a jellemzők, amelyek a döntési hatás- és illetékességi körök központosításával járnak együtt. A szervezeti elemek közötti információáramlás alapvetően felülről lefelé történik, és a felsőbb szintről érkező intézkedésekben utasításokban, parancsokban testesül meg. Az azonnali és gyors információáramlás az alsóbb vezetési szintekről is biztosított, a kialakított ügyeleti és jelentési rendszereken keresztül.



7. ábra

A rendészeti szervek vezetési rendszere és területi tagozódása

Forrás: a szerző szerkesztése

A rendészeti szervezetekben – az utóbbi évtizedekben – a döntési hatáskörök és felelősségi körök leosztása tekintetében *decentralizációs folyamat* figyelhető meg. Szervezeti vezetési alapelv, hogy *minden ügy megoldása lehetőleg azon a vezetési szinten történjen meg, ahol a probléma keletkezett, vagy ahol az a legjobban kezelhető*. A rendészeti szervezetekben a vezetési rendszer sajátossága, hogy a felsőbb szintű szervezetnek csak ellenőrzési és felülvizsgáló jogköre van, ezáltal a meglévő ügyeket csak eljárási hiba esetén vagy más, indokolt esetben vonhatja magához, ekkor viszont a teljes eljárást át kell vennie.

3.3. A rendészeti szervezetekre jellemző szervezeti alapformák

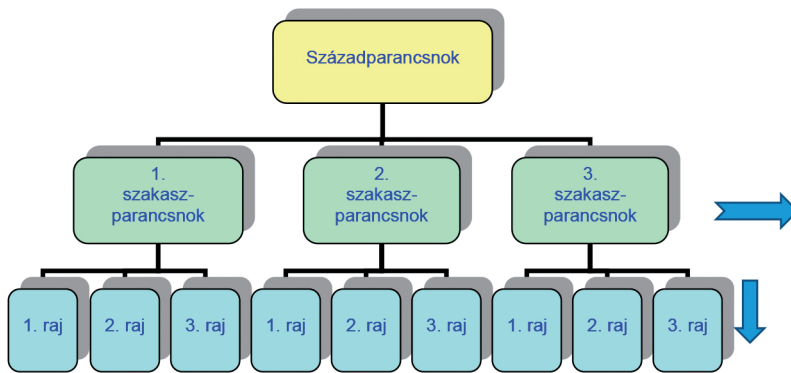
A rendészeti szervezeteknél *alapvetően a lineáris és a funkcionális szervezeti modellek a legjellemzőbbek*. Rendészeti vezetőként mindig törekedjünk arra, hogy egy új szervezet létrehozásakor olyan modellt alkalmazzunk, amelynek az előnyei a legjobban kihasználhatóak, ehhez azonban jól kell ismernünk azokat.

3.3.1. Lineáris szervezeti (irányítási) modell

A kis létszámú, homogén jellegű feladatokat végrehajtó rendészeti szervezeteknél (például a Készenléti Rendőrség kötelékeinél) kerül alkalmazásra. Ebben a rendszerben történik a bevetési erők század-, szakasz-, rajszintű szervezeteinek az irányítása vagy a különböző ideiglenes szervezetek (járőrsoportok, járőrök) vezetése. A lineáris szervezet az úgynevezett egyvonalas szervezeti forma klasszikus példája. Jellemzője, hogy *a szervezet élén álló parancsnok, alparancsnokai segítségével, a szolgálati utat használja fel az alárendelt tevékenységének vezetésére*. Ez ebben a vezetési modellben azt jelenti, hogy

minden beosztottnak (munkatársnak) egyetlen főnöke van, és csak alapvetően attól az egy személytől kaphat utasítást. Esetenként a szervezetszerű helyettes vagy az eggyel alacsonyabb vezetési szintről kijelölt helyettes(ek) segítheti(k) a parancsnok munkáját.

A modell előnye, hogy a viszonylag kis létszám miatt is és a *világos és egyértelmű* szervezeti felépítés miatt is *közvetlen a kapcsolat a vezetői szintek között*. Gyors és *pontos az információáramlás*, ami lehetővé teszi a *feladatok pontos és egyértelmű meghatározását* és a végrehajtással kapcsolatos közvetlen visszacsatolást. A modell *szervezeti elemei* horizontálisan és vertikálisan is *bővíthetőek vagy szűkíthetőek*, mindig az adott feladatra szabhatóak. Horizontális bővülés esetén a szervezet alsóbb szintű vezetőinek a száma és a beosztottak létszáma is tovább nőhet, míg a vertikális bővülés újabb vezetési szintek megjelenését eredményezi. Szűkítés esetén a fölösleges szervezeti elemek könnyen leválaszthatók.



8. ábra

A lineáris szervezeti felépítés

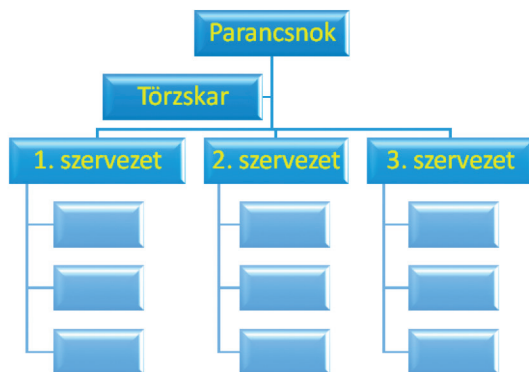
Forrás: a szerző szerkesztése

A modell hátránya, hogy a bonyolultabb, összetettebb feladatkörű szervezeti egységeknél a modell nehezen alkalmazható, mivel homogén szervezeti felépítése miatt kevésbé képes az egyes szakterületek eltérő sajátosságait figyelembe venni. A lineáris felépítési rendszer sokoldalúan felkészített vezetőket feltételez, hiszen mindenfajta probléma kezelésére fel kell készülnie a vezetőnek. Nehézséget okozhat az alsóbb szintű szervezeti elemek közötti horizontális kommunikáció hiánya. Ennek feloldására a lineáris szervezet vezetője vezetői értekezleteket, megbeszéléseket hív össze, így biztosítva a szervezetében horizontálisan elhelyezkedő szervezetek együttműködését és tájékoztatását. Jellemzője a rendszernek, hogy a több alárendelt szervezeti egységet érintő probléma csak a felső vezetői szinten kezelhető. A szervezeti felépítés viszonylag zárt, a rendszer a környezetével általában a vezető vagy helyettese útján tartja a kapcsolatot. Ez a szervezeti felépítés nem elég rugalmas, a felsőbb vezetői szinten a szükséges specializáció fokozott vezetői terhelést okoz, hiszen minden kérdésben neki kell dönteni, neki kell összehangolni a különböző alárendelt szervezeti elemek munkáját, ehhez megfelelő szakértelemmel kell rendelkeznie. A lineáris szervezeti modell a nagyobb, kiterjedtebb szervezeti egységeknél nehezen alkalmazható,

mivel *kevésbé képes a szakterületek eltérő sajátosságait figyelembe venni*. A rendészeti szervezetekben ez a szervezeti felépítés a csapaterős alkalmazás területén (raj-, szakasz-, századszintű kötelékek vezetése) a legjellemzőbb.

3.3.2. Törzskari irányítási modell

Ezt a modellt Bonaparte Napóleon honosította meg a katonai szervezetekben. Az irányítási modell az elnevezését *a parancsnok mellett létrehozott törzskarról kapta*. Ezt a vezetési modellt alkalmazzák azokban a rendészeti szervezetekben, ahol zászlóalj vagy magasabb szintű kötelékeket vezetnek. A modell jellemzője, hogy a vezetők (parancsnokok) döntéseit a különböző szakterületekre szakosodott (előadók, törzstisztek) készítik elő. *Az előkészített anyagok ismeretében a parancsnok dönt, hiszen minden jogkör az ő kezében összpontosul*. A törzskar a vezető (parancsnok) munkáját közvetlenül támogatva vesz részt a szakmai döntések kialakításában, végrehajtásának megtervezésében, megszervezésében, irányításában és ellenőrzésében. Az egyes szakirányítási feladatok teljesítésén túl *a törzstisztek feladatuk kaphatják még az alárendelt szervezetek tevékenységének folyamatos figyelemmel kísérését* vagy közvetlen felügyeletét (például irányítási rendszer, amelyben a törzstisztek között felosztásra kerülnek az alárendelt szervezeti elemek). A törzskari modellben a szervezetek fő munkafolyamatok szerinti tagolása is elképzelhető (funkcionálisan megosztott törzskar).



9. ábra

A törzskari szervezeti felépítés (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

A szervezeti modell nagy előnye, hogy a törzs nagyfokú segítséget ad az egyes számú vezetőnek, hiszen a törzsbe delegált szakemberek révén a vezetés szakmai hozzáértése biztosított, a szakirányítás hozzáértő, végrehajtása folyamatos és következetes. Jó vezetői gyakorlat az, hogy a szakmai törzset a vezető esetenként döntést előkészítő testületként is működteti. Ebben az esetben az egyes kérdések megítélésakor több, szakmai szempontból fontos nézőpont kerülhet felszínre, amelyek összehangolása és megoldása biztosítja a tevékenység sikerét. A modell jellemzője, hogy a döntési felelősség minden esetben a parancsnokot terheli.

Ez a szervezeti modell a közepesen bonyolult, *térben egymáshoz közel elhelyezkedő szervezetek vezetésére alkalmazható sikeresen*. Fontos, hogy *a szervezet élén álló* egyszemélyi vezetőnek széles körű szakmai hozzáértéssel és önállósággal kell rendelkeznie, hiszen a szervezetében lezajló *összes tevékenységet és munkafolyamatot ismernie kell*, személyében ő a felelős azok összehangolásáért.

A rendszer *működésének egyik hátránya*, hogy a szakmai területeken dolgozó *törzstisztek* (törzskari beosztottak) *nem rendelkeznek döntési jogosultsággal*. A kevésbé következetes vezető mellett szakmai képességeiket közvetlenül nem tudják kibontakoztatni, hiszen általában „csak” javaslatokat tesznek a vezetőnek. Az egyes szakterületeken tevékenykedő törzstisztek (törzskari beosztottak) között szakmai viták alakulhatnak ki, érdekek ütközhetnek, amelyek eldöntése a parancsnok feladata, neki kell biztosítani az egységes irányítást.

3.3.3. Funkcionális-törzskari irányítási modell

Egyes rendészeti szervezetekben a feladatok speciális területe és szerteágazása miatt a szervezet vezetése annyira *speciális szakértelmet igényel, hogy a szakmai és az általános vezetői irányítás jól láthatóan különválk*.

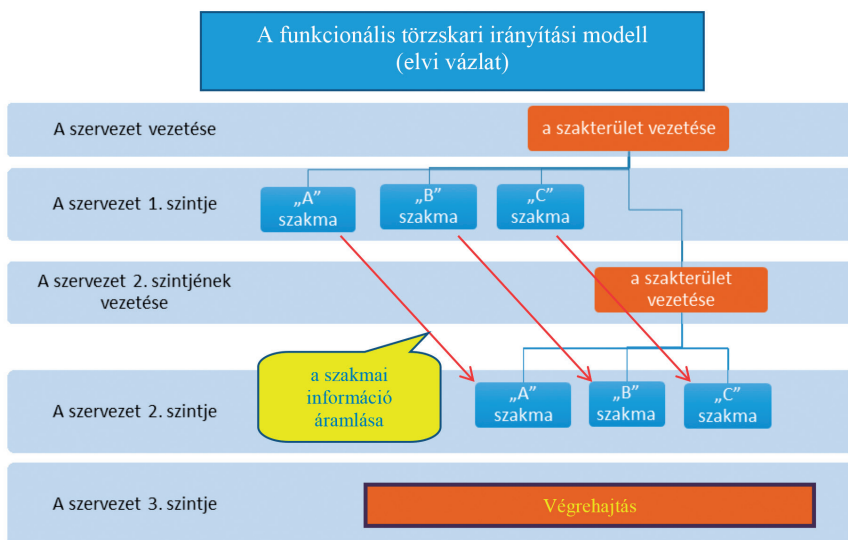
A funkcionális-törzskari modellben valósulhat meg a szakmai és az általános vezetői irányítás legjobb gyakorlata. A szervezeti felépítés bonyolult, folyamatos koordinációt igényel a szakmai és az általános vezetői irányítási rendszer között.

A szakmai szervezeti szintek között közvetlen a vezető–vezető közötti kapcsolat. A törzskari szervezeti modellhez képest a funkcionális szakmai irányító szervek – kizárólag a saját szakmai területük irányításához – közvetlen felhatalmazással rendelkeznek. Ennek szolgálatai útja az, hogy *a szervezetben – az alsóbb szinten lévő szervezet vezetőjének tájékoztatása mellett – közvetlenül az alsóbb szervezeti szint szakirányító szerveinek* juttatják el az információkat, szabják meg a feladatokat, *végzik el azok szakmai irányítását*.

A törzstisztek, akik általában az egyes szakterületek szakemberei, a helyes szakmai döntések meghozatalához lehetőséget kapnak a közvetlen információszerzésre, amit esetenként adatszolgáltatással, helyszíni ellenőrzéssel, beszámoltatással oldanak meg.

A modell előnye a nagyfokú szakszerűség biztosításában, a különböző szakmai folyamatok egységes irányításában, a közvetlen szakmai tapasztalatok összegyűjtésében és átadásában áll.

Ez a vezetési modell a *szervezetszerű vezetők szakmai hozzáértését kevésbé igényli, de nagyfokú felelősséget és áttekintőképességet igényel*. Az alsóbb szintű vezetők irányában a tájékoztatási kötelezettség bürokratizálhatja a szervezetet és a szervezeti szintek közötti kapcsolatot.



10. ábra

A funkcionális törzskari szervezeti felépítés

Forrás: CZUPRÁK–KOVÁCS 2013, 121. alapján a szerző szerkesztése

3.3.4. Egyéb szervezeti formák

*Divizionális szervezetek:*¹⁷ az ilyen típusú szervezetekben a munkamegosztás feladatalapú, és a felső vezetés alárendeltségében működnek az úgynevezett divíziók. Jó példa erre a magyar egészségügy, a megyei kórházak rendszere, ahol az egyes kórházak elkülönülnek egymástól, nagyfokú önállóságot élveznek, stratégiai jellegű döntéseket is hoznak. Rendvédelmi példa lehet a békefenntartó feladatok ellátására összeállított szervezet, amely a külszolgálat során minden feladatát önállóan oldja meg. Ebben a szervezeti formában elképzelhető a tárgyi elvű munkamegosztás is – az autógyártásból hozott példa alapján beszélhetünk például futóműveket gyártó divízióról, motorokat gyártó divízióról stb.

Mátrixszervezetek: ezekben a szervezetekben egyszerre érvényesül a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás. Megkülönböztetünk termékorientált és projektorientált szervezeteket és team munkacsoportokat:

- a termékorientált szervezet nem jellemző a rendészeti szervekre;
- a projektorientált szervezetek olyan ideiglenes szervezeti struktúrák, amelyek működése a projekt megvalósításával véget ér. A projekt keretében megoldandó

¹⁷ A divízió osztály, részleg, hadosztály – nagyfokú önállósággal rendelkező katonai szervezet. Forrás: idegen-szavak-szotara.hu/div%C3%ADzi%C3%B3-jelent%C3%A9se (A letöltés dátuma: 2017. 11. 17.)

feladatokat több eltérő képzettségű szakember a projektmenedzsment felügyelete mellett, szoros együttműködésen végzi (ezek a szakemberek a projekt megvalósításának idejére általában kikerülnek eredeti munkabeosztásukból).

- *a team munkacsoportban* – hasonlóan a projekthez – több eltérő képzettségű szakember egymással szoros kapcsolatban végzi a munkáját a team vezetőjének irányítása alapján. Ez a szervezeti modell jól felkészült szakembereket igényel, *kiváló lehetőséget ad az egyéni szaktudás bemutatására*, hiszen az aktuális szakterületet az illető képviseli a csoportban. A modell súlyos hátránya, hogy *a csoport tagjainak kettős alárendeltsége megmarad. A teammunka mellett általában még elvégzik a saját munkájukat is*, hiszen felelősséggel tartoznak a team vezetőjének és ezzel együtt a szolgálati előljárójuknak is.

3.4. A rendészeti szakirányítás sajátosságai

A rendészeti szakirányításnak olyan tulajdonságokkal kell bírnia, amelyek biztosítják a rendészeti szervezet elemeinek reagálóképességét a váratlan feladatok végrehajtására. Ezek a következők:

- a rendészeti szervezetekre az egyszemélyi parancsnoki rendszer a jellemző, amely az alacsonyabb vezetési szinten a *lineáris szervezeti modellben*, a magasabb szervezeti szinteken pedig a *funkcionális törzskari modellben* jelenik meg;
- vezetés és irányítás *aktivitása, szilárdsága*; az irányított szervezetekre való folyamatos ráhatás biztosítása;
- a Tevékenység-irányítási Központok alkalmazása, a korszerű vezetéstechnikai eszközök és az *állandó és valós idejű információkat szolgáltató technikai háttér* biztosítása;
- az *alkalmazott rendvédelmi erők sajátos szervezeti felépítése*, amely lehetővé teszi a feladatok végrehajtásához legjobban illeszkedő szervezeti felépítés megalkotását;
- a *parancsadási jog és végrehajtási kötelezettség*, a szervezet tagjainak alá-fölé rendeltségi viszonya;
- a *rendvédelmi erők és eszközök operatív alkalmazása*, a szervezetek által alkalmazott vezetési módszerek rejtett, esetenként váratlan, de bizonyos esetekben kiszámítható alkalmazása.

3.5. A rendészeti szervek vezetési rendszere

A vezetéssel szemben támasztott legfontosabb követelmények – amelyeket a vezetői (felső vezetői) szervezeteknek érvényre kell juttatnunk – a következők lehetnek:

- A *folyamatosság* azt jelenti, hogy a vezetésnek minden körülmények között megszakításmentesnek kell lennie. A vezetőknek meg kell szervezniük, hogy szervezetükben a munkaidőn kívül is mindig legyen döntésképes személy (ügyeletes parancsnok) vagy szervezeti elem (ügyeleti szolgálat).
- A *szilárdság* a feladatok végrehajtására való eltökéltséget jelenti, amely során az alárendelt szervezeti elemek a kiadott utasításokat, parancsokat megfelelő szinten

a meghatározott határidőn belül hajtják végre. A szervezeti egység vezetőjének ki kell tartania elhatározása mellett, az alsóbb szintű szervezetek vezetőinek pedig feladatuk kell szabni, hogy kutassák azt, hogy hogyan lehet a kapott feladatot minél eredményesebben, de minél kevesebb energia ráfordításával megoldani.

- Az *előrelátás* a vezetési és végrehajtási szintek tevékenységet befolyásoló körülmények előzetes felismerését jelenti. Az egyes vezetési szinteknek széles látókörrel, megfelelő információkkal kell bírniuk a várható feladatokkal és azok körülményeivel kapcsolatban. Előrelátással modellezniük kell az eltervezett eredményt, mérlegelniük kell annak jövőbeni hatásait.
- A *rugalmasság* a feladatok végrehajtása során bekövetkezett változásokra való reagálást és érzékenységet jelenti. Minden vezetési szintnek képesek kell lenniük felismerni az eredetihez képest megváltozott új helyzetet, ezt követően pedig képesnek kell lenniük új elhatározásra jutni, új döntést hozni. A felsőbb vezetési szint vegye figyelembe és mérlegelje a beosztott vezetők és a munkatársai javaslatát.
- Az *operativitás* a vezető problémafelismerő-, problémamegoldó-képességét jelenti. A probléma megoldásának illeszkednie kell a körülmények változásaihoz. A különböző vezetési szintekkel szembeni jogos elvárás az, hogy megtalálják a problémák megoldásának alternatíváit, ki tudják választani az optimális megoldást.
- A *tervszerűség* a végrehajtandó feladatok és a hozzájuk rendelt erőforrások összekapcsolását, valamint a tevékenység végrehajtásának módját biztosítja. A tervszerűség jellemzője a jó minőségű és színvonalas tervek készítése és az azokban foglaltak megvalósítása.
- A *következetesség* olyan követelmény, amely a kiszámíthatóságot biztosítja. Tartunk ki döntéseink mellett, legyünk mindenben következetesek. A vezetési szintek a tevékenységeik során, folyamatosan mérjék az alárendelt szervezetek és vezetőik tevékenységét, és következetesen értékeljék azt.
- A *rejtettség* az a követelmény, amely a szervezetek tevékenységében amennyiben szükséges, biztosítja a váratlanságot és a meglepetésszerűséget. Ennek a követelménynek az érvényre juttatásával a rendészeti szervezetek tevékenységének hatékonysága megnövelhető, hiszen a jogsértők nem tudnak előre felkészülni a rendvédelmi ellentevékenységre.

A felsorolt szempontok figyelembevételével, valamint a rendészeti szervezetek összehangolt tevékenységével biztosítható a feladatok végrehajtása és a szervezetek sikeres alkalmazása.

4. A rendészeti szervek irányításában ható törvényszerűségek, alapelvek és általános elvek érvényesülése

4.1. A rendészeti szervezetek összetevékenységében ható törvényszerűségek

A rendészeti szervezetek összetevékenységében ható törvényszerűségek a következők:

- *Az adott állam külső és belső biztonsági helyzete, a veszélyeztetettség hatása és jellemzői a rendészeti szervezetek létrehozására, alárendelésére: az adott államban a biztonság helyzetével és a veszélyeztetettség mértékével szorosan összefügg a rendvédelmi szervek állapota. Azokban az államokban, ahol a biztonsági helyzet megköveteli, a rendvédelmi szervek szervezeti felépítése és tevékenységrendszere úgy alakul, hogy képesek legyenek megtenni a veszélyek kezelésével kapcsolatos válaszlépéseket. Erős veszélyeztettség, erős rendészeti szervezet!*
- *Az adott állam politikai céljának közvetlen hatása a rendészeti szervezetek létrehozására, alárendelésére, elhelyezésére, alkalmazására és az alkalmazás elveire: a politikai célok meghatározóak a rendészeti szervezetekkel kapcsolatban. A „jó állam” működése megköveteli a hatékony rendészeti szervezetek működtetését, hiszen ezek a szervezetek a biztonságot szolgáltatják az állampolgárok részére.*
- *Az adott kor technikai színvonala és az adott állam anyagi lehetőségei a rendvédelmet ellátó szervezet létrehozására, elhelyezésére, lehetőségeire, eljárásaira: a kor technikai színvonala mindig fejlődik, ez magával vonzza a rendészeti szervezetek ez irányú fejlesztését is. A technikai eszközök alkalmazásával nagyszámú előerő váltható ki, ennek megfelelően a rendészeti szervezetek által alkalmazott eljárások is folyamatosan fejlődnek.*

4.2. A rendészeti szervezetek tevékenységét meghatározó legfontosabb alapelvek

A rendészeti szervek tevékenysége során a főbb alapelvek: *a törvényesség, az információgyűjtés és -feldolgozás, a komplexitás és a kompetencia alapelve.*

Ezen alapelvek az általános elvek között a legfontosabbak, és az állandóan változó viszonyok között alapvetően határozzák meg a gyakorlati tevékenység fő irányait, feladatait és módszereit.

A tárgyalt alapelvek megszabják a rendészeti szervezetek tevékenységi körét, eljárásának felépítését, áthatják valamennyi szabályát, intézményét, kijelölik célját, a cél megvalósításának alapvető módszereit, meghatározzák az adott tevékenységi kör, eljárás

alanyainak a megvalósításhoz kötődő megnyilvánulása és magatartása természetét, megadják a csak e tevékenységre jellemző vonásokat.

- *A törvényesség elve mint legfontosabb alapelv.* Minden rendvédelmi tevékenység alapja a törvények betartása és betartatása. Ennek megfelelően kell kialakítani a rendvédelmi szervezetek vezetési-irányítási rendszerét. Mindenkor törvényesen kell eljárni mindenkivel, aki kapcsolatba kerül a rendvédelmi, rendészeti szervezetekkel.
- *Az információgyűjtés és feldolgozás mint alapelv:* Egyetlen rendészeti szervezet sem tud hatékony munkát végezni a megfelelő információt összegyűjtő, elemző és értékelő alrendszer működtetése nélkül. Ezen elv működése szorosan összefügg az erő-eszközalkalmazás elvével, hiszen a rendelkezésre álló szűkös erő-eszközkapacitás csak úgy használható fel a leghatékonyabban, ha megfelelő információ áll a szervezet rendelkezésére.
- *A komplexitás és kompetencia elve mint alapelv:* A rendszerszemléletű megközelítés alapja az, hogy minden szervezet működését komplex szemléletmóddal kell szemlélni. A komplexitás alatt azt értjük, hogy *a bonyolult problémás eseteket úgy célszerű megoldani, hogy a következmények és a megoldás lehetőleg ne váltson ki újabb problémát.* A komplex megközelítés tehát az átfogó, minden lényeges szempontra kiterjedő, a várható hatásokkal is számoló problémaközpontú megközelítést jelenti. A komplexitás (alap)elvéből vezethető le a *gazdaságosság, a szubszidiaritás és a szinergia elve is.*

4.3. A rendészeti szervezetek felső szintű irányításában és tevékenységében ható általános elvek

A rendészeti szervezetek felső szintű irányításában és tevékenységében ható általános elvek a következők:

- *Az együttműködés (szinergia) elve:* A *szinergia* szó görög eredetű, szó szerint 'együttműködést' jelent. Kiemelkedően kezelendő az együttműködés elvének alkalmazása a rendvédelmi szervek és részek közös tevékenységében. A korszerű vezetéstudomány az egyik legfontosabb elvnek tekinti az együttműködés elvét. Az együttműködési feladatok végrehajtása kötelező minden közös célért küzdő szervezet számára, hiszen az együttműködés által megteremthető a szervezetek között a kölcsönös előnyök kiaknázása, a győztes–győztes helyzet létrehozása, ezáltal a hatékonyság növelése. Az együttműködés következtében a rendvédelmi erők és eszközök egyidejű, összegezett hatása mennyiségi vagy minőségi többletet eredményez.

Manapság az együttműködés elvének a rendészeti szervezetek vezetői alapfilozófiájának kell lennie. Az együttműködés lehet belső (rendszeren belüli) és külső, de mindkét típus szükségessé teszi a szervezetek közötti kapcsolatok fenntartását. Az együttműködés elvét figyelembe véve, a rendészeti szervezet tevékenysége csak akkor lehet eredményes, ha a tevékenységben részt vevő minden egyes alrendszer pontosan ismeri a saját feladatát, az együttműködő alrendszerek tevékenységéről pedig folyamatosan tájékozódik. A jól szervezett együttműködés

a siker elérésének alapvető feltétele. Az elv sikeres alkalmazásával *nagy mennyiségű erő és eszköz takarítható meg.*

- *A rendészeti szervezetek szolgáltató jellege biztosításának elve:* A rendészeti szervek felső szintű irányításában és a szervezet tevékenységében is egyre inkább érvényre jut az az általános elv, amely alapján *a végrehajtott rendészeti intézkedések, a jogkövető állampolgárok napi életét a szükségesnél nagyobb mértékben nem zavarhatják meg.*

Az állampolgárok számára világossá kell tenni azt, hogy a rendészeti szervezetek tevékenysége aktívan hozzájárul a biztonság fenntartásához. Az ellenőrzéseket szelektíven és differenciáltan kell elvégezni,¹⁸ törekedni kell arra, hogy az állampolgárok mindennapi életét csak a szükséges mértékben zavarják meg.

- *A szervezeten belüli munkamegosztás és a hierarchia elve:* A rendészeti szervezetek rendkívül szerteágazó és összetett tevékenységrendszere *megköveteli az egyes szervezetek specializációját*, amely tükröződik a vezetési rendszerben is. A specializáció növeli a szakmai hatékonyságot. A rendészeti szervezetek szervezeti hierarchiája jól szabályozott, a szervezet működését szabályozó belső utasítások, ügyrendek stb. megfelelően szabályozzák a szervezet minden elemének tevékenységét. A hatásköri és illetékességi szabályok következetes betartását biztosítja a hierarchikus szervezeti felépítés, amely a végrehajtás szervezettségét, a felelősség megállapíthatóságát, az önállóság erősítését szolgálja. A hierarchia a szakirányítási tevékenység alapja is.
- *A rendelkezés egységességének elve:* A vezetéstudományi szakirodalomban a *szervezetek vezetése elveinek egyike a rendelkezés egységességének elve.*¹⁹ A rendészeti szervezetek irányítására és működtetésére jellemző az egyszemélyi vezetés elve, amelynek értelmében *minden munkavállaló optimális esetben csak egy személytől kaphat utasítást.* A szervezeti felépítéstől függően *természetesen az ettől való eltérés is lehetséges, tehát ez az elv csak általánosságban érvényesül* a rendészeti szervezeteknél. Alapszabályként jelentkezik minden vezető számára, hogy mindenfajta rendelkezésnek (parancsnak, utasításnak) egyértelműnek, személyre szabottnak és világosnak kell lennie, meg kell jelölnie azt, hogy *hogyan, ki, mi, hol, mikor, hogyan, miért, mivel hajtsa végre a feladatát.*
- *A vezetés időbeni és térbeni folyamatosságának elve:* A folyamatosságot mindig a teljes szervezeti rendszer vonatkozásában érdemes vizsgálni. Amennyiben biztosított a technikai-műszaki-elektronikai eszközökkel megvalósított, zavarmentes, állandó, megszakítás nélküli információáramlás a vezetési szintek között, az azokra történő reagálás, az információs rendszer a tervezett működési határokon belül van, a választévkénység kivitelezhető, és a rendelkezésre álló információk feldolgozása, kezelése naprakész, akkor a rendészeti szervezetenél ez az elv megvalósul.
- *A kezdeményezés és aktivitás elve:* A rendészeti szervezetek akkor működtetnek aktív rendszert, ha az a *megszerzett információk és adatok alapján előre felkészül*

¹⁸ Szelektív, differenciált ellenőrzés: a személyek, járművek és szállítmányok ellenőrzése a meghatározott irányban, időben, az utas- és jármű-kategóriákra vonatkozóan, a rendelkezésre álló információk és gyanúkok figyelembevételével végrehajtott ellenőrzési módszer, amely végrehajtásának tartalma és terjedelme különböző lehet.

¹⁹ RODRIGUES, Carl A. (2001): Fayol's 14 Principles of Management Then and Now. A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*, Vol. 39, No. 10. 880–890.

a még be nem következett, de várható eseményekre. Az aktivitás alapja a megbízható, időben szerzett, elemzett-értékelt és célirányosan címzett információ.

- *Az erő–eszköz–technológia-összpontosítás elve:* A rendvédelmi rendszer komplex működtetéséből fakad, hogy egyidejűleg, folyamatosan és mindenütt azonos szinten nem biztosítható a rendszer teljes aktivitása. Vannak (lehetnek) olyan területek, ahol a veszélyeztetettség szintje annyira elenyésző, hogy onnan erő–eszköz csoportosítható át, ugyanakkor más területeken indokolt az átlagosnál nagyobb erő–eszköz-összpontosítás. Az erő–eszköz–technológia-összpontosítással biztosítható a váratlanság, a meglepetés ereje és az aktivitás.
- *Az önállóság–felelősség érvényesülésének elve:* A rendészeti szervezetek eljárás-rendszere jogszabályok által alátámasztott tevékenység. Az egyes feladatkörök pontosan szabályozottak és személyre szabottak. Minden esetben pontosan behatárolható az a személyi felelősségi kör, amelynek keretei között a személy köteles önállóan tevékenykedni. A szervezetek vezetőinek biztosítaniuk kell az önállóságot, de ezzel együtt az azzal járó felelősséget is.
- *A centralizálás és decentralizálás elve:* A rendészeti szervezetek felső vezetése vonatkozásában a centralizálás és a decentralizáció megvalósítása rendkívül komplex feladatként jelentkezik. A látszólagos ellentmondás hatását a feladatok végrehajtásának jellege oldhatja fel. Egyes feladatok végrehajtását nem célszerű decentralizálni (például stratégiaalkotás, felső vezetői szintű feladatok végrehajtása), míg más jellegű feladatok végrehajtásánál ez elengedhetetlen.

Arra kell törekedni, hogy a *központi (felső vezetői) szerv kisebb létszámú apparátussal, valójában stratégiai (esetleg taktikai) szintű vezető-irányító munkát végezzen.* A vezetőnek a gazdaságossági és vezetéstudományi elvek figyelembevételével kell meghatározni a legcélszerűbb vezetés-irányítási módszereket.

- *A rendészeti vezetés egységessége és a részérdekek összhangjának elve:* A rendészeti szervezetek irányításának és tevékenységének *fő irányait stratégiai, taktikai és operatív célokra kell felosztani.* A felső vezetés által kitűzött célok teljesítése érdekében mindent és mindenkit azok teljesítésének kell alárendelni. Az alárendelt vezetői és végrehajtói állományban tudatosítani kell a rész- és általános célok kitűzését, érdekeltté kell tenni őket a részcélok és a célok elérésében.
- *A szubsziaritás²⁰ elve:* A rendészeti szervezetek működésének egyik alapelve, hogy *minden döntést azon a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni,* ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.
- *A rend, rendezettség, szabályozottság elve:* *Rend, rendezettség nélkül nincs jól működő szervezet,* minden folyamatnak egyértelmű és rögzített szabályok között kell működnie. A rendészeti szervezetek minden szintű vezetésének problémaérzékenynek kell lennie, minden felmerülő kérdésre optimális megoldást kell keresni.
- *A gazdaságosság elve:* A rendészeti szervezetek működési rendszerének kialakításakor és működtetésekor törekedni kell az egyszerű, de megbízható, a kitűzött

²⁰ Az az elv, amely szerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek. Forrás: idegen-szavak.hu/szubsziaritas%C3%A1s (A letöltés dátuma: 2018. 06. 25.)

célnak megfelelő, a szabványoknak eleget tevő megoldásokra. A rendészeti szervezetek felső vezetőinek szem előtt kell tartaniuk, hogy a jól képzett, *kis létszámú, modern és hatékony technikai eszközökkel jól ellátott rendvédelmi szakemberekből álló állomány fenntartása hosszú távon olcsóbb*, mint a nagy létszámú, kevés technikai eszközt alkalmazó, kevésbé képzett állományé.

- *A rendészeti tevékenységek magas fokú logisztikai biztosítása és az észszerű takarékoság közötti összhang megteremtésének elve:* A rendészeti szervezetek erőinek, eszközeinek irányítása és alkalmazása során is kiemelt figyelmet kell fordítani az észszerű takarékosásra. Az a kívánatos helyzet, amikor minden vezetői szinten mérlegelik, hogy *a feladat sikeres végrehajtására fordított anyagi és humán energia arányban áll-e az elért siker nagyságával*. Mindezek alapján érvényesíteni kell a rendészeti szervezetek irányítása és tevékenysége során *a magas fokú logisztikai biztosítás és az észszerű takarékoság közötti összhang megteremtésének elvét*. Minden vezetési szinten mérlegelni kell azt, hogy az elkövetett jogsértések társadalomra való veszélyessége arányban áll-e az azok megelőzésére és megakadályozására fordított tevékenység költségkihatásaival.
- *A szervezeti és munkahelyi fegyelem betartásának elve:* A rendészeti szervezetek szervezeti kultúrája sajátos jegyeket hordoz magában. A szervezet *írott szabályainak betartása* minden munkavállaló részéről *kötelező, az íratlan szabályok betartása elvárt*. A vezetők felelőssége a folyamatos és következetes követelménytámasztás.
- *A személyzet állandóságának elve:* A hivatali szervezetek jellemzői közé tartozik, hogy *a munkavállalók speciálisan felkészített szakemberek*, akiknek a képzése, oktatása huzamosabb időn keresztül történik. Fontos vezetői törekvés és kihívás, hogy a rendészeti szervezetek állománya *stabilan kötődjön a munkahelyéhez*.
- *A rendészeti tevékenység irányítását és a végrehajtást végzők kiválasztása, felkészítése és a velük való folyamatos foglalkozás elve:* A rendészeti tevékenységek vezetésére és irányítására, valamint végrehajtására nem mindenki alkalmas. A szolgálati személyek kiválasztása bonyolult rendszer alapján történik. A kiválasztást követő megfelelő szintű oktatás és felkészítés azért is fontos, mert bármikor kialakulhatnak bonyolult és nem várt helyzetek. A személyi állomány szakmai ismereteinek fenntartása a szervezetek folyamatos érdeke, amelyet a vezetési szinteknek érvényesíteni kell.
- *A rendészeti szervezetek felső szintű irányítása sajátos szervezeti felépítést, vezetés-irányítási rendszert igényel:* Az általános vezetéstudományi ismeretekre alapozva a vezetési folyamatban a vezetési funkciók teljesülése a rendészeti szervezetekben jellemző módon, sajátosan érvényesülnek.

A rendészeti szervezetek működése során tárgyalt törvényszerűségek folyamatosan érvényesülnek, az általános és specifikus elvek hatása kimutatható a szervezetek működtetésében, folyamatos feladatot adva a rendészeti szervezetek irányítási és vezetési rendszereinek.

4.4. A rendészeti vezető által betartandó legfontosabb vezetési elvek

A vezetőknek rendészeti vezetői tevékenységük során a következő elveknek kell megfelelniük:

- *Az egyszemélyi vezetés elve* értelmében a vezető (parancsnok) teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik a rábízott szervezet tevékenységéért, működéséért, felelős mindenért, amit megtett, vagy megtenni elmulasztott.
- *A centralizált vezetés elve* érvényesítése érdekében minden vezető (parancsnok) alapvető feladata az előjáróktól kapott parancsok (intézkedések, utasítások) maradéktalan végrehajtása és végrehajthatása.
- *Az alárendeltek kezdeményezésének elve* a végrehajtás során keletkezett új helyzetekre való reagálást jelenti. Az előjáró tudomására kell hozni az új információkat, tájékoztatni kell a bekövetkező eseményekről és változásokról. Az alárendeltek öntevékeny kezdeményező magatartása lehetővé teszi a kialakult helyzet pontos ismeretét, a lehetőségek közül a legjobb megoldás kiválasztását.
- *A vezetés állandó készenlétének elve* azt jelenti, hogy a szervezet különböző szintjein lévő vezetőknek állandóan készen kell állniuk az előre nem látható váratlan feladatok megoldására.
- *A vezetés logisztikai biztosításának elve* értelmében ki kell dolgozni azokat az intézkedéseket, rendszabályokat, amelyek biztosítják a kedvező feltételeket, a feladat végrehajtását, a vezetés zavartalanságát (anyagi, technikai, egészségügyi biztosítás megszervezése).
- *Az együttműködés elvét* figyelembe véve a rendészeti szervezet tevékenysége csak akkor lehet eredményes, ha az alárendeltek és együttműködők tevékenysége folyamatosan koordinált. A tevékenységben részt vevő minden egyes alrendszer pontosan ismeri a saját feladatát, az együttműködő alrendszerek tevékenységével kapcsolatban pedig tájékozott. A jól szervezett együttműködés a siker elérésének alapvető feltétele.

A rendészeti szervezetek csúcán a vezető (parancsnok) helyezkedik el, egyszemélyi felelős vezetőként felel az általa vezetett szervezet teljes működéséért, ő a központi személy, jól tudjuk, hogy *felelős mindazért, amit megtett vagy megtenni elmulasztott*. Szerepe, hogy összefogja az egész szervezete tevékenységét, a vezetési funkciók gyakorlásával biztosítsa annak működését, érvényre juttassa a felsőbb szintű vezetőnek (az előjárónak) a szervezet működésével kapcsolatos elvárásait.

Mindezek alapján megállapítható, hogy: *a vezető-irányító munka a vezető olyan személyes komplex tevékenysége, amelyet a tevékenység előkészítése, megtervezése, a döntés meghozatala, a munka megszervezése, irányítása, ellenőrzése és értékelése során végez.*

A végrehajtás során a vezetési folyamat jellemzője, hogy annak egyes elemei kimaradhatnak, módosulhat a sorrend, újraindulhat az egész folyamat.

Vezetőként a vezetési folyamat fő irányvonalát mindenképpen célszerű követnünk, hiszen ez a gondolatmenet és munkasorrend a vezetői gyakorlatban jól bevált.

5. A vezetési funkciók gyakorlásának általános rendszermodellje a rendészeti szervek vezetési rendszerében

A vezetési funkciók az általános vezetélméletre alapozva, de a rendészeti szervezetekre jellemző módon sajátosan érvényesülnek. Mindehhez hozzájárulnak a különböző vezetési és szervezeti modellek alkalmazásának lehetőségei és módszerei, amelyek a különböző vezetési szinteken másként jelentkeznek.

5.1. A rendészeti szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési funkciók²¹

A rendészeti szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési funkciók a következők:

1. információk gyűjtése és feldolgozása (elemzése), közlése és felhasználása;
2. tervezés (döntési változatok kialakítása, a döntés előkészítése);
3. döntés (a legfontosabb vezetési funkció);
4. szervezés, koordinálás (a döntés végrehajtásának megszervezése);
5. irányítás (a tevékenység vezetése);
6. ellenőrzés;
7. értékelés.



11. ábra

A vezetési folyamat elemei, a vezetési funkciók

Forrás: a szerző szerkesztése

²¹ A vezetés- és szervezélmélettel foglalkozó szakirodalom a vezetési funkciók többféle felosztását tárgyalja. Az itt felsorolt vezetési funkciók a rendészeti szerveknél általánosan elfogadott sorrendet ismertetik.

1. *Az információk gyűjtése és feldolgozása (elemzése):* Valamennyi vezetési szinten a sikeres vezetői munka alapfeltételének tekintjük, hogy a vezető folyamatosan rendelkezzen a tevékenység irányításához és vezetéséhez szükséges aktuális információkkal. Példaképpen említhetjük, hogy a különböző szintű rendőri vezetőknek jól átgondolt és megszervezett információs rendszer áll rendelkezésére, amely keretében tájékoztatást kapnak a szervezetet ért külső és belső hatásokról (rendőrségi információs csatornák, elemzések, belső tájékoztatók stb.).
2. *A tervezés (döntést előkészítő tervezés):* A tervezés az a vezetési funkció, amelynek gyakorlása során az adott szintű rendvédelmi vezető, (parancsnok) a rendelkezésre álló erőket, eszközöket időrendi és fontossági sorrendben, személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.
3. *A döntés (a legfontosabb vezetési funkció, amely lehet mozzanat, és lehet folyamat):* A döntés olyan vezetési funkció, amely során a rendészeti szervezet vezetője a vizsgált cselekvési változatok közül egyet kiválaszt az adott cél elérése érdekében (ekkor mozzanat). Más értelmezésben a döntés egy folyamat, és a vezetés gyakorlatában döntések folyamatára van szükség a célkitűzés végrehajtásához.
4. *A szervezés (koordinálás):* A szervezés során a rendészeti szervezet vezetője a meghatározott cél elérése érdekében összehangolja az alkalmazott munkamódszereket. A szervezés (koordinálás) feladata a szervezet rendelkezésére álló erőforrások összehangjának megteremtésére irányuló tevékenység. A rendészeti szervezetekben a vezetői döntések általában a hozzájuk kapcsolódó munkatervekben vagy a végrehajtás módját szabályozó különféle rendelkezésekben testesülnek meg. A rendelkezések kiadása az ügyrendben meghatározott vezetők vezetési, belső igazgatási eszköze, amely az alárendeltek számára kötelező feladatokat, végrehajtási szabályokat, hatáskörbe utalt döntéseket tartalmazza.
5. *A tevékenység irányítása:* Az irányítás olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlásával az előljáró beavatkozik a folyamatba annak beindítása, előírt szinten tartása, kívánt módon való megváltoztatása és leállítása céljából.
6. *Az ellenőrzés:* Az ellenőrzés olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlása során az adott szintű vezető meggyőződik arról, hogy az alárendeltek hol tartanak a meghatározott feladatok végrehajtásában, azokat milyen szinten hajtották végre, és hogy biztosítva van-e a kitűzött cél elérése.
7. *A tevékenység értékelése:* Az értékelés olyan vezetési funkció, amely során a szervezet vezetője megerősíti az alárendeltet abban, hogy a feladatot hogyan hajtotta végre, mekkora volt a siker vagy a hiba nagysága.

A következőkben részletesen kifejtjük a fentiekben tárgyaltakat.

5.2. A vezetői információ mint a döntés-előkészítés támogatási rendszere

A sikeres vezetői munka alapfeltételének tekintjük, hogy a vezető folyamatosan rendelkezzen az általa vezetett szervezet, tevékenység irányításához, vezetéséhez és működteté-

séhez szükséges információkkal. A rendőri szervezet működtetése során az információs rendszer által szolgáltatott, a szervezetet ért külső és belső hatásokról szóló tájékoztatást fel kell dolgozni. Mindezek feldolgozása minden vezető napi kötelezettsége.

Az információ gyűjtése, feldolgozása

Adatnak nevezzük mindazokat a híreket, közléseket, amelyek a szervezethez eljutottak, attól függetlenül, hogy a szervezet működését befolyásolják-e vagy nem (adatnak tekintjük például a csendes-óceáni hurrikán hírét, amely szerencsére nem sok hatással van a magyar rendészeti szervezetek működésére). A szervezethez érkező adatok osztályozásával jutunk el az információ meghatározásához. Információ minden olyan adat, hír, ismeret, amely bizonytalanságot szüntet meg, és döntésre készítet (egy Magyarországot is érintő hóvihár előrejelzése viszont fontos információt jelent a rendvédelmi szerveknek).

A szervezethez érkező adatokat és információkat osztályozni kell, a következő szempontok alapján.

Forrás szerint:

- külső információ: a szervezeten kívüli környezetre vonatkozó ismeretek (például terepviszonyok, a lakosság összetétele, segítő vagy gátló szándéka);
- belső információ: a szervezetre vonatkozó ismeretek összessége (például a rendelkezésre álló erők, eszközök száma, motivációja, kiképzettsége).

Mérhetőség szerint:

- kvantitatív információ: számokban, százalékokban, arányszámokkal kifejezhetőek (például létszám, költségvetési fedezet, mérhető anyagok);
- kvalitatív információ: számokban nem mérhetőek (például erők, eszközök minőségi állapota, az állomány motiváltságának foka).

Jelleg szerint:

- primer információ: amikor közvetlenül a szervezetenél keletkezik, vagy a szervezethez érkezik be az információ;
- szekunder információ: amikor esetleg többszörös áttételen keresztül jut el az információ a felhasználóhoz.

A szervezetbeli áramlás szerint:

- vertikális: amikor az információ a szervezeten belül felülről lefelé vagy fordítva áramlik az egyes szintek között;
- horizontális: amikor az információ az egyes mellérendelt szervek között áramlik.

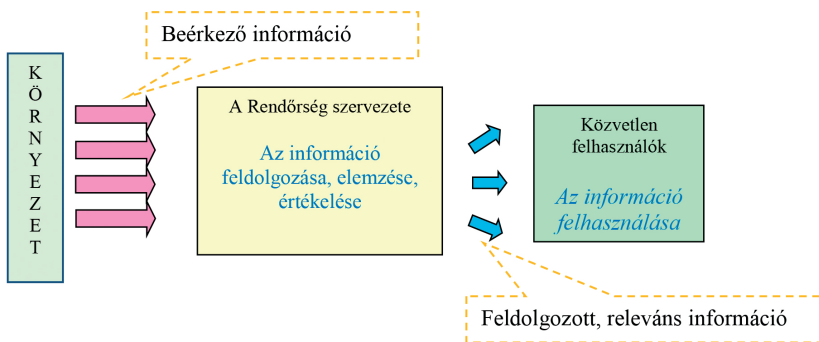
Időtényező alapján: múltra, jelenre vagy jövőre vonatkozó.

Az információk mindegyike lehet még: teljes vagy hiányos, pontos vagy pontatlan, megbízható vagy megbízhatatlan, igaz vagy hamis, ellenőrzött vagy nem ellenőrzött, aktuális vagy nem aktuális.

Az információ főbb megjelenési formái:

- *Szóbeli információk:* amelyek közvetlenül érkeznek a szervezethez, megteremtve az azonnali és gyors reagálást, illetve szükség esetén annak pontosításának lehetőségét. Hátránya, hogy nem rendelkezik bizonyítóerővel, esetleg félreérthetőek, ezért rögzítésük valamilyen módon ajánlott (az információ vételével egy időben, a jegyzetfüzetbe).
- *Írásbeli (írásos) információk:* az adatok átvitelének leggyakoribb formája, bizonyítható, normatív jellegű lehet, alakítása pontosan meghatározott, elkészítése esetenként több időt vesz igénybe. Fő hátránya, hogy idő- és munkaerő-igényes, nem biztosítja az azonnali közvetlen visszacsatolás lehetőségét, és kötelező a vezetői mértéktartás ebben a tekintetben, hiszen fölöslegesen erősítheti a bürokráciát (például jelentéktelen ügyeket is írásba kell foglalni [5 papírtáska igénylésére szolgáló jegyet kell készíteni]). Elfogadott és jó módszer, ha a szóbeli közlési móddal kombinálva alkalmazzák (a szóban, előzetesen pontosított írásban is megküldik).
- *A személtető információk* közé soroljuk a különböző vázlatokat, térképeket, grafikonokat, kimutatásokat, amelyek tömör, lényegre törő, áttekinthető információkat nyújtanak. Igyekezünk ezeket hatékonyan használni!
- *Adatformatumú információknak* tekinthetőek azok az adathalmazok, amelyek külön meghatározott szempontok alapján csoportosítva a rendészeti szolgálati tevékenység során valamilyen ismeretet hordoznak, összefüggéseket fejeznek ki (a bűnözési, közlekedésrendészeti adatbázisok stb.).

Az információ rendőrségi szervezetben történő útját a következő ábra szemlélteti.



12. ábra

Az információáramlás folyamata a Rendőrségnél (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

Az információ megszerzése, gyűjtése

Az információ megszerzése az alábbi módokon történhet:

- *Közvetett módon szerzett információk* azok az információk, amelyek nem közvetlenül a források helyéről, hanem közvetítő csatornákon keresztül érkeznek a rendészeti szerv vezetőjéhez. Ezek az információk általában elég pontosak, de felhasználásuk esetén olykor ellenőrzésre szorulnak.
- *Közvetlen módon megszerzett információk* esetében a rendészeti szerv vezetője egyenesen az információs forrástól kap tájékoztatást, amely általában pontos és megbízható. Ilyen például a felettes szerv által biztosított információ, az alárendeltektől vagy együttműködőktől közvetlenül kapott információ.

Az információ rögzítése hagyományos eszközökkel (írásos anyagok, térkép, fényképfelvétel, nyomok (ujjlenyomat, szagminta, DNS) és elektronikus úton történhet (digitális fénykép, digitális ujjlenyomat-leolvasó, íriszazonosítás, videó, auditív módszerek [kép- és hangrögzítés]).

Az információk szűrése azt jelenti, hogy a rendészeti vezető (vagy az erre a feladatra létrehozott szervezet (például az Elemző Értékelő Osztály) a nagy mennyiségű adathalmazból kiválasztja a szervezetre vonatkozó információkat, majd azokat megszűrve, elemmezve, értékelve átadja az adott szervezet számára jelentőséggel bírót.

Az információk tárolása hagyományos (irattár, levéltár, könyvtár) és elektronikus módon történhet (CD, internetes [intranetes], digitális tárolóhelyek).

Az információk továbbításának módja rendkívül változatos lehet (internet, intranet, telefon, szóbeli, írásbeli mód stb.), de követelmény, hogy időben és bizonyítható módon eljusson a célszemélyhez vagy -szervezethez.

Az információk feldolgozása, az információk elemzése, értékelése

Az elemző-értékelő munka valójában a megszerzett információk részekre bontását, gyakorlatilag szelektálását jelenti, amely a tartalmának, sürgősségének és tárgyának megfelelő osztályozásban, sorrendbe állításában merül ki. Az információ értékelése forrás, megbízhatóság, jelentéstartam és aktualitás alapján történhet.

A rendészeti szervezetek működése során felfedhetők az úgynevezett *információs ellentétpárok*. Ezek arra vonatkozna, hogy egyik oldalról a rendészeti szervezetek titkolják a szolgálatellátás és a jogsértő cselekmények felfedésére irányuló tevékenységrendszerüket. Másrészről pedig a jogsértő személyek információgyűjtő törekvése ezen rendészeti szervek tevékenységének felderítésére irányul (például sebességmérő eszközök alkalmazásának pontos helye és időpontja; a határterületen az embercsempészek számára fontos információ lehet, hogy a határrendészeti kirendeltség illetékességi területén pontosan hol és mikor található határrendész járőr), hiszen a rendészeti szervezet tevékenységének ismerete megkönnyíti a jogsértő személyek cselekményének jogkövetkezmények nélküli végrehajtását.

Rendészeti szervezetek esetén különlegesnek számít a szervezet részéről *kiszivárogtatott dezinformációk* hatása, amely esetenként jelentős visszatartó erő a jogsértést elkövetni szándékozók körében (például a sebességmérő dobozok az autópályán – vagy van benne

kamera, vagy nincs, de a maximális sebesség betartásában játszott visszatartó ereje kétségtelen).

A szervezet által összegyűjtött információkat általában az informatikai adatbázisok feltöltésével dolgozzák fel, ahonnan különböző lekérdezési lehetőségekkel összefüggések kereshetők egyes jogellenes cselekmények elkövetői között. A felfedett összefüggések gyakran jelentős segítséget nyújtanak a felderítő és bűnmegelőző, valamint a bűnüldöző munkában (gyakorlatilag ki sem kell lépni az irodából, és rendelkezésre áll az elkövető profilja, ehhez segítséget adnak a különböző fertőzöttségi térképek, adatbázisok, térfigyelő-kamera-információk stb.).

5.3. A rendészeti vezető tervező munkája

A tervezés az a vezetési funkció, amelynek gyakorlása során az adott szintű rendészeti vezető *a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erők-eszközök és az aktuális rendvédelmi [közbiztonsági, közrendvédelmi, bűnügyi, határrendészeti] operatív helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja*, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.

A tervezés rendszerint két szinten valósul meg:

- Az első szint a *gondolati tervezés*, amely során a vezető gondolatban tervezi meg a tevékenység végrehajtását.
- A második szint a *kivitelező tervezés*, amely során a vezető vagy a törzsek elkészítik az előzetes terveket és a vezetési okmányokat.

A tervezés folyamata:

1. A tényleges és kívánatos helyzet közötti különbség elemzése.
2. A segítő és gátló tényezők számbavétele.
3. A cél eléréséhez szükséges cselekvési változatok kialakítása.

Minél magasabb vezetési szinten történik meg a tervezés, annál általánosabban valósul meg. A tervezés összetett folyamat, amelyben jelen van a többi vezetési funkció is (például az elemzés, a döntés, az értékelés). A tervezés során kialakított elgondolás, amely a tervben ölt testet, a kitűzött cél elérése érdekében elvégzendő feladatok sorrendjét, végrehajtásuk módját, idejét, eszközrendszerét, a végrehajtásba bevont szervezeteket és személyeket, a végrehajtókat, a felelősöket, a határidőket, a szükséges anyagi-tárgyi eszközöket tartalmazza.

A döntést előkészítő tervezés során jellegét tekintve kétfajta tervezésről beszélhetünk:

1. *Szabad időtartamú terv* azt jelenti, hogy a döntés nem függ az előjáró és az alárendelt szervezetek tevékenységétől, a döntés utáni feladatok végrehajtása nem kapcsolódik közvetlenül más szervezetek tevékenységéhez. A feladat végrehajtásának megkezdése a saját szervezet vezetőjének elhatározásától függ.
2. *Kötött időtartamú terv* esetében az előjáró vezető vagy szervezet meghatározza a döntés meghozatalának és végrehajtásának időpontját, ebben az esetben az előjáró és az alárendelt szervezetek tevékenységére közvetlen hatással van a döntés eredménye.

Mindkét esetben a tevékenységi rendszer többfajta megjelenítése elfogadott (sávdíagram, feladatterv, idődiagram, vezetői hálós terv stb.).

A tervezés végrehajtása során támasztott főbb követelmények:

- objektivitás (a terv a reális és valós helyzetre alapozzon, legyen kivitelezhető);
- tudományosság (támaszkodjon az új tudományos eredményekre);
- komplexitás (rendszerben és összefüggéseiben szemlélje a dolgokat);
- rugalmasság (legyen lehetőség a végrehajtása közbeni változtatásokra is);
- közérthetőség, részletesség (egy átlagosan felkészült szakember a tervet magyarázat nélkül használni tudja);
- egységesség (a tervek egységes felépítésben, egységes elgondolás alapján készüljenek).

A rendőrségi szervezetben használt tervek csoportosítása:

- *Időtényező alapján* hosszú, közép- és rövid távú tervek készülhetnek.
- *Rendeltetésük szerint* ismerünk alapterveket (éves; féléves; havi munkaterv; költségvetési terv), munkaterveket, feladatterveket, amelyek valamilyen speciális feladat végrehajtására vonatkoznak, és speciális terveket, amelyek közé a különféle vezetői munkaterveket, hálós diagramokat, időterveket sorolhatjuk.
- *Tartalmuk alapján* megkülönböztethetünk komplex terveket, amelyek általában a szervezet teljes feladatrendszerét határozzák meg, ágazati terveket, amelyek a szervezet egy részének feladatait határozzák meg (például a bűnügyi főigazgató terve).
- *Területi felosztásban* a tervek lehetnek országos hatáskörűek, megyei szintűek, helyi szintűek.
- *Célszerűségi alapon megkülönböztetünk stratégiai terveket*, amelyek hosszabb időszakra határozzák meg a feladat-végrehajtást, *taktikai terveket*, amelyek a stratégiai tervek megvalósításához járulnak hozzá, önálló célkitűzéseket tartalmaznak, és rövid távra készülnek, *operatív terveket*, amelyek egy konkrét szervezet vagy feladat tényleges megoldását tartalmazzák.

5.4. A döntés mint mozzanat és mint folyamat

A döntés az a vezetési funkció (mozzanat), amelynek gyakorlása során az adott szintű rendészeti vezető (parancsnok):

- *megfogalmazza és megtervezi a végrehajtandó feladatokat* (kivitelező tervezés);
- *eljuttatja azokat az alárendeltekhez* (rendelkezések kiadása);
- *koordinálja és megszervezi a tennivalókat* a végrehajtókkal és az alárendelt vezetőkkel;
- *biztosítja a végrehajtás mindenoldalú feltételeit.*

A döntés mint folyamat magában foglalja a döntést előkészítő valamennyi vezetési funkciót.

A döntést követő tervezés folyamata előkészítő és kivitelező szakaszra bontható:

- *Az előkészítő szakaszban* határozható meg a döntést követő tervezés általános feladata és azok a részfeladatok, amelyek összegyűjtésre kerülnek, azok a feltételek,

tényezők, amelyek befolyással bírnak a tervezési folyamatra, és amelyeket a tervekben szerepeltetni kívánnak.

- *A tervezés kivitelező szakaszában* a terv konkrét összeállítására kerül sor, amely elsősorban formai, logikai kivitelezést jelent.

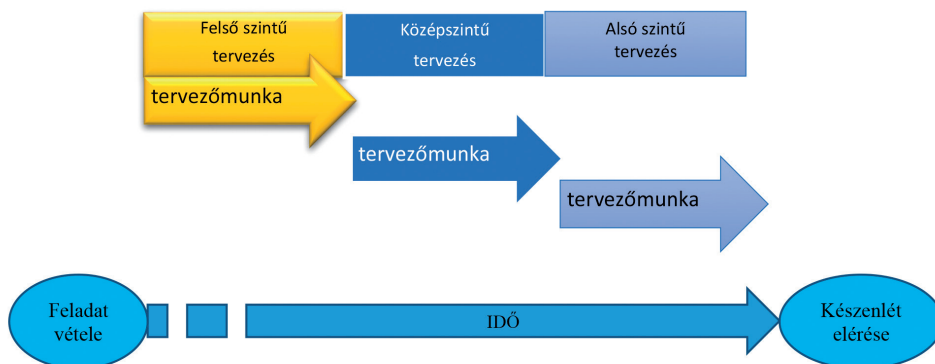
A terv a típusától függően többféle formátumban készülhet, de mindegyik formának könnyen áttekinthetőnek, érthetőnek és egyértelműnek kell lennie. Külön gondot kell fordítani az átfedések kiküszöbölésére, a véglegesítés előtt célszerű köröztetni a végrehajtásban érintett személyekkel és szervezetekkel. A koordinálást és egyeztetést követően a tervet az illetékes vezető hagyja jóvá, ezáltal annak megvalósítása minden érdekelt számára kötelező jellegű.

A tervezésnél alkalmazott munkamódszerek

A rendészeti szervezetekben a tervezés más vezetési funkciókkal együtt beépül a parancsnoki és törzsmunka strukturális rendszerébe, ahol a feladatok megtervezése *lépcsőzetes, párhuzamos és kombinált munkamódszerrel* valósítható meg:

- *A lépcsőzetes munkamódszer* alkalmazásával a tervezést a különböző vezetési szintek egymást követően hajtják végre.

Amikor a tervezés a magasabb vezetői szinten befejeződött, akkor kap feladatot az alárendelt vezetői szint, és csak azután tudja a munkáját megkezdeni. Az egyes vezetési szintek tehát „lépcsőzetesen” hajtják végre vezetői előkészítői feladataikat.



13. ábra

A lépcsőzetes tervezési módszer (elvi vázlat)

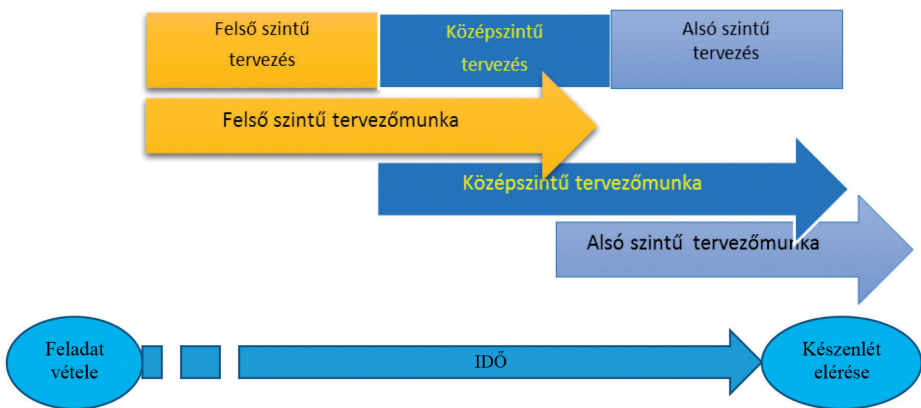
Forrás: a szerző szerkesztése

Ez a módszer általában akkor alkalmazható, ha elegendő idő áll rendelkezésre a feladat megtervezéséhez és a végrehajtásához.

- *A párhuzamos munkamódszer* alkalmazásával a vezetési szintek között a tervezőmunka közel azonos időtartamban történik.

A felső szint rövid elkészítő munkát végez, hogy adatokat tudjon az alsóbb szint rendelkezésére bocsátani. Ez gyakorlatilag a szükséges mértékben kibővített előzetes intézkedéseket takarja. Ez a munkamódszer akkor alkalmazandó, amikor kevés idő áll rendelkezésre az előkészítő feladatok végrehajtására.

A vezető szervek bizonyos időeltolódással, párhuzamosan hajtják végre tervezési feladataikat.



14. ábra

A párhuzamos tervezési módszer (elvi vázlat)

Forrás: a szerző szerkesztése

- *A kombinált munkamódszer alkalmazása esetén a lépcsőzetes és párhuzamos tervezést együtt hajtják végre. Módszere, hogy két vezetési szint párhuzamosan dolgozik, egy vezetési szinten pedig ehhez képest lépcsőzetesen történik a munkavégzés.*

A párhuzamos és kombinált tervezési munkamódszer alkalmazása lerövidíti a tervezésre szánt időt. Vezetőként mindig gondoljunk arra, hogy a rendelkezésre álló időintervallum $\frac{2}{3}$ részét kell a végrehajtó állománynak a feladatvégrehajtásra biztosítani.

5.5. Módszerek ahhoz, hogy jobb döntéseket hozzunk

Vezetőként döntenünk kell – azért vagyunk vezetők! Arra törekszünk, hogy a rendelkezésünkre álló információkból a legjobb döntést hozzuk ki. Esetenként azonban döntésünk nehézségekbe ütközhet. Kezdő vezetőknek ebben nyújthatnak segítséget az alábbiak:²²

- Keressünk valakit, aki már hozott hasonló döntést, és kérdezzük meg tapasztalatairól, de ne feledjük el, a döntést nekünk kell meghozni, a felelősséget nem

²² 10 módszer, hogy jobb döntést hozzunk (2009). *Reader's Digest*, 2009. január. 91–97. alapján a szerző által átdolgozva.

háríthatjuk át senkire. Célszerű lehet a hozzánk közelebb álló tapasztaltabb vezető-társ véleményének kikérése az adott probléma megoldásában.

- Hajlamosak lehetünk azt hinni, hogy a jó döntésekhez több időre van szükség. Esetenként egy-egy ösztönös elhatározás is lehet ugyanolyan jó, sőt akár jobban is beválhat, mint az a döntés, amelyet napokig fontolgatunk. Logikusnak tűnik az az állítás, hogy több ismeret birtokában észszerűbb döntéseket hozunk, mégis olykor megessük, hogy minél több információ áll rendelkezésünkre, különös módon annál jobban ragaszkodunk a megérzéseinkhez. Ekkor válasszuk a megérzésünknek megfelelő cselekvési változatot.
- Ha valamely érzelem (indulat, harag, személyes érintettség) hatása alatt hozzuk meg döntésünket, akkor hajlandóbbak vagyunk elfogadni az első elénk táruló megoldást, ahelyett hogy gondosan mérlegelnénk a többi lehetőséget is. Mivel az érzelmek erősen befolyásolják a gondolkodást, döntési helyzetben jobb mentesülni a hatásuk alól.
- Amikor azt hisszük, hogy a jó döntés meghozatalához minden tényezőt figyelembe vettünk, kialakulhat olyan eset is, hogy például személyes érintettség miatt általában csak az általunk preferált és korábban is támogatott véleményt akarjuk igazolni. Ekkor gondoljuk át az álláspontunkat, legyünk az „ördög ügyvédjei”, nézzük meg a másik oldal előnyeit és hátrányait, és döntsünk bölcsen, és ha tudunk, semlegesen.
- Döntés közben sok lényegtelen körülmény és mozzanat vonhatja el figyelmünket, ezért koncentráljunk a lényeges pontokra.
- Minél több időt és energiát fektet az ember valamibe, annál jobban ragaszkodik hozzá. Ha sok időnk és munkánk van egy döntési változat kimunkálásában, előkészítésében, akkor sajnálva a befektetett munkát, lehet, hogy az optimális megoldással szemben is a kevésbé optimálist választjuk, hiszen sajnáljuk a befektetett energiánkat elpazarolni.
- Döntéseink során általában erős vonzalmat táplálunk a nyereséggel, sikerrel kecsegtető lehetőségekkel szemben, kerüljük azt, amiben veszteséget, kudarcot gyaníthatunk. Mindig több szempontból kell megvizsgálnunk a szóba jöhető lehetőségeket, hiszen a rövid távú veszteség lehet, hogy hosszabb távon nagyobb nyereséget hozhat, mint a rövid távú nyereség.
- Azt hihetnénk, hogy az a vezető, aki több lehetőség közül választhat, jobb döntéseket hoz. Ha bővebb a választék, akkor több információ szükséges ahhoz, hogy tájékozódjon az ember, ez azonban rendkívül időigényes lehet. A sok lehetőség közötti választás során az emberben mindig kétely maradhat, hogy a legjobbat választotta-e ki. Ez különösen azoknál okoz problémát, akik a maximumra törekszenek. Az elégedettségre törekvő és az „elég jó” megoldást kereső vezetők döntése könnyebb. Keressük meg, és fogadjuk el az elég jó megoldást a tökéletes helyett! Ilyen döntési helyzetben is érdemes tanácsot kérni valakitől, akinek már volt hasonló döntése, a tanácsadó tapasztalatait általában megbízhatóak, hiszen ő már megtapasztalta döntésének pozitív és negatív hatásait.
- Óvakodni kell az olyan helyzetektől, ahol kevés az egyéni felelősség, soha ne higgyük, hogy kizárólag a csoportnak lehet igaza, még akkor se, ha mindenki egyetért valamiben, és senki nem vállalja az ellentmondó szerepét.

- Mindenki hajlamos azt hinni, hogy boldogabb lesz, ha maga hozza meg saját döntéseit. Ez alapvetően így is van, de abban az esetben, ha kevés az információ, és sok a választási lehetőség, a döntésünk után nyomasztólag hathat, hogy nem a legjobb döntési alternatívát választottuk. Biztos, hogy jól döntöttünk? Ilyenkor jobb, ha hasonló helyzetben lévő vezetőársunktól segítséget kérünk, akinek tapasztalatai segíthetnek a döntésben, és megerősíthetnek bennünket a döntés helyességében.

5.6. A szervezés mint a döntés végrehajtása

5.6.1. A szervezés (koordinálás)

A szervezés során a vezető a meghatározott cél elérése érdekében összehangolja a feladatok végrehajtása során alkalmazott munkamódszereket, amelyek lényegüket tekintve magukba foglalják a folyamatok megszervezését, a szervezetek létrehozását és a munka megszervezését.

Más megfogalmazásban a szervezés (koordinálás) feladata a szervezet rendelkezésére álló erőforrások (külső és belső) összhangjának megteremtése. Ennek irányultsága kiterjedhet a szervezet elemeire vagy a szervezeten kívüli viszonyokra és kapcsolatokra is. A rendészeti szervezeteknél a *szervezési funkció legfontosabb eleme a feladatok megfogalmazása és meghatározása az alárendeltek részére*, amelynek formái a rendészeti szervezetre jellemző módon különbözőek lehetnek, például: parancsok, utasítások, intézkedések stb.

A rendészeti szervezetek esetében a fő jellemző az, hogy a szervezeten belüli koordináló tevékenység kiindulópontja a tervszerűség. A tervezés legfontosabb feladata a pontosan kimunkált tervek megvalósításához szükséges valós helyzet feltárása, valamint a kívánt célállapot közötti eltérés megállapítása. Ehhez a munkafolyamathoz jön még hozzá a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló erők és eszközök számbavétele.

A szervezeten belüli belső koordinálást általában a feladat végrehajtásáért felelős vezető vezeti, és általában vezetői döntéssel és utasítások kiadásával zárul, amelyek végrehajtása kötelező valamennyi résztvevő számára. A koordinációról általában emlékeztető vagy jegyzőkönyv, esetleg hangfelvétel készül, amelynek célja az elhangzottak (feladatok, felelősök, közreműködők, határidők stb.) rögzítése.

5.6.2. A rendelkezések kiadása a rendészeti szervezeten belül

A rendészeti szervezetben a vezetői döntések általában a hozzá kapcsolódó munkatervekben vagy a végrehajtás módját szabályozó különféle rendelkezésekben testesülnek meg. *A rendelkezések kiadása az ügyrendben meghatározott vezetők vezetési, belső igazgatási eszköze*, amely a kötelező feladatokat, végrehajtási szabályokat, hatáskörbe utalt döntéseket tartalmazza az alárendeltek számára.

Megjelenési formájukat tekintve szóbeli és írásbeli rendelkezéseket különböztethetünk meg.

A szóbeli rendelkezés legismertebb formája a szóban közölt utasítás vagy parancs, amely az előljáró akarata érvényre juttatásának legelfogadottabb eszköze a rendészeti szer-

vezetben. Általában a szolgálati előjáró adja ki személyesen vagy adatátviteli eszközön keresztül (telefon, videokonferencia). Az alárendelt számára a szóbeli rendelkezés is teljesítési kötelezettséget jelent.

Az írásbeli rendelkezések, amelyek teljesítése szintén kötelező érvényű, és amelyek továbbításához is felhasználhatók a korszerű adattovábbító rendszerek (e-mail, internet, intranet, SMS), a rendészeti szervezetben a következők lehetnek:

- *A parancs vagy utasítás* a legáltalánosabb vezetési eszköz, amely a szervezet belső életére és tevékenységére, az alárendelt állományra vonatkozó egyedi vagy normatív jellegű előírásokat tartalmaz.
- *Az intézkedés* az alárendelt szervek jogszabályból vagy az állami irányítás egyéb jogi eszközeiből fakadó feladatainak végrehajtására vonatkozó normatív rendelkezés.
- *A szabályzat* a rendvédelmi szerv szerveinek tevékenységét átfogó szabályokat, *a szolgálati feladatok ellátásának rendjét tartalmazza*. Szabályzat kiadására a szervezet országos vezetője jogosult, és a szabályzat tárgyától függően a belügyminiszter miniszteri rendelettel vagy utasítással hatályba léptetheti.
- *Az ügyrend* az alárendelt szervezetek rendészeti szervezetben elfoglalt helyét, szakmai feladatkörét és hatáskörét tartalmazza, *a szervezeten belül működő vezetők feladat- és hatáskörét rögzíti*.
- *A munkaköri leírás* szabályozza a munkavállalással kapcsolatos részleteket, az alárendelt szervezetek *egy-egy dolgozóinak munkaköréhez és beosztásához kapcsolódó feladatait, kötelezettségeit és jogait tartalmazza*.

5.6.3. A belső koordinálás sajátosságai a rendészeti szervezetek esetében

A rendőri szervezetben a korábbi törzskari szervezeti modellt a funkcionális irányítási modell váltotta fel, amely különösen fontossá teszi a mellérendelt vezetők (és szerveik) közötti folyamatos koordinációt. *A funkcionális vezetési modell biztosítja* az egyébként egységes irányítást igénylő szervezetben *a különböző szakterületek viszonylagos önállóságát*, amely a szakterületek közötti koordináció nélkül könnyen konfliktushelyzeteket okozhat.

A rendészeti szervek a funkcionális vezetési rendszerből adódóan a problémák ki-
küszöböléséhez *az országos szerv vezetője előírhatja a következőket*:

- a szakterület vezetői *kötelesek egyeztetni* a szakterületüket érintő olyan döntésekkel kapcsolatban, amelyek hatással vannak (lehetnek) a másik szakterület tevékenységére;
- a szakterületek vezetőinek vita esetén *döntéseikben elsődlegességet kell adniuk a rendészeti és bűnügyi szakterületnek*;
- az azonos szintű vezetői koordinálás útján nem megoldható *problémákat a felsőbb vezetési szint elé kell terjeszteni*, a későbbiekben annak döntése alapján kell eljárni.

5.6.4. A külső koordinálás sajátosságai a rendészeti szervezetek esetében

A rendészeti szervezet vezetője általában a külső koordinálást a mellérendelt szervezetekkel hajtja végre. A koordinálás lényege a feladat közös végrehajtásának megszervezése

és előkészítése. Vezetőként célszerű meghatározni azokat az elérendő szervezeti célokat, amelyek az együttműködő feleket érdekeltté teszi a közös feladat megvalósításában.

A koordinációs formák:

- *Koordinációs értekezlet*, amikor az előjáró vezető hangolja össze a közös tevékenységet. Ezen a fórumon nemcsak a neki közvetlenül alárendelt vezetők vesznek részt, hanem a feladat végrehajtásában érintett más szervezetek vezetői is meghívást kapnak.
- *Vezetői koordináció* az, amikor a felettes vezető személyesen a helyszínen hangolja össze a neki alárendelt vezetők munkáját.
- *Írásos koordináció*, amikor a szakterület tevékenységét meghatározó szabályozás tervezetét minden – együttműködésben – érintett vezetőnek megküldik, a tervezetről írásos véleményt kérnek, majd összevont értekezleten, szóban is kiegészítve alakítják ki a szervezet tevékenységét és az együttműködés rendjét.
- *Bizottsági ülések* azok, amelyek során a közös irányító szervezet közösen alakítja ki az együttműködés rendjét.
- *Együttműködési értekezlet* az, amelynek során a külső együttműködéssel történik a feladatok összehangolása.

5.7. A szervezőmunka főbb területei

A szervezőmunka egyik alapvető módszere az értekezletek megtartása.

Például a megyei rendőrfőkapitány (MRFK) az alábbi értekezleteket tartja:

- *Napi vezetői egyeztető:*
Napirend: a napi időszerű feladatok, eseti döntés alapján egyes tárgykörök (munkanapokon munkakezdést követően *rövid ideig tartó* információcsere). Résztvevői: a titkárságvezető, az ügyeletvezető, a sajtóreferens, eseti meghívottak, berendeltek.
- *Heti vezetői egyeztető:*
Napirend: a heti feladatok, események, eseti döntés alapján egyes tárgykörök (a hét első munkanapján munkakezdéskor, esetleg összekötve a napi vezetői egyeztetéssel). Résztvevői: a főkapitány-helyettesek, a hivatalvezető, a Személyügyi Szolgálat vezetője, az Ellenőrzési Szolgálat vezetője, a titkárságvezető, az ügyeletvezető, a sajtóreferens, a megyeszékhely város rendőrkapitányság-vezetője, eseti meghívottak, berendeltek.
- *Az MRFK vezetői értekezlete* (általában havonta):
Napirend: az aktualitásoknak megfelelően állítják össze. Résztvevők: a főkapitány-helyettesek, a hivatalvezető, a Személyügyi Szolgálat vezetője, az Ellenőrzési Szolgálat vezetője, az MRFK osztályvezetői, a rendőrkapitányságok vezetői, a határrendészeti kirendeltségek vezetői, Rendvédelmi Szervek Védelmi Szolgálata képviselője, a titkárságvezető, a sajtóreferens, a jogtanácsos, eseti meghívottak, berendeltek.
- *Kapitányságvezetők, határrendészeti kirendeltség-vezetők referáltatása* (negyedévenként):
Napirend: időszerű feladatok, eseti döntés alapján önálló témakörök. Résztvevői a referenseken túlmenően egyes főkapitánysági vezetők.

- *Állománygyűlés* (havonta):
Napirendjét külön rendelkezés szerint határozzák meg, résztvevői a tervben feltüntetett berendelték.
- *Egyedi ügyben összehívott értekezlet*:
Résztvevőit a témának megfelelően határozzák meg.

A napirendhez kapcsolódó előterjesztéseket és egyéb dokumentációkat az értekezletet megelőzően úgy célszerű megküldeni a résztvevőknek, hogy legyen elegendő idejük azok áttanulmányozására és a véleményük kialakítására.

Az MRFK vezetőjének közvetlen alárendeltségébe tartozó vezetők értekezletei az alábbiak lehetnek: napi, illetve heti koordinációs értekezlet, szakterületi vezetők értekezlete, állománygyűlés, egyedi ügyben tartott értekezlet.

5.7.1. Az irányítás (vezérlés)

Az irányítás olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlásával az előjáró beavatkozik a folyamatba, annak:

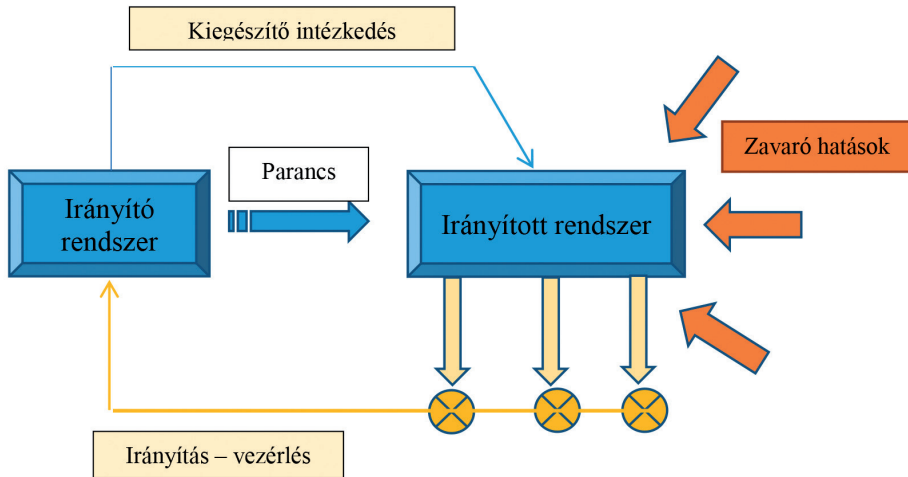
- beindítása;
- előírt szinten tartása;
- kívánt módon való megváltoztatása és leállítása céljából.

A rendészeti szervezetek szervezetében alkalmazott *irányítási funkció keretében* a vezető a szervezet működését akadályozó és zavaró tényezőket hártja el. Ez a *funkció tulajdonképpen* a kibernetikához hasonló elven működik, *a zavarok hatását korrigálja.*

Az irányítás (más szóval: vezérlés) lényegében nem indítja újra a vezetési folyamatot, hanem a kisebb zavaró tényezőket iktatja ki, ez általában direkt formájú külső beavatkozás.

A rendészeti szervezetnél az irányítás (vezérlés) leggyakoribb formája a szóbeli vagy írásbeli parancs, amely meghatározza az alacsonyabb szintű szervezet tevékenységét. Ez rövid távú beavatkozást jelent a szervezet tevékenységébe, amelynek felvállalása a vezető részéről a magasabb (fontosabb) cél teljesítésének elsődlegessége miatt elsőbbséget élvez.

A vezető-irányító tevékenységére azért van szükség, mert a rendszer működését zavaró hatások érik, amelyek eltéríthetik a rendszert a kívánt cél eltérésétől.



15. ábra

Az irányítási (vezérlési) rendszer

Forrás: a szerző szerkesztése

A vezérlés elvén alapuló irányítás alapját a rendszer környezetéből szerzett információk és az arra adott válaszok képezik. A vezérlő szervezet kompenzálja a bekövetkező hatásokat, de úgy, hogy az eredeti feladatrendszer végrehajtására adott tevékenység alapvetően nem módosul.

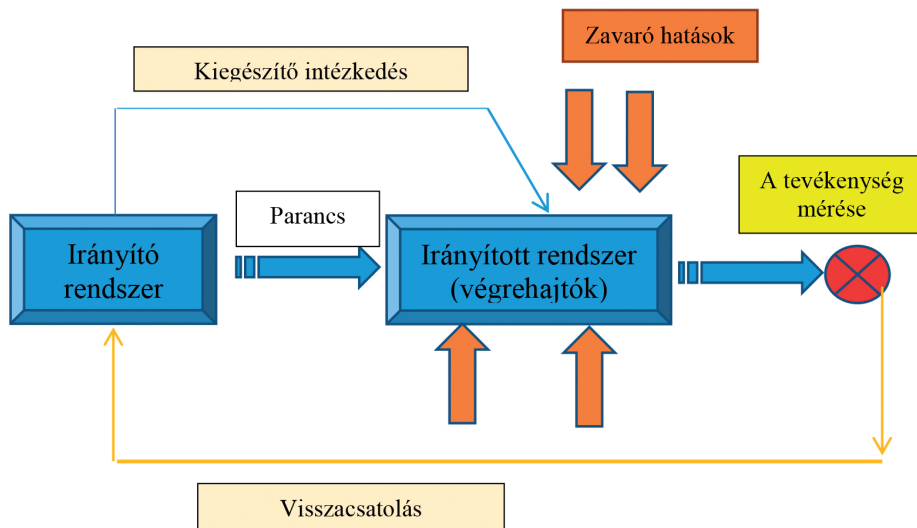
5.7.2. A szabályozás

Zárt hatásláncú szabályozásról akkor beszélünk, ha a nyílt hatásláncú szabályozás egyes pontjain visszacsatolás történik, a zavaró hatások kiküszöbölésére az irányító szervezet újabb folyamatot generál. A szabályozás a Rendőrség szervezetének legáltalánosabban használt irányítási módja, hiszen biztosítja az előljáró általi gyors, operatív beavatkozások lehetőségét.

A folyamatban jelen van az irányító rendszer, a végrehajtó és a zavaró hatás(ok). A folyamatban az irányító rendszer a zavaró hatásokat érzékelő, a beavatkozás szükségét felismerő szervezetet működtet. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a szervezetben szükség van az ügyeleti és készenléti szolgálatok működtetésére, valamint ide sorolhatók az operatív irányító csoportok, akik felmérik a zavaró hatásokat és a beavatkozás szükségességét, és intézkednek az ellentétekenység bevezetéséről.

A rendszer alkalmazásának kritikus pontja a beavatkozási küszöb megállapítása, nagyon fontos a döntési hatáskörök pontos tisztázása, a kommunikáció, az összeköttetés,

a pontos és gyors intézkedések és azok végrehajtása, a helyzet változásainak figyelemmel kísérése, a folyamatos visszacsatolás.



16. ábra
A szabályozási rendszer

Forrás: a szerző szerkesztése

A zavaró hatások kiküszöbölésének preventív módszere az izolálás, amely elszigeteli a szervezetet, ezáltal nincs hatással rá a káros és zavaró hatás (például: az általában forráshiányos időszakban valamely kiemelt szervezet minden erőforrást megkap – ezzel kiküszöbölhetők azok a negatív hatások, amelyeket a forráshiány okozna).

5.8. Az ellenőrzés

Az ellenőrzés olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlása során az adott szintű vezető meggyőződik arról, hogy az alárendeltek hol tartanak a meghatározott feladatok végrehajtásában, azt milyen szinten hajtották végre, és biztosítva van-e a kitűzött cél elérése.

Az ellenőrzés biztosítja az alárendeltek tevékenységének folyamatos megismerését, a feladatok végrehajtásának számonkérését, értékelését, segítséget nyújt, valamint biztosítja a vezetés önkontrollját. Az ellenőrzés lényege az, hogy a parancsnok meggyőződjön a tervezett és várható tevékenység közötti azonosságról, illetve különbségről.

Az ellenőrzés a szervezet működésében tapasztalható erősségek és gyengeségek, valamint kockázati tényezők és lehetőségek feltárásával segíti az irányítói vezetői tevékenységet, támogatja a legjobb gyakorlat kialakítását, a szervezeti kultúra fejlődését.

Az ellenőrzés alapelvei:

- *Törvényesség, szakszerűség:* minden ellenőrzés kizárólag a vonatkozó jogszabályok vagy más szakmai szabályok figyelembevételével, azok magas színvonalú ismeretével végezhető.
- *Célszerűség, tervszerűség:* az ellenőrzéseknek összhangban kell lenniük a különböző időszaki munka- és ellenőrzési tervekkel, a vezetők által meghatározott főbb irányokkal és a korábbi ellenőrzések tapasztalataival.
- *Objektivitás, komplexitás, függetlenség:* az ellenőrzéseknek a valós tények megállapítására és abból következtetések levonására kell törekedniük.
- *Hitelesség, nyilvánosság, jóhiszeműség:* az ellenőrzés tényét, módját, megállapításait és más lényeges elemeit minden esetben megfelelő alaki és tartalmi követelmények szerint kell dokumentálni.
- *Együttműködés:* valamennyi ellenőrzés során az ellenőrzési tevékenység eredményessége érdekében az érintett személyek és szervek kölcsönösen együttműködnek egymással.²³

Az ellenőrzés végrehajtásának logikai rendje:

1. a tényleges, valóságos helyzet feltárása;
2. az 1. pont és a vezető által elgondolt állapot ütköztetése;
3. azonosságok, illetve különbözőségek feltárása;
4. különbözőség esetén az okok feltárása, a tevékenység minősítése;
5. az okok megszüntetése:
 - kiegészítő intézkedések (rendelkezések) kiadása,
 - az eredeti célok kismértékben történő módosítása,
 - az eredetitől – a kialakult körülmények miatt – eltérő célok meghatározása.

Az ellenőrző-funkcióból adódóan nyilvánvaló, hogy valamennyi vezetőnek és vezetési szervnek kötelessége az általa irányított szervezet és személyek munkáját rendszeresen ellenőrizni.

Az ellenőrzéssel szemben támasztott követelmények:

- az ellenőrző felkészült legyen az ellenőrzés végrehajtására;
- objektív legyen;
- legyen szakszerű, rendszeres, következetes;
- idejében derítse fel a hibákat;
- fejlessze a személyes felelősséget;
- szilárdítsa a törvényes rendet;
- legyen segítő jellegű;
- célirányos jellegű;
- átfogó (komplex);
- lényegre irányuló;
- hibafeltáró;
- adott esetben meglepetésszerű (rendszeres, rendszertelenséggel ismétlődő).

²³ 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás az Ellenőrzési Szabályzatról 1. fejezet 3–7. pont. Forrás: www.police.hu/sites/default/files/6_2012.pdf (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)

*A Rendőrség szervezetében végrehajtott ellenőrzések fajtái:*²⁴

- *függetlenített ellenőrzés:* az ORFK Ellenőrzési Szolgálat országos hatáskörrel végzi – a szolgálati ágak, szolgálatok és szakszolgálatok tekintetében – a rendőri-szakmai ellenőrzéseket, amelyek a szolgálati és a szakmai előljárók és a felettes szervek által végrehajtott ellenőrzések;
- *szakmai irányítás keretében végzett felügyeleti ellenőrzés:* belső (közvetlen vezetői) ellenőrzés minden vezetési szinten alkalmazásra kerülhet, célja a szervezethez tartozó alárendelt személyek és szervezetek funkcionális működésének ellenőrzése;
- *vezetői ellenőrzés:* a vezető irányítása alatt álló alegységekre, illetve utasításra a rendőri szervezeten belüli szolgálati helyekre, személyekre kiterjedően végrehajtott ellenőrzés;
- *munkafolyamatba épített ellenőrzés:* a munka törvényességének és szakszerűségének, a hibás folyamatok megszakításának, a hiba azonnali felismerésének és kijavításának kikényszerítése érdekében – normákban előírt vezetői ellenőrzési kötelezettségen felül – végzett folyamatos ellenőrzés, revízió.

*A Rendőrség szervezetében végrehajtható ellenőrzések formái:*²⁵

- *Belső ellenőrzés (szakmai):* a Rendőrség szervezetén belül, az arra kötelezettek részéről törvényességi, szakszerűségi, célszerűségi és eredményességi szempontok szerint végrehajtott ellenőrzés.
- *Függetlenített ellenőrzés:* független, a rendőri szerv vezetőjének közvetlen alárendeltségében működő, kifejezetten ellenőrzési feladatok ellátását szolgáló ellenőrzési szervezet vagy személy által lefolytatott belső ellenőrzés.
- *Átfogó ellenőrzés:* meghatározott szervezeti egységre vagy adott szervezet tevékenységének egészére irányuló olyan ellenőrzés, amelynek keretében pénzügyi, gazdasági, valamint szakmai feladatok összefüggő vizsgálatára, elemzésére, értékelésére kerül sor annak érdekében, hogy a vizsgált szervezeti egység, illetve tevékenység helyzete és működése komplex módon megítélhető legyen.
- *Témaellenőrzés:* egy időben több szervezeti egységnél végrehajtott, azonos tárgyú ellenőrzés, amelynek célja a vizsgált témában általánosítható következtetések levonása és az ennek megfelelő intézkedések megtétele.
- *Célellenőrzés:* valamely meghatározott eset vagy tárgykör meghatározott szempontok szerinti vizsgálata, illetve egy-egy szolgálati feladat végrehajtásának ellenőrzése egy adott szerv, szervezeti egység, szervezett munkacsoport vagy személy vonatkozásában.
- *Mobil ellenőrzés:* az ellenőrzési szervezet által végzett olyan helyszíni ellenőrzés, amely eseti jelleggel, szűrőpróbaszerűen vizsgálja a normák érvényesülését, és amelynek lényegi eleme a váratlanság.
- *Utóellenőrzés:* valamely korábban végrehajtott ellenőrzés megállapításai és javaslatai alapján a feltárt hibák és hiányosságok megszüntetésére tett intézkedések teljesítésének és azok hatásainak vizsgálata.

²⁴ 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás 2. fejezet 9. pont.

²⁵ 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás 1. fejezet 8. pont a)–s) alpont alapján.

- *Elektronikus úton történő ellenőrzés:* olyan ellenőrzés, amely során az információ-technológia alkalmazásával számítógépes ügyviteli programba vagy informatikai adatbázisba történik betekintés, adatgyűjtés az ellenőrizendő tevékenység jog- és szakszerűségének megállapítása érdekében.
- *Munkafolyamatba épített ellenőrzés:* meghatározott személy vagy személyek napi munkavégzésének, szolgálatellátásának vagy szolgálati jogviszonyával kapcsolatos tevékenységének megfigyelése, továbbá objektum, helyiség, jármű, terep- és útvonalszakasz figyelemmel kísérése, amely során az ellenőrzést végző vizuálisan adatot, információt gyűjt a vizsgált tevékenység jog- és szakszerűségének megítélése céljából.
- *Soron kívüli ellenőrzés:* ha valamely szervnél a jogszabálysértések, rendkívüli események elszaporodnak, vagy a szerv tevékenységében rendellenességek tapasztalhatók, az arra jogosult vezető soron kívüli ellenőrzést rendelhet el a problémák okainak feltárására.
- *Minősített adat védelmére vonatkozó és adatvédelmi, valamint biztonsági ellenőrzés:* hivatali munkaidőn kívül lefolytatott olyan ellenőrzés, amely kiterjedhet különösen a minősített és nyílt adathordozók, valamint a fegyverek biztonságos kezelésére, őrzésére; a mindenkor hatályos adat- és minősítettadat-védelemre vonatkozó szabályok betartására, illetve a be- és kiléptetés rendjére, szabályozottságára.
- *Soron kívüli ellenőrzés:* ha valamely szervnél a jogszabálysértések, rendkívüli események elszaporodnak, vagy a szerv tevékenységében rendellenességek tapasztalhatók, az arra jogosult vezető soron kívüli ellenőrzést rendelhet el a problémák okainak feltárására.

Az ellenőrzés módszerei:

- helyszíni vizsgálat, amely valamely alárendelt szervezet állomáshelyén vagy a vezető szerv székhelyén történik;
- személyes megkérdezés (interjú);
- kiadmányozási jog gyakorlása;
- beszámoltatás, amely történhet szóban vagy írásban, esetleg kombinált módon, helyszínét tekintve lehet az ellenőrzött vezető székhelyén, illetve megtörténhet a központi szervhez történő berendeléssel. A beszámoló elhangozhat a vezető vagy a vezetői testület előtt, időtartama vagy témája korlátozott lehet, esetenként kiegészítheti (összefoglalhatja) az írásban előzetesen leadott jelentést;
- iratok, okmányok, nyilvántartások ellenőrzés helyére történő bekérése, tanulmányozása az információs csatornákon beérkezett adatok, ismeretek elemzése útján végrehajtott ellenőrzés;
- anyagok, eszközök tételes rovincsolása;
- a Rendőrséggel együttműködő, területileg illetékes állami és társadalmi szervek – az ellenőrzés tárgyával kapcsolatos – véleményének megismerése;
- folyamatos adatszolgáltatás és jelentések elemzése;
- statisztikai adatok értékelése;
- alkohol vagy bódító hatású szer fogyasztásának ellenőrzése;
- titok- és adatvédelmi, iratkezelési szabályok betartására vonatkozó, valamint biztonsági ellenőrzés;

- munkafolyamat ellenőrzése (megfigyelés) során a vezetési funkciók gyakorlásának teljes folyamatában végrehajtott ellenőrzés;
- elektronikus úton történő ellenőrzés;
- az ellenőrzés céljának és tárgyának megfelelő egyéb módszer (például ellenőrző foglalkozás vagy gyakorlat, amely képet ad az alárendeltek gyakorlati feladat-végrehajtásáról, a vezetői folyamatok működtetéséről és működéséről).²⁶

A fenti ellenőrzési formák és módszerek az ellenőrzés céljától, tartalmától és jellegétől függően változatosan külön-külön vagy egymással kombináltan alkalmazhatók.

Az ellenőrzés lehet teljes körű, ha a vizsgálat alá vont tevékenység minden előfordulását figyelembe veszi, vagy lehet mintavételes. A mintavétel egyik formája a véletlenszerű (szűrőpróbaszerű) ellenőrzés, amikor valamilyen szempont alapján kiválasztjuk a mintát, és az ellenőrzés csak erre irányul. Ebben az esetben következtetést az ellenőrzés eredményét követően tudunk levonni.

Az ellenőrzéseket általában az éves munkatervekben szerepeltetik, kivételt képeznek a váratlan ellenőrzések, amelyek tervezése havonta történik meg, és amelyeket utólag könyvelnek le. Éves tervekben szerepeltetik az átfogó, felügyeleti, bizottsági ellenőrzéseket, a témavizsgálatokat és az utóellenőrzéseket. Havi tervekben szerepeltetik a céllenőrzéseket és a szervezet végrehajtói szintjén végrehajtott ellenőrzéseket.

5.9. Az ellenőrzés előkészítése

Vezetőként döntést hozhatunk az ellenőrzés formáját és tárgyát illetően. A döntés végrehajtható 1-2 fő kijelölt személlyel vagy legalább 3 főből álló bizottsággal. Amennyiben nagyobb létszámú bizottságot hozunk létre, azt célszerű albizottságokra bontani, amelyek az ellenőrzést külön hajtják végre. Az ellenőrzések végrehajtására célszerű valamilyen tervet kell készíteni, amely tartalmazza a kötelezően szereplő ügyviteli adatokat, az ellenőrzés idejét, helyét, célját, formáját, módszereit, a vizsgált időtartamot, az ellenőrzésben részt vevő személyeket és szervezetet, azok feladatát, a jelentések elkészítésének módját és idejét, tartalmát, az értékelés idejét és módját. A tervet az ellenőrző személyekből álló bizottság készíti el, és elrendelő hagyja jóvá.

Az ellenőrző személyek, amennyiben nem szolgálati elöljárójuk az ellenőrzött szervezetnek, nyílt paranccsal rendelkeznek, amelyben szerepel az ellenőrzési és betekintési joguk.²⁷ Az ellenőrzésbe beosztott személyek kötelesek az ellenőrzésre felkészülni, az összegyűjtött információkat, adatokat tanulmányozni, a szükséges speciális ismereteket el-sajátítani, illetve felfrissíteni.

Az ellenőrzés elvégzését követően ténymegállapító, összefoglaló jelentés készül, amelyben szerepelnek a tényekkel alátámasztott megállapítások és következtetések,

²⁶ 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás 20. pont alapján.

²⁷ „[N]yílt parancs: hivatásos állományú, ellenőrzést végző személy részére az arra jogosult parancsnok által kiállított szolgálati okmány, amelynek jogosítottja – a munkáltatói jogkörök kivételével – a kiállító hatáskörében és illetékességében eljárva az abban meghatározott rendőri szerveknél és tárgyban ellenőrzést, vizsgálatot folytathat, ennek során az ott meghatározott iratokba betekinthez” 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás 8. pont n) alpont.

tartalmazza a vizsgálat tárgyával kapcsolatos értékelést, javaslatokat tesz a feltárt hiányosságok elhárítására, a hibák kijavítására, a végrehajtás határidejére és a felelős személyére.

A vezetői ellenőrzések tervezése, illetve gyakorlati végrehajtásának dokumentálása a Robotzsaru integrált ügyviteli, ügyfeldolgozó és elektronikus iratkezelő rendszer (a továbbiakban: Robotzsaru rendszer) „Vezetői ellenőrzések dokumentálása” moduljában történik. A Robotzsaru rendszerben az ellenőrzést követő öt munkanapon belül rögzíteni kell az ellenőrzés tényét és megállapításait.

A papír alapon rögzített ellenőrzések tényét, illetve a megállapításokat (azt, hogy volt-e hiányosság) az ellenőrzést követő öt munkanapon belül szintén rögzíteni kell a Robotzsaru rendszer „Vezetői ellenőrzések dokumentálása” moduljában.²⁸

5.9.1. Az ellenőrzés megállapításai alapján teendő intézkedések

Az ellenőrzött szerv vezetője az ellenőrzés megállapításait tartalmazó irat kézhezvételétől számított nyolc napon belül arra észrevételt tehet, amelyre az ellenőrzést végző szervezet vezetője a kézhezvételtől számított nyolc napon írásbeli választ ad.

Ha az ellenőrzött szerv vezetője a válasz ellenére vitatja az ellenőrzés valamely megállapítását, észrevételét, három munkanapon belül megküldi az ellenőrzést végző szervezet vezetőjének, aki azt – állásfoglalásával – három munkanapon belül az ellenőrzést elrendelő vezetőnek felterjeszti.

Amennyiben az ellenőrzés hibát, hiányosságot tárt fel, annak kijavítására az ellenőrzött szerv vezetője intézkedési tervet köteles készíteni, a határidők és a felelősök megjelölésével.

5.9.2. A tevékenység értékelése

Az értékelés olyan vezetési funkció, amely során *a vezető megerősíti az alárendeltet abban, hogy a kapott feladatot hogyan hajtották végre*, mekkora volt a siker vagy a hiba nagysága.

Az értékelés végrehajtására számos lehetőség kínálkozik, a vezető elismerésétől az elmarasztalásáig, extrém esetben a leváltásáig. A szervezet tevékenységének értékelésére rendelkezésre állnak a különböző vezetői fórumok és állománygyűlések.

5.10. A rendészeti szervezetek vezetés-irányításának vezetői gyakorlata

A rendészeti szervezetben a vezető-irányító munka során megvalósulnak, és a gyakorlatban is végrehajtásra kerülnek a vezetési funkciók. Megtörténik az információk gyűjtése és feldolgozása, a döntés-előkészítő tervezés, a döntés. A vezetési folyamatot a szervezés, a végrehajtás irányítása követi, amely során a felsőbb vezetési szint információkat szerez a megvalósításról, megállapítja a tervezett és a valós helyzet közötti eltéréseket, amennyiben szükséges, beavatkozik a folyamatba. A folyamatból sosem maradhat el a tevékenység értékelése!

²⁸ 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás az Ellenőrzési Szabályzatról 109. pont.

A felvázolt folyamat egy egységes rendszert képez, amelyben a szereplők pontosan feloszthatók és behatárolhatók irányító és irányított rendszerekre, valamint felismerhetők a rendszer környezetét alkotó tényezők (például zavaró tényezők). Nagyon fontos megtartani az irányító és az irányított szervezet között a hierarchikus viszonyt, mert ennek hiányában a rendszerben zavar támadhat, a szerepkörök felcserélődhetnek.

Az irányító szervezetnek a beavatkozása során rendkívül körültekintőnek kell lennie, hiszen *a hierarchikus rendszerben nem lépheti át az egyes vezetési szinteket*, mert az az irányítási struktúra felbomlásához vezethet. Csak rendkívüli esetekben engedhető meg az úgynevezett „kézi vezérlés”, minden esetben a hierarchikus struktúrát célszerű követni, biztosítva ezzel a vezetés stabilitását és következetességét.

Megfontolandó, de alkalmazható mód a több irányítási szintet átfogó szabályozási rendszer alkalmazása, amely során a szakirányítás felett működő ellenőrző szerv nemcsak a hierarchikus rendszereket, hanem a szakirányítás rendszerét is átlépi. Alkalmazható abban az esetben, amikor az irányítást végrehajtó szerv visszacsatolást kíván végrehajtani a szervezet kimeneti értékeinek mérésére. Ez a modell ismerhető fel a rendőrség belső ellenőrzési rendszerének elemzésekor, hiszen az országos- és megyei rendőrfőkapitány alárendeltségében működő ellenőrzési szerv a komplex visszacsatoló szervezet szerepét tölti be, megfelelő információt szolgáltatva a szervezetben működő folyamatokról, az irányított szakterületek helyzetéről a főkapitányoknak.

A fenti modellekből kitűnik, hogy a vezető-irányító munkában döntő szerep jut a visszacsatolásnak, a tervezett és a valós helyzet közötti eltérés pontos meghatározásának, a beavatkozás idejének és módjának, a rendelkezések kiadásának.

Ha a fejezetben megfogalmazottakat az adott szervezeti céllal és feladattal összhangban, a vezetési szintre, szervezetre, tevékenységre és a kialakult helyzetre megfelelően adaptálva alkalmazzuk, akkor sikeres vezetők lehetünk!

6. A rendészeti szervek éves szolgálati tevékenysége megszervezésének folyamata

6.1. Az éves szolgálati tevékenység értékelésének folyamata és az értékelés

A szolgálati tevékenység éves értékelésének és megszervezésének folyamata *a rendészeti szervek évente ismétlődő összetett és kiterjedt vezetői tevékenysége*. Minden évben értékelésre kerülnek az eltelt év eredményei, tapasztalatai, egyúttal meghatározzák a következő év főbb irányait. Az itt leírtak más típusú szervezeti feladat elvégzésére is hasznos tanácsokkal szolgálhatnak.

A rendészeti vezetőképzés során ezen feladatok megismerésére és végrehajtására különösen nagy hangsúly helyeződik, hiszen *ez a jól behatárolt ismétlődő feladatsor minden évben, visszatérően jelentős megterhelést jelent* az alsó, a közép- és a felső szintű vezetői állomány számára.

Az éves tevékenység értékelése és megszervezése a rendvédelmi szervek vezető szervei által olyan munkafolyamat, amely *biztosítja az eltelt időszak szolgálati tapasztalatainak összegzését, eredményeit, a szervezetre ható külső hatások elemzését és előrejelzését, a szervezetben végbemenő folyamatok értékelését, a tevékenység főbb irányainak végrehajtására vonatkozó döntések kialakítását, a végrehajtás megszervezését, az ahhoz szükséges feltételek kialakítását és a vezetői (személyi) állomány tájékoztatását.*

Az egész munkafolyamatot több ember és szervezet összehangolt tevékenysége jellemzi. A végrehajtandó előkészítő feladatok konkrétan megfogalmazhatók, a szervezeti szintek jövőbeni feladatai pontosan behatárolhatók, és azok végrehajtása határidőkhöz köthető. A munkafolyamat összehangolása az elvégzendő munka feladatainak koordinálásában valósul meg. Vezetői szinten pontosan meghatározásra kerülnek a kidolgozandó okmányok, elemzések és kimutatások tartalmi és formai előírásai (a vezető által meghatározott az értékelő jelentés pontos szempontrendszere, a következő éves tevékenységének meghatározására vonatkozó tevékenységek főbb tartalmi elemei és struktúrája).

A szervezeten kívüli hatások elemzése és értékelése lehetővé teszi, hogy azokból következtetéseket vonjunk le a következő időszak várható tendenciáira, mindezt annak érdekében, hogy a szervezet felkészülhessen a kedvezőtlen hatások semlegesítésére, valamint a működés szempontjából kedvező hatások fogadására.

A rendészeti szervezetben *minden vezetési szint saját maga is előkészíti a prognózisát, felkészülve ezzel a következő időszakban várható hatásokra*. A helyzetértékelésből levont következtetések, a várható kihívások, a szervezet feladatai meghatározzák a szervezeti döntések tartalmát, amely tájékoztató jellegű feladatot ad minden szakterület részére. Természetesen minél alsóbb szintű a vezetési szint a gyakorlati végrehajtáshoz, az egyes feladatok annál konkrétabban öltenek testet.

A tevékenység értékelése és az éves szolgálati tevékenység megszervezése hagyományos értelemben vett szervezési feladat, amely során a felsőbb szintű vezetés az általa meghatározott jövőre vonatkozó célkitűzéseket megismerteti az alsóbb vezetési szintekkel, motiválja azokat a teljesítésre.

Összegezve tehát az éves tevékenység értékelése, a következő év főbb feladatainak meghatározása egy *elemzésekből és értékelésből álló komplex folyamat*, ahol a szervezeti és vezetői szintek egy adott algoritmus alapján végrehajtott vezetői munkát végeznek, amelynek célja a rendvédelmi szerv éves munkafadatainak összehangolása és a végrehajtás megszervezése.

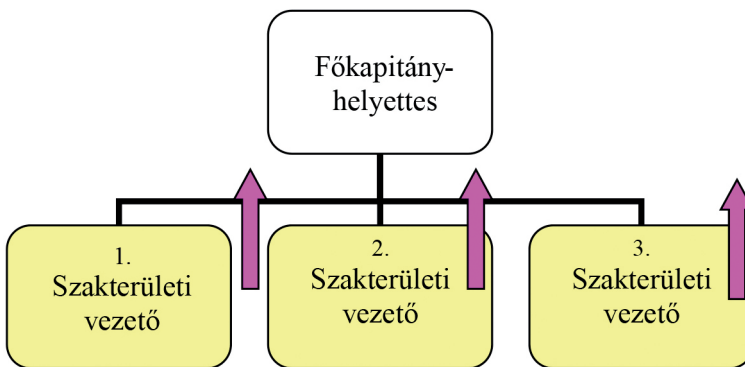
Az éves tevékenység értékelése és a következő időszak megszervezése során rendkívül változatos formákkal találkozhatunk, a következőkben ebből mutatunk be néhányat.

6.2. Az éves értékelés elkészítésének munkamódszerei

A szakmai tapasztalatok alapján a rendészeti szervezetekben három munkamódszert alkalmaznak az éves értékelés elkészítésére. Lássuk a rendőrségi modellt!

1. *A referálásos modellben* a főkapitány-helyettesek gyűjtik össze és koordinálják az általuk vezetett szakterületek munkafadatait. A modellben a szakterületek vezetői és a szervezeti egységek egyszemélyi vezetői végzik el az éves tevékenység megszervezésére irányuló munkát.

Elsősorban azoknál a szervezeteknél alkalmazzák, ahol a szervezetek közötti együttműködés nehézkes, vagy a központi koncepciót kívánja a vezetés érvényesíteni.



17. ábra

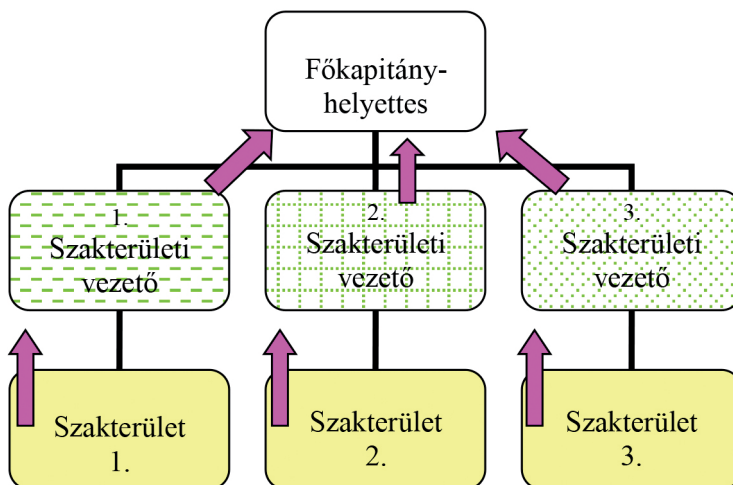
A referálásos modell

Forrás: a szerző szerkesztése

2. *A szakterületi fórum modellben* az egyes szakterületek vezetői önállóan végzik az adott szakterület éves munkájának megítélését és a következő időszak felada-

tainak meghatározását, majd azok eredményét – mint a szervezet egészére vonatkozó koncepciót – jelentik a főkapitánynak vagy helyettesének.

A szakterületek vezetői által nem megoldható feladatok megvalósítása a döntéshozó instrukciói alapján történik meg, majd az éves munka megtervezése egységes koncepcióval záródik.



18. ábra

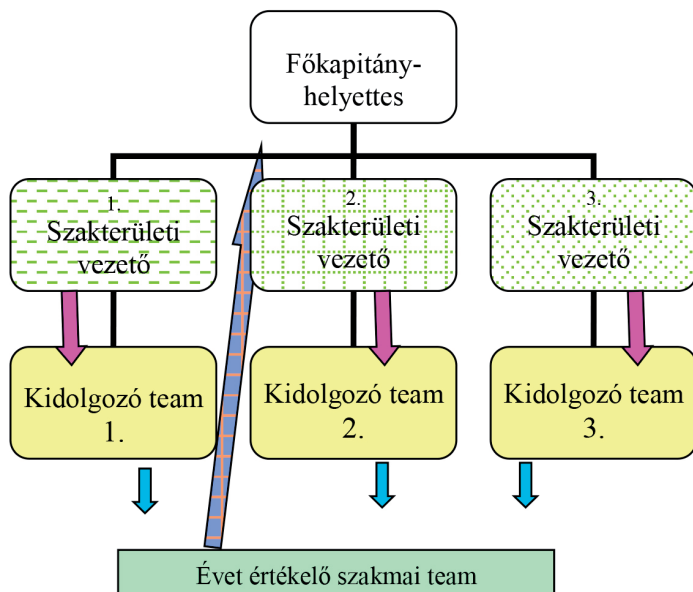
A szakterületi fórum modell

Forrás: a szerző szerkesztése

Ezt a modellt általában jól funkcionáló önálló szervezetek esetében alkalmazzák, ahol a főkapitányi vezetés egységes, jól megfogalmazott követelményeket alkalmaz, és a gyakorlati munkavégzés során nagyfokú az együttműködésre való törekvés.

Ez a modell a jól felkészült és szakmai munkájukat kiválóan végző szakmai vezetőket és alárendelt szervezeti vezetőket feltételez.

3. *A teammódszer* az előbb elemzett két módszer alkalmazása mellett, de önállóan is alkalmazható munkamódszer, amelynek lényege, hogy a szervezet vezetési struktúrájától elkülönülten az egyes szervezeti elemek szakembereiből létrehozott teamet hozunk létre. Ezek a személyek koordinálják az egyes szervezetek közötti tevékenységet, összegyűjtik az egyes szervezetek szakterületi tennivalóit, a teammunka eredményét összefoglalják, majd annak részeredményeit bemutatják. A modell olyan szervezetekben alkalmazható, ahol a napi leterheltség magas, a team tagjai megfelelő elemző-értékelő felkészültséggel rendelkeznek, ismerik a szervezet tevékenységét, elért eredményeit és az előtte álló szakmai feladatokat és kihívásokat. A kidolgozó team folyamatosan kapcsolatot tart a szakterületi vezetővel és a kidolgozást vezetővel.



19. ábra
A teammódszer

Forrás: a szerző szerkesztése

6.3. Az éves tevékenységet értékelő jelentés elkészítésének folyamata és tartalma

A rendészeti szervezet és a szakterületek éves tevékenységének értékelése rendkívül fontos és összetett feladat, hiszen minősíti a teljes szervezet, az alárendeltek és a szakterületek éves munkáját. Az értékelő munkafolyamat lehetővé teszi a munkamódszerek változatos alkalmazását. A lépcsőzetes, a párhuzamos és a kombinált munkavégzés lehetővé teszi a meglévő adatbázisokban végrehajtott elemzéseket, az esetlegesen évközben elkészített jelentések bedolgozását. Az értékelő jelentés összeállítása során megnő a törzsmunka szerepe, hiszen a szakterületekről delegált szakemberek közreműködésével hajtható végre, az év során felszínre került szakmai tapasztalatok összegzése és bedolgozása az éves jelentésbe.

Az éves tevékenységet értékelő jelentés elkészítésének és összeállításának rendje a következő ütemezéssel történhet:

1. *Az adatok előzetes összegyűjtése és elemzése*, amely a közép- és felső szintű vezető-irányító szervezetnél a munkafolyamatba ágyazva kerül végrehajtásra. A különböző szintű szakmai elemzések elvégzéséhez jelentős segítséget nyújtanak az évközben feltöltött adatbázisok, havi, negyedéves és féléves elemzések.
2. *A szerkesztőbizottságok összeállítása* során a kidolgozó bizottság tagjai kijelölésre kerülnek, megkapják a kidolgozással kapcsolatos konkrét feladatokat, a kidolgozás

- főbb időpontjait, az egyéb végrehajtandó feladatokat. A munka tervszerű végrehajtásához meghatározásra kerülnek a felelősök.
3. *A javaslatok összegyűjtése* az aktuális év folyamán felmerült problémák megoldására adott szakmai válaszok összegzése, amelyeket a rendvédelmi szerv végrehajtó szervezeteitől gyűjtenek össze. A javaslatokat a szakterületi vezető jóváhagyásával lehet a felső szintű irányító szerv felé felterjeszteni.
 4. *A tervzet összeállítása és véleményeztetése* akkor történik meg, amikor a dolgozók az éves tevékenységértékelést és a következő év feladatait tartalmazó összefoglaló jelentéstervzetet elkészítik, azt véleményezésre megküldik az eljáró és az alárendelt szervezetek felé. Az észrevételek feldolgozása és a jelentésbe történő bedolgozása a szerkesztőbizottság feladata, a bizottság vezetőjének felelőssége. A javaslatok feldolgozása során a javaslattevőkkel folyamatos koordináció fenntartása indokolt.
 5. *A tervzet véglegesítése* során a javaslatokat követő korrekciók után a pontosított anyag megküldésre kerül az alárendelt és az eljáró szervezet számára.
 6. *Az értékelő jelentés tapasztalatainak feldolgozása során* az illetékes eljáró a szervezet vezetője és az alárendelt az éves értekezlet keretében szóbeli kiegészítéssel ismertetik a jelentés főbb elemeit. Esetlegesen a szakterületi vezetők felkészülnek a kapott feladat értelmezésére, szükség esetén kiegészítő jelentést tesznek a hatáskörükbe utalt feladatok végrehajtásáról.



20. ábra

A szervezet éves értékelésének folyamata

Forrás: a szerző szerkesztése

Az évet értékelő és a következő év feladatait meghatározó jelentés összeállítása során az elemző-értékelő munka főbb szempontjai (a Rendőrségnél – a 2017. évi változtatban – az értékelő jelentés a hét évre vonatkozó adatokat tartalmazza):

1. *Bevezetés:* az alapvető működési feladatrendszer bemutatása, a szervezet számára megfogalmazott stratégiai célok, az önkormányzati felmérés adatainak rövid bemutatása.
2. *A vezetés és irányítás helyzete:* a szervezeti struktúrában és a vezetők személyében bekövetkező változások, a parancsnoki irányító munka intézkedései, az egyéni és szervezeti teljesítményértékelés tapasztalatai.
3. *A bűnügyi helyzet értékelése:* az adott évben lefolytatott büntetőeljárás adatok alapján a lakosság szubjektív biztonságérzetét leginkább befolyásoló bűncselekmények számának alakulása, főbb változások, azok okai:
 - A bűnügyi helyzet struktúrája:
 - regisztrált bűncselekmények száma,
 - kiemelt bűncselekmények,
 - növekvő vagy csökkenő tendencia (a helyi területi szervek bontásában),
 - bűncselekmények nyomozásának általános időtartama,
 - bíróság elé állítások száma.
 - A bűnügyi fertőzöttség bemutatása:
 - regisztrált bűncselekmények területi megoszlása,
 - regisztrált bűncselekmények száma, a kiemelt és a közterületen elkövetett bűncselekmények 100 000 lakosra vetített aránya.
 - A regisztrált bűncselekmények strukturált elemzése:
 - a szervezetten elkövetett bűncselekmények összбүнözésben betöltött aránya,
 - a bűncselekményekkel okozott kár vizsgálata,
 - új elkövetési módszerek és eszközök megjelenése,
 - a бүнözés várható főbb kihívásai, veszélyek, kockázatok,
 - a бүнözés, a bűncselekmények prognosztizálható hatása.
4. *A бүнүлдүзүмүккә өртүкелесе:* a felderítömүккә minősége, a titkosinformációgyűjtő-мүккә jellemzői, száma, a nyomozás eredményességének vizsgálata, a lakosság kriminális érzékenysége, a szakirányító-мүккә helyzete, tapasztalatai, a gazdaságvédelmi tevékenység értékelése, az elemző-értékelő мүккә értékelése.
5. *A rendészeti tevékenység:* a szolgálati ág legjellemzőbb mérőszámainak bemutatása területi és helyi szinten, a közterületi jelenlét mértéke, a szolgálatteljesítés színvonala, hatékonysága, rendezvénybiztosítások, csapaterős tevékenység tapasztalatai; őrszolgálati tevékenység, a körzeti megbízottak, a tevékenységirányítási központ működésének tapasztalatai; a védelmi igazgatás feladatai, közlekedésbiztonsági helyzet, a tevékenység értékelése, közlekedési бűncselekmények felfedése, igazgatásrendészeti tevékenység értékelése, illegális migráció helyzete, határrendészeti tevékenység értékelése; őrzött szállások működése, rendőri intézkedések jog- és szakszerűsége, a készenléti rendőrség megerősítő erőinek feladatellátásával kapcsolatos események összegzése.
6. *A бүн- és бәлесеүмелелзүмүккә:* a бүнмелелзүмүккә helyzete (gyermek- és ifjúságvédelem, családon belüli erőszak, megelőző vagyонvédelem, kábítószer-

- prevenció, bűnmegelőzési tanácsadás), a kiskorúak vizsgálatának tapasztalatai, a baleset-megelőzési tevékenység.
7. *Együtműködés*: a szervezet belső és külső kapcsolatai, a hazai és nemzetközi együtműködés helyzete (együtműködési megállapodásokban vállalt feladatok, helyi megyei önkormányzatokkal való együtműködés, nemzetközi rendőri együtműködés, Frontex, más rendészeti szervezetekkel való együtműködés, polgárőr-egyesületek, civil szervezetek).
 8. *Humán erőforrás-gazdálkodás*: a jelentősebb szervezeti változások bemutatása, a fluktuáció mértéke, az állomány megtartására tett intézkedések; vezetői utánpótlás, szakmai képzések, továbbképzések helyzete, az állomány erkölcsi fegyelmi helyzete, elismerések, a fizikai felmérés helyzete, egészségügyi, pszichikai, baleseti helyzet.
 9. *Pénzügyi, anyagi-technikai erőforrás-gazdálkodás*: a költségvetési előirányzat alakulása, a likviditás helyzete, az állománylétszám és bér-gazdálkodása; bírságnyilvántartás, saját és külső források, EU- és egyéb források, informatika, eszköz-gazdálkodás, jármű- és ingatlanállomány, a közbeszerzés helyzete.
 10. *Titkársági, hivatali (jogi, ügyviteli) tevékenység*: nemzetközi kapcsolattartás, perképviselő, jogi koordinációs tevékenység, belső normaalkotás, dereguláció.
 11. *Ellenőrzési tevékenység*: a tárgyévben lefolytatott ellenőrzések száma, az ellenőrzések tárgyköreinek ismertetése, vezetői ellenőrzések, megtett intézkedések.
 12. *Költségvetési ellenőrzés*: végrehajtott ellenőrzések, jelentős hiányosságok.
 13. *Kommunikációs tevékenység*: külső kommunikáció, rendőri megjelenés a médiában, honlap, sajtószóvivői tevékenység.
 14. *Célkitűzések*: az értékelt időszak főbb célkitűzéseinek megvalósulása, a jövőbeni tervek, intézkedések.

A rendvédelmi szerveknél az évet értékelő és a következő év feladatait meghatározó értekezletre *minden év elején a szervezet központjában, kibővített vezetői értekezleten kerül sor*, ahová meghívást kapnak a társszervek, az együtműködők képviselői is.

Az itt megkapott értékelést és a következő időszakra vonatkozó feladatszabást a megyei szintű szervezetek vezetői tovább bontják az általuk irányított területi és helyi szervezet vezetői részére.

Ebben a rendszerben a teljes szervezetben megtörténik az elmúlt év feladatainak értékelése és a következő időszak feladatainak vezetői szintű meghatározása, kezdődhet a munka!

Vákát oldal

7. A szervezeti hatalom, a szervezeti politika a rendészeti szerveknél

7.1. A szervezeti hatalom értelmezése, szerepe a vezetésben a rendészeti szerveknél

A rendészeti szervek esetében a vezetők és vezetettek közötti hatalmi viszonyok viszonylag egyszerűek, hiszen az alá-fölé rendeltség teljesen átszövi ezeket a szervezeti rendszereket. Mindezek mellett nemcsak az egyes szolgálati beosztások, hanem a rendfokozatok is tovább szélesítik a hatalmi bázist.

A hatalom mindig függőségi helyzetet alakít ki. Egy személy vagy szervezet azért tud valaki felett hatalmat gyakorolni, mert olyan dolgokat birtokol, amelyekre a másik félnek is szüksége van, de ezeket a dolgokat csak a hatalmi viszonyban tudja megszerezni. Ily módon az egyik személy/szervezet függ a másiktól. Lényegében ez a szervezeti/vezetői hatalom.

A vezetői hatalom Paul Hersey (1997) szerint két csoportra osztható:²⁹

1. *A vezető szervezetben elfoglalt helyéből, a beosztásából származó hatalom; fajtái: a jutalmazó, kényszerítő, kapcsolatokból származó, valamint a jogi hatalom.*
A hatalmi források ezen csoportja képezi a vezető intézményesített hatalmát, amely nélkülözhetetlen eszköze a vezetésnek. A beosztásból fakadó hatalom biztosítja a vezetőnek a jogot és a lehetőséget arra, hogy a szervezet nevében feladatokat adjon, utasítson, jutalmazzon, vagy éppen büntessen, valamint hogy kapcsolatait fel tudja használni a szervezeti célok elérése érdekében. Gondoljunk bele, mennyivel egyszerűbb egy igazgatónak elintézni valamit, mint a sokadik beosztottnak.
2. *A személyes hatalom a hatalom másik forrása, amelynek jellemzője, hogy a vezető mennyire képes tiszteletet kiváltani beosztottjaiból. Fajtái: a szakértői, az információs, valamint a kapcsolatokból származó hatalom.* Általában a köztiszteletben álló szaktekintélyek rendelkeznek ilyen hatalommal.

A szervezetben a szervezeti hatalom nagyságrendje nem állandó, annak mértéke mindig változik. Vezetőként törekednünk kell a beosztottjaink vezetésbe történő bevonására, hiszen a szakértelmükkel, az általuk birtokolt információkkal, kapcsolataikkal jelentősen segíthetik céljaink elérését, ami hatványozódik, hiszen a beosztott vezetőinknek is vannak kapcsolataik, és ők is egyfajta hatalomra tesznek szert saját beosztottjaik vonatkozásában. Ezt felismerve a tapasztalt vezetők az alsóbb szintű vezetők bevonásával mintegy megnövelik a szervezeteik hatalmát, ezáltal a szervezeti teljesítményük hatékonyabb lesz.

Vezetőként bizonyára megtapasztalták már, vagy meg fogják tapasztalni, hogy *a vezetettek* (beosztottak) általában *annál aktívabban vesznek részt a célok megvalósításában, minél nagyobb mértékben vonják be őket a célok megfogalmazásába.* Gondoljunk arra, hogy

²⁹ HERSEY, Paul (1997): *A helyzetorientált vezető.* Budapest, Műszaki Könyvkiadó. 55–57.

ha beosztott vezetőinket, munkatársainkat vonjuk be a döntéshozatalba, ezzel megerősítjük a döntésünkkel és a saját szervezetünkkel történő azonosulásukat.

Eddig a *hatalom pozitív oldalával* foglalkoztunk, de *létezik olyan hatalomgyakorlás is, amely nem a saját vagy szervezeti cél elérésére, hanem a másik személy vagy szervezet akadályozására irányul.* Ebben az esetben *negatív hatalomról beszélünk*, amely akkor keletkezik, amikor egy személynek *nincs elég hatalma saját céljai eléréséhez, viszont annyi hatalma azért van, hogy akadályozza a tevékenységünket*, információkat tartson vissza, késleltesse az ügyeket, vagy nyíltan ellenszegüljön vezetői döntéseinknek (például a gazdasági szervezet vezetője folyamatosan felülbírálja szakmai igényeinket, mondván, hogy nincs elegendő anyagi forrás azok biztosítására – hiába hozunk jó döntéseket, azok sorozatosan nem valósulnak meg, a munkatársaink is úgy érzik, fölöslegesen dolgoznak, hiszen nem válik valóra az, amit a vezető elhatározott).

Minden vezetőnek van valamennyi hatalma, amelyet ha okosan használ, akkor az segít a hatékonyabb szervezeti teljesítmény elérésében. Ugyanakkor *a rosszul használt vezetői hatalom megakadályozhatja a szervezet fejlődését, gátolhatja a munkatársak fejlődését, ronthatja a közösségi szellemet és a teljesítményt.* Vezetőként ne feledjük el azt, hogy a hatalmi viszonyokban *a munkatársainknak is van választási lehetősége*, amely általában az *engedelmesség*, de lehet az *ellentmondás, a helyzetből való kilépés* is.

7.1.1. A formális hatalom gyakorlása

A formális hatalom a szervezettől származik. Ez a hatalom az adott szervezeti struktúrához, a beosztáshoz tartozó vezetőhöz, a munkáltatói jogkör gyakorlójához, az előljárókhöz, a feljebbvalókhöz és az egyéb parancsnokokhoz kötődik.

A pozíciós hatalom fajtái: a törvényes (legitim) vagy jogi hatalom, a jutalmazó, a kényszerítő és a kapcsolatokból származó hatalom:

- A *törvényes (legitim) vagy jogi hatalom* érvényesítésének feltétele, hogy a beosztott munkatárs elfogadja azt, hogy személye a pozíciókat betöltő vezetők irányítása alatt áll, valamint köteles a tőlük kapott utasításokat, parancsokat, legjobb tudása szerint végrehajtani.
- A vezető *jutalmazó hatalmát* az emberek szükségletkielégítésére való törekvése motiválja. Ilyen szükséglet lehet a fizetésemelés, a jutalom, a kitüntetés, a soron kívüli előléptetés, a magasabb beosztásba helyezés, a különböző címek adományozása, egyéb presztízsnövelő intézkedések stb.
- A parancsnok *kényszerítő vagy büntető hatalma* (a szükségletkielégítés megvonása, fájdalom, fenyegetettség érzésének okozása, hátrányok kilátásba helyezése, illetve ezek érvényesítése) döntő erejű motiváló tényező lehet. Ne feledjük, a kényszer általában csak addig hatékony, amíg az érintett nem talál más munkahelyet!

A parancsnok – külső és belső – *kapcsolatokból származó hatalma* abból indul ki, hogy a beosztottak gyakran úgy érzik, hogy ezek a kapcsolatok számukra vélt előnyöket hozhatnak.

Az informális hatalom kialakítása:

- A *személyes vagy informális hatalom* az adott személy egyedi jellemzőihez, sajátosságaihoz köthető. A karizmatikusnak is nevezett hatalom *forrása* az, hogy a vezető mások által példának tekintett, követendő személyiséggel rendelkezik. Az ilyen esetek nemcsak a vezető személyiségére, hanem az általa hozott döntések, utasítások, parancsok végrehajtására, magatartásának, szaktudásának elismerésére, követésére is vonatkozik. Ezt a személyes hatalmat *referens hatalomnak* nevezik.
- A személyes hatalom második megnyilvánulási formája a *szakmai vagy szakértői hatalom*. Ha valakit valamely témakörben szaktekintélynek ismerünk el, akkor az illető befolyásoló hatással van másokra a kérdéses területet illetően. Az a *rendészeti vezető* (parancsnok), aki az általa vezetett szakterület alapos ismerője, *jelentős mértékű szakmai hatalomra tehet szert*. A szakértői szerep betöltésén alapuló hatalom napjainkban egyre fontosabbá válik, hiszen a munkaköri specializáció egyre jobban felerősödik. A szakértők szerepe a szervezet előtt álló célok teljesítése szempontjából is felértékelődik. *A szakértői tudással rendelkezők a szervezet legfontosabb erőforrásai közé tartoznak, őket sokkal nehezebb helyettesíteni, mint a nem szakértőket. Egy nagyon jó szakember beosztottként többet engedhet meg magának, hiszen pótolhatatlan.*
- A személyes hatalom *harmadik formája az információs hatalom*. Az információs hatalommal rendelkező azért tud befolyásolni másokat, mert valószínű, hogy azoknak *szükségük van az általa birtokolt információkra*. A *hatalmukat féltők* gyakran – többnyire egyéni jól felfogott érdeküktől vezérelve – *visszatartják a meghatározónak tartott információkat*.

Bakacsi Gyula felosztása szerint a hatalom forrásai és azok értelmezései a következők:³⁰

- *Szükség:* hatalom akkor keletkezik, amikor valamely személy vagy szervezet olyan erőforrást birtokol, amely mások számára is fontos. A szűkös erőforrások birtoklása hatalmi lehetőség kialakításához vezet. Ezek az erőforrások lehetnek például anyagi, speciális szakértelem, kiterjedt kapcsolati rendszer, megszerzett információ stb. (A légiforgalom-irányítók azért vannak kedvező helyzetben, mert speciális felkészítéssel rendelkeznek, munkájukban speciális készségeket használnak, nem mindenki képes a figyelmét megosztani egyszerre több dolog között – ezért kiemelkedő az anyagi megbecsülésük).
- *Helyettesíthetőség:* nem alakul ki hatalmi viszony, ha valamely személy vagy szervezet ugyan birtokolja a szűkösen előforduló erőforrást, de azt mások könnyen tudják egy ahhoz hasonló erőforrással helyettesíteni. Abban az esetben, ha az erőforrás nem helyettesíthető, akkor növekszik a hatalmi potenciál. Egy vezető, szakember a hatalmát nagyban megerősítheti, ha olyan szakértelemmel, tudással rendelkezik, amellyel mások nem, ezért szinte pótolhatatlan, és meg kell becsülnie a szervezetnek.
- *Bizonytalanság:* a bizonytalanságok elviselése a legtöbb ember számára pszichésen megterhelő. Alapvetően nem szeretjük a kiszámíthatatlan, megjósolhatatlan

³⁰ BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-KERSZÖV. 157–158.

helyzeteket. Aki képes csökkenteni a környezeti bizonytalanságot, növelheti hatalmi potenciálját. Egy adott döntési helyzetnek több megoldása is lehet, amelyek kimeletele sokszor nem látható előre. A jó vezető megfontolt és helyes döntése viszont meghatározza a továbblépés irányát, és ezzel átveszi a döntés többiekre nehezedő súlyát, a döntési képessége így hozzájárul a vezető hatalmának erősítéséhez.

7.2. A vezetők egymás közötti viszonyrendszere

A rendészeti szervezetek alapvető érdeke az, hogy *a különböző szervezeti egységek azonos szinten elhelyezkedő parancsnokai az egymás közötti versengés helyett az egymással való együttműködést helyezték előtérbe*. Az erős szervezeti hierarchia azt sugallja, hogy az egyéni karrier építéséhez a vetélytársakat le kell győzni, a versenyt meg kell nyerni. Természetesen a szervezet érdekeit szolgáló, az érintettek számára átlátható és egyenlő esélyt biztosító keretek között folyó, *érdemek elismerésén alapuló versenynek helye van* a rendészeti szerveken belül is. A szakmai feladatok hatékony, jogszerű végrehajtása a tevékenységek többségét illetően a szervezeti egységek, így az azonos szinten elhelyezkedő vezetők közötti harmonikus együttműködés megvalósítását feltételezi.

A formális kapcsolatok mellett *az informális kapcsolatok kialakítására is érdemes az azonos vezetési szinten lévő vezetőknek nagyobb figyelmet fordítaniuk*. Egymás megismerése, az együttműködés kialakításához szükséges alkalmazkodás, a kompromisszumok megkötése, az informális kapcsolatok elmélyítése nagyon is segítheti a közös munkát.

A személyes szimpátia kiépítése mellett nagyon fontos annak megismerése is, hogy a partnernek tekintett vezető milyen kompetenciákkal rendelkezik, hogyan, miben és mennyit tud segíteni a másik szervezet munkavégzésében. Az együttműködés elfogadását, sőt szorgalmazását eredményező pozitív bizalomra épülő viszonyt kell kialakítani és fenntartani.

7.2.1. A hatalmi űr, távolság

A vezető hatalma és a beosztott pozíciója között fennálló távolságot nevezzük hatalmi űrnek. Az esetek jelentős részében a beosztottakat irritálja a vezetői hatalom kirívó, erőszakos gyakorlása. *A demokratikus országokban a hatalmi távolság egyre kisebb a vezető és a beosztott között*.

A szervezetekben meglévő hatalmi űrt úgy sikerülhet áthidalni, ha a vezető őszintén törekszik arra, hogy megismerje valamennyi beosztottját. A vezetőnek/parancsnoknak meg kell értetnie a beosztottakkal, hogy az ő erőfeszítéseik miként, mennyiben és hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez, ehhez elegendő és célirányos információkkal kell őket ellátni. *A hatalom gyakorlójával kapcsolatban a beosztottak többsége részéről megelőlegezett tisztelet és követési hajlandóság tapasztalható*. Ez a tisztelet csak úgy tartható fenn, ha a vezetővel szembeni *bizalom töretlen, ezért a vezetőnek mindig megbízhatóan, kiszámíthatóan kell viselkednie és cselekednie*. Abban az esetben, ha a beosztottak meggyőződnek arról, hogy *a vezetőjük/parancsnokuk jól és értük is végzi a munkáját, a hatalmi űr csökkenése szinte törvényszerűen bekövetkezik*. Vezetői

szemszögből *legfontosabbak a tettek, a beosztottakról történő folyamatos gondoskodás, a betartott ígéret, a becsületesség és a hitelesség, a szakmai és vezetői hozzáértés.*

Mindezeket összegezve megállapítható, hogy a vezetői hatalom alkalmazása az *eredményes tevékenység szükséges velejárója, annak nélkülözhetetlen eleme.* A szervezettől kapott formális hatalom, valamint a személyes tulajdonságok alapján kivívott informális hatalom teremti meg a parancsnokok számára annak a lehetőségét, hogy a szervezeti érdekek szem előtt tartásával beosztottaik magatartását, mindennapi tevékenységét befolyásolni tudják.

7.3. A szervezeti politika

Hogyan értelmezhetjük a szervezeti politikát a rendészeti szervek vonatkozásában?

Napjaink szervezeteiben az erőforrások általában szűkösen állnak rendelkezésre. A rendészeti szervezetek vezetői és tagjai igyekeznek ezen *erőforrások elosztását* a számukra legkedvezőbb módon *befolyásolni.* Erről a befolyásolásról *szól a szervezeti politika.*

A szervezeti politika nem más, mint *a vezetői hatalom alkalmazása a döntési kritériumok meghatározása, valamint a döntések befolyásolása céljából, ezzel együtt mások támogatásának megnyerése.*

7.3.1. A szervezeti politika eszközei

Az előbbieken alapján a vezető és szervezete szempontjából kialakított szervezeti politika összetett és bonyolult képződmény, annak befolyásolása és irányítása komoly feladat, amelyhez a következő módszerek állnak rendelkezésre:

- *Általunk befolyásolt, céltudatosan kiválasztott döntési kritériumok alkalmazása:* A szervezeti döntési folyamatban mindig érdekek ütköznek. (A végrehajtók anyagi forrásokat igényelnek, a pénzügy ezeket nem biztosítja, ebben az esetben például vezetői döntés szükséges!) *Akkor tudunk igazán hatékonyak lenni, ha döntés esetén a döntési kritériumokat úgy alakítjuk ki, hogy az a saját szervezetünkre és ránk nézve is a lehető legkedvezőbb legyen.* Ismerve szervezetünket, olyan követelményeket fogalmazunk meg, amelyek teljesítésében szervezetünk az élen jár. Vezetőként *mindig vállaljunk szerepet a kritériumok kidolgozásában.* Mindig előnyösebb, ha mi írjuk elő a követelményeket, mint ha ugyanezt valaki más megteszi helyettünk!
- *Különböző döntési fórumok befolyásolása:* Ha vezetőként *el tudjuk érni, hogy a számunkra* (személyünkkel vagy a szervezetünkkel kapcsolatos) *kedvezőtlen probléma nem kerül a döntéshozók elé, akkor eleve nyert ügyünk van,* hiszen amiről a döntéshozó fórum nem tud, az számukra nem létezik. Szervezeti politikai játszma, hogy a *kedvezőtlen jelenségeket igyekezzünk saját hatáskörben megoldani,* ott ahol a probléma keletkezik. Nem szükséges olyan problémákkal terhelni a felső vezetést, amelyek megoldása nem közvetlenül rájuk tartozik. Valószínűleg a feladat megoldása úgymint visszahárul személyünkre vagy a szervezetünkre.
- *Más szervezetből érkező külső szakértők bevonása:* jobban figyelembe vesszük a *külső szakértők véleményét, hiszen azt hisszük, hogy azok függetlenek*

a szervezet belső erőviszonyaitól és érdekeitől. Jól bevált szervezeti politikai játszma az, hogy szakértőket vonunk be a döntéshozatali folyamatba. Vezetőként ez célravezető lehet, hiszen a szakértők bevonása a döntésbe legitimálhatja a szervezeti politikai szándékainkat. A folyamatot kívülről szemlélő pedig úgy érzékeli, hogy a megalkotott döntés tőlünk – szervezeti vezetőkől – független, kellően objektív és racionális.

- *A koalíciók létrehozása:* Vezetőként kötelező a másokkal való együttműködés azért, hogy a saját céljainkat elérjük. *Csatlakozunk a meglévő koalíciókhoz, ahol megfelelő szervezeti hatalommal bírunk, vagy hozzunk létre egyet a saját szervezetünkben, ahol a vezető szerepet birtokoljuk. Törekedjünk rá, hogy bevonjuk a szervezetünket támogatókat a közös munkába, érezzék azt, hogy ők is hozzájárulnak a szervezetünk sikereihez, ezáltal ők is sikeresebbek lesznek, hiszen tagjai a győztes koalíciónak.*
- *Kooptálás:* A kooptálással arra törekszünk, hogy *olyan személyeket vonjunk be a szervezetünk munkájába, akik támogatni tudják a törekvéseinket.* Adjunk nekik valamilyen címet, *hozzunk létre egy tanácsadó, javaslattevő szervezetet, és vonjuk be őket terveink megvalósításába, tájékoztassuk őket a jelenlegi eredményeinkről.* Megnyerve őket a szándékaink megvalósításához a jövőben akár szervezeten kívülről is támogathatnak és erősíthetnek bennünket.
- *Bizottságok létrehozása:* Néhány esetben nincs egyértelműen helyes vagy helytelen döntés. Vezetőként el tudnánk dönteni az ügyet, de *szervezeti politikai szempontból jobb, ha bizottságot hozunk létre, amely hosszasan vizsgálja a kérdést, esetenként külső szakértőket alkalmazva javaslatot tesz a döntést illetően.* Ha elég ügyesek vagyunk, és a bizottsági tagok a „mi embereink”, akkor a döntés számunkra (szervezetünk számára) kedvezően alakul. „Ha nem tudsz (vagy nem akarsz) dönteni, hozz létre egy bizottságot” – tartja az ismert mondás, de ha módunk van rá, akkor hassunk oda, hogy kik legyen a tagjai!

A szervezeti hatalom használata rendkívül szerteágazó lehet. Lássunk néhány példát az alkalmazására, és gondoljuk át, hogy rendészeti vezetőként most, jelenlegi beosztásunkban hogyan cselekszünk.

- *A szervezeti célok meghatározása* rendkívül fontos és érzékeny feladat, amely során a szervezet tagjai arra törekszenek, hogy a saját és szűkebb szervezetük céljai, valamint a tágabb szervezeti célok összhangba kerüljenek. *A megfelelő hatalommal rendelkező rendészeti vezető tagja* (ha nem a vezetője) *annak a munkacsoportnak, amely a szervezeti célokat megfogalmazza, így közvetlenül biztosított a saját szervezeti célok megjelentetése.*
- *A rendelkezésre álló szűkös erőforrások elosztása* során tapasztalható, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább jellemző, *hogy az erőforrások elosztása többnyire nem a valós teljesítmény, hanem a források megszerzésére irányuló játszmák és manőverek alapján történik.* A készülő költségvetést jelentősen felültervezzük, hiszen *úgyis csak a felét fogják biztosítani* – gondolja egy tapasztalt, de kevesebb befolyással rendelkező rutinos vezető! A nagy hatalmú és nagy befolyással rendelkező vezetők szervezete összességében előnyösebb helyzetben van az erőforrások elosztása során – hiszen ki tudják harcolni az erőforrásokat! Megjegyzendő, hogy

- az ilyen hatalommal bíró vezető a szervezet számára vezetőként sokkal előnyösebb, hiszen be tudja hozni az erőforrásokat, ezáltal a beosztottak is jobban járnak.
- *A szervezeti felépítés figyelembevétele után a személyes karrier megtervezése és építése* során belátható, hogy nem lehet mindenkiből első számú vezető, de *a vezetőnek szüksége van szövetségesekre és támogatókra*. Ezért a vezetői beosztás helyett szóba jöhetnek a munkahelyi elismerések, az előléptetések, a jutalmak, a szakmai utak, a tanfolyamok, az ösztöndíjak stb., azok az eszközök, amelyeket *a vezető (a szervezet) felkínál a támogatásért és a munkateljesítményért cserébe – a vezetői szerepkör helyett*. Gondoljuk át, minden áron szeretnénk-e vezetők lenni, vagy „csak” valakit szeretnénk erősen támogatni a vezetői munkájában.
 - A szervezeti hatalmunk biztosításában meghatározó a *vezetői összeköttetések, a kapcsolati háló ápolása*. Meghatározó a vezető más vezetőkhez való viszonya és alkalmazkodása, hiszen az *előrejutás egyik fontos eszköze* (a volt osztálytársak, iskolatársak megbonthatatlan szövetséget alkotnak, az üzleti életben az együtt golfozás, a horgászás, vadászat, ünneplések, a pincelátogatások a felettes vezetővel, a kisebb szívességek biztosítása, egyszóval a jó kapcsolat kialakítása az előrejutás sikerének biztos záloga lehet – *tudatosítsuk magunkban, hogy létezik ilyen, de lehetőleg ne így próbáljunk meg érvényesülni*).
 - *A szervezeti hatalmi struktúrák megváltoztatása is* a hatalom növekedéséhez vezet. A szervezeti politika részét képezi a hatalom intézményesítésére vonatkozó szervezeti törekvések befolyásolása. *A különböző szervezeti átalakítások, a döntéshozó testületek átalakítása és új struktúra létrehozása, a „saját embereinkkel” történő feltöltése az ellenfelek leépítése, a hatalmi térkép bármilyen módon történő átstrukturálása, mind-mind sikeres útja lehet* annak, hogy *a vezető és az őt kiszolgáló szervezet hatalma megmaradjon*.

7.4. A vezetővé válási modellek és a vezető kiválasztás

A vezetővé válási modellek

A vezetélmélet gyakorlati oldaláról a kérdés gyakran megfogalmazódik. *„Az egyén vezetőnek születik, vagy megtanulható a vezetés?”*

Tudományosan egyértelműen bizonyított az, hogy *minden, az emberrel született adottság fejleszthető*. A személy adottságai, hajlamai a képesség kibontakoztatásának alapját biztosítják. Mindezek szempontjából viszont a környezeti hatásoknak, a tanulásnak, a képzésnek, a nevelésnek meghatározó szerepe van.

A vezetélméleti szakemberek arra a következtetésre jutottak, hogy nincs speciális, pontosan meghatározható vezetői személyiségtípus. *Az egyes vezéregyéniségek, a sikeres vezetők személyiségjegyei nagymértékben különböznek egymástól*. A kutatások alapján még a külön vezetői képességek létezése is kétségessé vált. Kutatók azt sem tudták pontosan és egyértelműen megállapítani, hogy az egyes vezéregyéniségek mely pszichikus tulajdonságai a legfontosabbak. *Nincs tudományos bizonyíték* arra nézve sem, hogy milyen lelki vagy testi tulajdonságokra vezethető vissza a vezéregyéniséggé válás, *kiből lesz sikeres vagy sikertelen vezető*.

A vezetői munkát a vezető fejlett értelmi képessége vagy az idegrendszeri stabilitása vitathatatlanul befolyásolja, de a vezetői munka hatékonyságát csak a vezető személyiségétől függő tulajdonságok nem biztosítják. Az egyik legrégebb és a mai napig érvényesülő vezetővé válási modell a karizma, a *karizmatikusság*. A karizmatikus személy valamilyen különleges erővel, elhivatottsággal, a karizma folytán a közösség által elfogadott tekintéllyel rendelkezik. Vannak ilyen vezetők, de *az átlagemberek sajnos nem ilyenek, ennek ellenére mégis vannak vezetők szép számmal, akik sikeresen vezetik a rájuk bízott szervezetet*.

A korábban tárgyaltak alapján, amennyiben a vezetés funkcionális elméletéből indulunk ki, bizonyíthatóvá válik, hogy a *vezetés*, mint más tevékenységek is, *tanulható*. Ha tehát nemcsak arra összpontosítunk, hogy személyiségükben milyenek a vezetők, hanem tevékenységükre is, akkor belátható, hogy *az egyes vezetési funkciók* (például a tervezés, döntés, a szervezés stb.) *tanulhatók, és képzéssel a vezető képességei és készségei* (például a kommunikáció, kifejezőkészség stb.) *fejleszthetők*.

A vezetéstudomány és azzal párhuzamosan a vezetéspszichológia fejlődésével megközelítőleg az utóbbi években már lehetővé vált, hogy a vezetők kiválasztásában érvényesülhessen az a követelmény, hogy az adott vezetői munkakörbe az arra legalkalmasabb személyek kerüljenek. Ez az alkalmassági követelményekre épülő vezetővé válási modell lényege a *pszichológiai és egyéb alkalmassági* (szakmai alkalmasság) *vizsgálatok alapján történő vezető kiválasztás*.

A kiválasztási módszernek két fő eleme van:

- minél több *alkalmas jelölt felkutatása*, a jelöltek széles körének biztosítása (például pályázat meghirdetésével, a kompetenciák pontos megfogalmazásával),
- a jelöltek *alapos megismerése*, a kiválasztás során annak megállapítása, hogy a képzettségi és alkalmassági követelményeknek milyen mértékben felelnek meg (interjú, vizsgafeladat, alkalmassági vizsgálat stb.).

A fentiek alapján kiválasztott vezetőnek a további vezetői eredményessége érdekében rendszeres továbbképzésre, tanulásra van szüksége. Ahhoz, *hogy valaki sikeres vezető tudjon maradni*, a szakmai és vezetői ismereteit bővítenie, *vezetési készségeit folyamatosan fejlesztenie kell*. A vezető kiválasztásának a képzettség és a személyi alkalmasságuk alapján történő modellje napjainkban még nem mondható teljesen általánosan alkalmazottnak, bár a közszolgálati szervezetekben elkezdődött az ilyen irányú vezetői kiválasztási rendszer alkalmazása.

A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – röviden ismertetjük *a szakirodalomban tárgyalt legjellemzőbb vezetővé válási modelleket*:

- *A születési előjog elvére épülő* modellben a rokoni és vérségi kapcsolatok érvényesülnek a vezetővé válásban. Legősibb változata ennek a modellnek az elsőszülöttséghez fűződő jogokhoz fűződött. A rokoni és vérségi kapcsolatok *érvényesülését a vezető állásokba juttatásban nepotizmusnak* nevezik. Ez ma inkább a magán-szférában jellemző.
- *A választás elvét* az athéni demokráciában alkalmazták először, majd az a demokrácia fejlődésével elterjedt. A polgári demokráciákban a szavazás, a választás módszere számos területen érvényesül. Ha vezetői beosztásunk ilyen, akkor különösen nagy gondot kell fordítanunk arra, hogy munkatársaink többsége elégedett legyen a teljesítményünkkel.

- *A rokonszenv és a bizalom elvére épülő modell:* Az ismeretség, a bizalom, a közös iskolai élmények nagyon gyakran érvényesülnek a vezető kiválasztásában. A bizalom elve még napjainkban is az egyik legfontosabb elv a vezetésben!
- *A véletlen szerepe a vezetővé válásban:* Jól ismert tapasztalat a gyakorlati életből, amikor valaki véletlenül kerül olyan helyzetbe, ahol egy sikeres megnyilvánulással ismertté válik. Ezáltal a vezetőt kiválasztó körben ismertségre tesz szert, alkalmas szituációban könnyen juthat vezetői beosztásba. Amennyiben egy vezetői beosztás váratlanul megüresedik, akkor következnek a sorban azok a potenciális jelöltek, akik felkészültek a vezetői beosztás ellátására, de eddig csak a kedvező alkalomra vártak. Váratlan helyzetben ők a kényszer diktálta legjobb változat, elérkezett számukra az idő arra, hogy előlépjenek az „ismeretlenből”, és bizonyítsák rátermettségüket. A véletleneket persze kis mértékben magunk is tudjuk befolyásolni. Például véletlenül mi is abba a focicsapatba vagy uszodába, szaunába, járunk, ahová a főnökünk is jár szabadidejében.

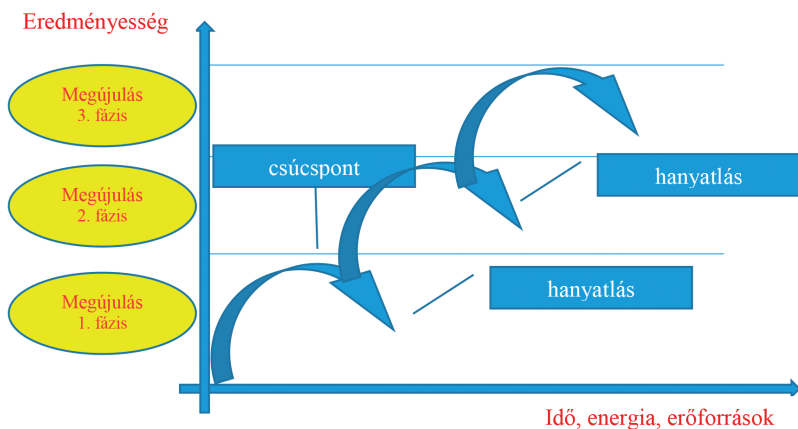
Vákát oldal

8. Stratégiai tervezés és menedzsment, változásmenedzsment, projektmenedzsment, a folyamatok vezetése a rendészeti szervek vonatkozásában

8.1. A stratégiai tervezés fázisai

Minden szervezetben, így a rendészeti szervezetekben is szükséges a folyamatos megújulás. Az a szervezet, ahol ez a megújuló, ciklikusan ismétlődő jelenség nem működik, az vesztesre van ítélve!

Minden esetben szükséges a stratégiai tervezés, a célok kitűzése, a szervezet fejlesztése. Ez persze ellenállást válthat ki néhány munkatárs körében, de az emberek együtt tudnak élni a változásokkal, általában az élet velejárójának tartják azt. A legtöbben már ösztönösen ellenállnak az olyan változásoknak, amelyeknél megvan a lehetősége annak, hogy az kedvezőtlenebb helyzetbe hozza őket, mint amilyenben most vannak. Ilyen változás adódhat a munkakörülményekben, a munkával való elégedettségben, a munkaterhelésben, a jövedelmi viszonyok változásában, a szervezetben elfoglalt hatalmi helyzetben stb., de gyakori az is, hogy az illető elveszti a munkahelyét. Ki örül egy ilyen változásnak?



21. ábra

A rendszeres megújulás rendszere

Forrás: a szerző szerkesztése

Az ábra azt mutatja be, hogy a szervezetek működésük során fejlődnek, *eredményességük egy bizonyos pontig* a befektetett idő, energia, erőforrások hatására *növekszik*. Ezt a pontot vagy a megújulás, vagy a hanyatlás követi. A szervezet vezetőjének feladata

az eredményesség folyamatos tanulmányozása, a *hanyatlásra utaló jelek felismerése* és az ellentévékenység (a megújulás folyamatának) vezetése. Esetenként a régi vezető nem ismeri fel, vagy nem akarja felismerni a változás igényét (például nyugállomány előtt áll, ő már nem szeretne változtatni a megszokottakon – ez probléma, hiszen mint korábban láttuk, a szervezeti érdek az elsődleges –, a felsőbb vezetői szintnek ekkor közbe kell lépni).

A szervezetek vezetői hiába ismerik fel a változtatás szükségességét, ha a munkatársak nagy többsége az állandóságra törekszik, tehát minden lehetőséget megragadva igyekeznek ellenállni az őket érintő változásoknak. Ekkor kell vezetőként *nagyon következetesnek és kitartónak lenni a változás irányában.*

A változásokkal szembeni ellenállás fő okai a következők:

- *Az egyéni érdekek féltése:* A munkatársak félnek attól, hogy megváltoznak a szervezeten belüli kapcsolatrendszerek, másokkal kell együttműködniük, csökken a mozgásterük, kisebb döntési szabadságot élveznek majd. Félnak az ismeretlentől, azaz a *tökéletlen jelenkort előnyben részesítik a bizonytalan jövővel szemben.*
- *Értetlenség és bizalomhiány:* Bizonyossággal kijelenthető, hogy a nem megfelelő információáramlás komoly problémák forrása. Ha a munkatársak nem rendelkeznek pontos ismeretekkel arra vonatkozólag, hogy miért is van szükség bizonyos változtatásokra, akkor az azokkal kapcsolatos erőfeszítéseket szükségtelennek, felesleges idő- és energiaráfordításnak tartják, ráadásul *bizalmatlanság alakul ki az érintettek és a változást kezdeményezők között.* Általában *elutasítják a vezetés részéről elrendelt változásokat,* vagyis a szervezetre kívülről rákényszerített változást, különösen, ha azt a véleményük előzetes kikérése nélkül kezdeményezik, illetve haszontalannak, károsnak tartják. Az emberek nem szeretik a meglepetéseket: a szükséges információk hiánya, a „sötétben tartás”, a *véleménykikérés vagy előzetes egyeztetés nélküli vezetői döntés, a változtatási szándék bejelentése általában visszautasítást von maga után.*
- *Eltérő érdekek:* Az eltérő, személyes motivációk szintén nem segítik a változások gyors és hatékony lebonyolítását. *Valamennyi változás érdekütközésekkel jár,* ezért a vezetésnek előre fel kell készülni a változási folyamatot kísérő konfliktusok feloldására. Figyelembe kell venni, hogy az érintettek a szervezet különböző szervezeti szintjein dolgoznak, különböző munkakörökben, ezért *az aktuális beosztásukból különböző szempontból és különböző módon ítélnék meg egy-egy szituációt.*
- *Alacsony toleranciaszint:* A dolgozók között sokan vannak, akik *úgy érzik, azért van szükség változásokra, mert ők rosszul végzik a munkájukat.* Ez könnyen negatív hozzáállást – esetenként a *változások elszabotálását – eredményezheti.* Ráadásul a változási folyamat eredményeként jellemzően új munkastílust és munkamódszereket kell elsajátítani, amit sok munkatárs nehezen teljesíthető elvárásnak fog tekinteni. A munkatársak gyakran félnek a hibáktól és a meg nem feleléstől. Sok embert már alapjában *nyugtalanítanak az új dolgok és a lehetőség, hogy képtelen lesz megfelelni az új elvárásoknak.* Nem bíznak saját képességeikben, szakértelmükben, bizonytalanok érzik helyzetüket – ekkor vezetőként bátorítsuk a kételkedőket.

A stratégiai változás megvalósításának elősegítésére tett intézkedések:

- *Tájékoztatás, oktatás:* A változási folyamat megkezdése előtt *tájékoztatni kell az érintetteket a célokról, várható eredményekről, a munkájukra gyakorolt hatásokról.*

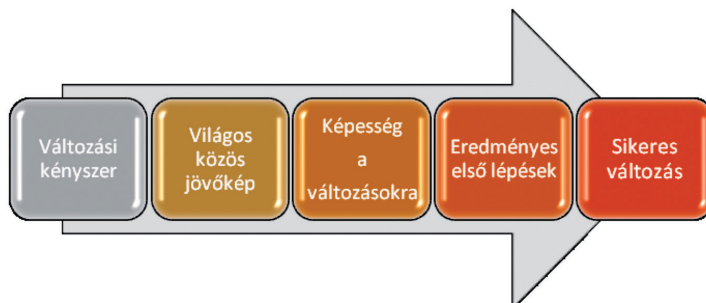
Nagyon fontos, hogy *megértsék a folyamat értelmét* és a változások eredményét, hiszen csak akkor tudnak elköteleződni mellette, ha felismerik az érdekeiket. Felvilágosítással, hiteles információkkal csökkenthetjük az érintett munkatársak bizonytalanságát, és elejét vehetjük az esetleges dezinformációs folyamatoknak.

- *Aktív részvétel a változási folyamatban:* Tanácsos a munkatársakat arra ösztönözni, hogy *mondják el meglátásaikat, ötleteiket a változási folyamattal kapcsolatban*. Ekkor úgy érezhetik, hogy bevonják őket a problémák megoldásába, részesei a munkakörnyezetükben folyó eseményeknek. Ez az aktív részvétel olyan helyzetekben hasznos megoldás, amikor az érintettek tisztában vannak a problémával, és segíteni szeretnék a fejlesztést.
- *Támogató vezetői magatartás:* A vezetésnek segítenie kell a változás megértését, oda kell figyelni a beosztottakra, támogatni kell őket, különösen, ha a változással szembeni ellenállás oka az újtól való félelem.
- *Tárgyalások, megállapodások:* A vezetés nagy valószínűséggel *támogatást talál a változásokhoz, ha céljait a munkatársakkal megvitatva, velük egyezsége jutva határozza meg*, ha megoldásokat keres azokra a problémákra, amelyeket változások generálnak.

A mai világban a technológiai és társadalmi változások gyakorta jelentkeznek. A vezetők nem feledkezhetnek meg arról, hogy *a szervezeteknek nemcsak a változtatásra, de emellett a folytonosságra és a stabilitásra is szükségük van*. A kettő közötti egyensúly, a harmónia megtalálása a vezető elsődleges feladata.

8.1.1. Változásvezetési stratégiák

A sikeres változásmenedzsment megvalósítása összetett feladat. Első lépésként a szervezetben a *változási kényszert* kell felismerni. Ezt követi a *világos és közös jövőkép* kimunkálása, az elérendő cél kitűzése, a vízió megalkotása. A szervezeten belül fel kell ismerni a *változások bevezetésére való képességet*, meg kell győzni a szervezeti tagokat annak szükségességéről, a változás módjáról. Amennyiben ez sikeresen megtörténik, akkor *meg kell tenni az első lépéseket* a változás irányába.



22. ábra

A változásvezetési stratégia folyamata

Forrás: a szerző szerkesztése

8.1.2. Változásvezetési taktikák

8.1.2.1. Nutt-féle változtatási taktikák³¹

A szerző a szervezeteknél gyűjtött tapasztalatait rendszerezte, a változás vezető szempontú vizsgálata alapján négy taktikát különböztetett meg:

- *A beavatkozási taktika alkalmazása* során a vezető a változást személyesen vezeti. A szervezet jelenlegi és tervezett jövőbeni működését összehasonlítva a jövő pozitívumait hangsúlyozza, szembeállítja ezzel a jelen hibáit. *A vezető részletesen ki-munkált tervet készít a változtatás folyamatáról*, és a végrehajtást szorosan ellenőrzi, kiemelt figyelmet fordít a szervezeti tagok folyamatos tájékoztatására.
- *A részvételi taktikát alkalmazó vezetői tevékenység* középpontjában a változtatás indító ötletének megalkotása és a változás irányvonalának meghatározása áll. *A vezető munkacsoportot hoz létre a változtatási terv részletes kidolgozására*. A vezetőkből és az érintettekből állómunkacsoport tevékenységét folyamatosan figyelemmel kíséri, csak eltérés esetén avatkozik be a csoport munkájába.
- *A szakértői meggyőzésen alapuló taktika* alkalmazásakor a vezető felismeri a változtatás szükségességét, de a változási folyamat megtervezésére külső szakértőket kér fel. *A külső szakértők elemzik a szervezet helyzetét, kidolgozzák a változtatási tervét*, amelyet a vezető elé tárnak, és igyekeznek meggyőzni őt annak szakmai helyességéről. A vezető a terv elfogadása után általában maga vezeti a változtatás végrehajtását.
- *A kényszerítő taktika* választásakor a vezető a változásról alkotott elképzelése alapján készíti el a tervet, *amelyet a hatalmi eszközeinek alkalmazásával* fogadtat el és valósít meg.



23. ábra

A Nutt-féle változtatási taktika elemei

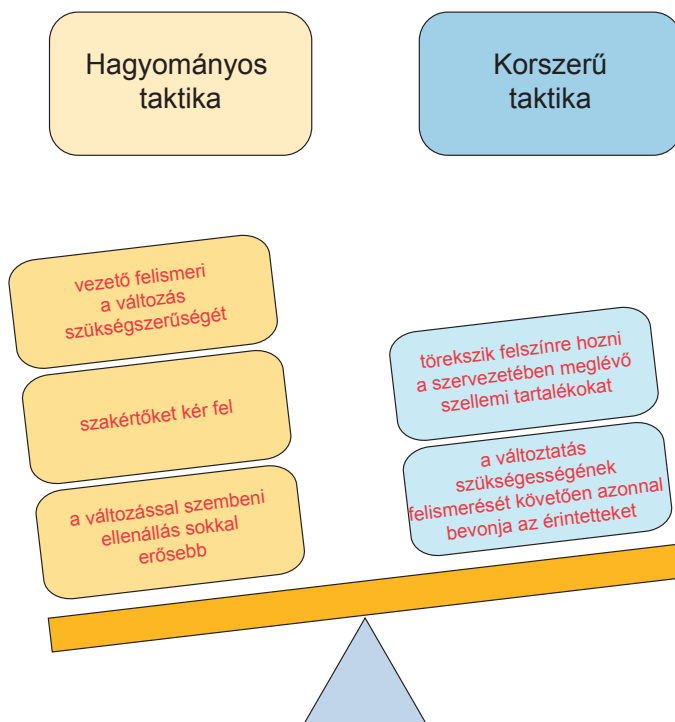
Forrás: a szerző szerkesztése

³¹ BAKACSI 1996.

8.1.2.2. Oakley–Krug-féle változásvezetési taktikák

A szerzők a szervezetek vizsgálatakor két taktikát különböztettek meg:

- *A hagyományos taktika* alkalmazásakor a vezető felismeri a változás szükségszerűségét, amelynek feltárására és a megoldási lehetőségek *kimunkálására külső szakértőket kér fel*. A változtatási terv elfogadását követően a szervezeti tagok irányába közvetítik a változtatásról hozott döntést. *A taktika hiányossága, hogy a szervezeti tagokat nem vonja be a változáskezelésbe*. Emiatt a változással szembeni ellenállás sokkal erősebb, és felszámolása jelentős erőfeszítést igényel a vezetéstől.
- *A korszerű változtatási taktika* alkalmazásakor a vezető a *változtatás szükségességének felismerését követően azonnal bevonja az érintetteket* a változás tervének megalkotásába. Ez a taktika az emberek azon tulajdonságát igyekszik kihasználni, hogy saját ötletük irányában elkötelezettebbekké válnak. A vezető törekszik a felszínre hozni a szervezetében meglévő szellemi tartalékokat, hiszen a tagok ismerik a szervezetüket, vélhetően ismerik a meglévő problémák megoldását is.



24. ábra

Oakley–Krug: a megújulás hagyományos és korszerű taktikája

Forrás: a szerző szerkesztése

8.2. A szervezeti változás alapvető fajtái

A szervezeti változás alapvető fajtái a következők:

- *Előre nem tervezett változások:* Ilyen változás minden olyan esemény, alkalom, amikor a szervezetnek valamilyen módon reagálnia kell az új helyzetre, például: valamely vezető hirtelen leváltása, előre nem tervezett feladatok megjelenése, új helyzet kialakulása, amely szervezeti változásokat generál (például új jogszabály megjelenése, a jelenleg használt technika modernizálása, új eszközök és eljárások megjelenése).
- *Előre tervezett változások.* A fejlesztési célok kitűzésével időről időre szükséges – előre átgondoltan és tervezetten – a szervezet megújítása. A változáshoz való viszony az állomány részéről háromféle lehet:
 - *elrendelt változások,* amelyek ellenérzéseket válthatnak ki a munkatársakból, de kellő meggyőzéssel és az érvek feltárásával fokozatosan megnyerhetők a változások végrehajtásának;
 - *részvételen alapuló változások,* amikor az érdekeltet bevonják az átalakítási folyamatokba, a változások szükségessége és módja megfelelő előkészítéssel, az érintettek érdekeinek feltárásával, magas szintű szervezeti támogatottság mellett, kulturált formában elfogadtathatók;
 - *elfogadtatott változások,* amikor a szervezet tagjainak részéről elnyerhető a teljes mértékű támogatás, a többség elégedett lesz a változást követő helyzettel, az érdekek csak néhány esetben sérülnek, de azok is megoldást nyernek (például akiknek megszűnik a beosztása, az nyugállományba vonul).

8.3. A változási folyamat vezetése, irányítása

A szervezeti változási folyamatokat vezetni, irányítani, támogatni kell. Ez valamennyi szervezetvezető alapvető feladata, akiknek hatásköre kiterjed a szervezet adott területi működésére. Azokat a személyeket, akik várhatóan hátrányos helyzetbe kerülnek a változásokat követően, akiknek az érdekei sérülnek, a vezetésnek célszerű a változási folyamatban mellőzni. Azoknak a szervezeti tagoknak, akik a szervezeti átalakításban perspektívát látnak, és rendelkeznek a szükséges felkészültséggel, meghatározó szerepük lehet a változások sikeres előkészítésében és végrehajtásában.

A változás levezetésére több ajánlott módszer alkalmazható.³²

- Van olyan eset, amikor a maga a vezető és a szervezet felső vezetése dolgozza ki és valósítja meg a változásokat a napi munkavégzéssel párhuzamosan (szükséges a vezetők magas szintű elkötelezettsége a változás megvalósítása mellett).
- Célravezető módszer az, ha a nagyobb mértékű szervezeti változások kezelésére operatív munkacsoportot (törzset) vagy külön szervezetet hoznak létre a szervezeten belül vagy azon kívül. Ennek előnye, hogy a munkatársak a napi ügyekkel nem

³² BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Gondolat Kiadó. Forrás: www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch13.html alapján a szerző által átdolgozva. (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)

terhelten, csak a változás menedzselésére tudnak koncentrálni. Ide a *változások mellett elkötelezett, a vezetéshez közel álló, jól felkészült szakemberek delegálása szükséges.*

- Azokban a szervezetekben, ahol a *változásokkal való szembenállás észlehető, ott nem ajánlatos elvárni azt, hogy a szervezet önmaga számára dolgozza ki és irányítsa a változásokat* – mindenképpen szükséges egy erős irányító szervezet létrehozása, amely szigorúan megköveteli a kitűzött célok teljesítését.
- *Célszerű a fokozatosság elvét követve* (időbeni vagy területi behatárolással, lépészetesen) *bevezetni a változásokat*, avagy korlátozott területen kipróbálni az új módszereket, struktúrát (a változásokat) a végleges bevezetésük előtt. A tapasztalatok feldolgozásával biztosítható a sikeresség.

A változás folyamatát magatartási szempontból három nagyobb szakaszra tagolhatjuk:³³

1. *Alapos szervezeti elemzés, amely feltárja a jelenlegi helyzetet, a problémákat és a problémákhoz vezető okokat, és amely során tisztázni kell, hogy:*

- melyek azok a tényezők, amelyek a jelenben észlelt és a jövőben kívánatosnak tekintett állapot között definiálható különbségek;
- melyek a *sürgősen kezelendő kérdések* a szükséges változás meghatározása szempontjából (mit mire kell változtatni);
- a fontos, de nem sürgős, illetve a sürgős, de nem fontos dolgokat az alárendelt vezetőkre, illetve beosztottakra kell delegálni, és tőlük döntés-előkészítő javaslatot kell kérni;
- a változás folyamata során nem kell foglalkozni a nem fontos és a nem sürgős feladatokkal (ezeket vagy ugyancsak delegálják valamely alsóbb szintre, vagy beteszik a változás véghezvitele után esedékes feladatok közé).

2. *A változási igény tisztázását követően alaposan elemezni kell a kívánt változások véghezviteléhez szükséges tényezőket:*

- azt, hogy kiktől várható a változásokkal szembeni ellenállás;
- azt, hogy kinek az együttműködése elengedhetetlen a változás megvalósításához;
- azt, hogy milyenek a változásban érintettek *erőviszonyai*.

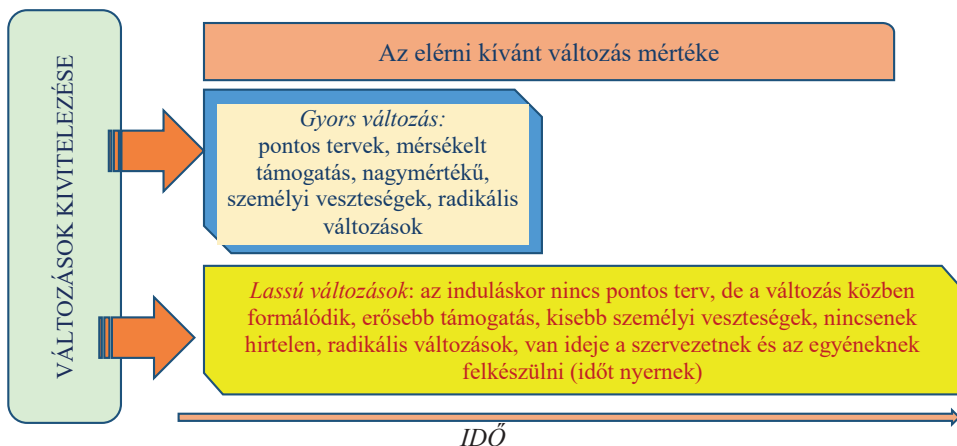
3. *Válasszuk meg a változtatási stratégiánkat és taktikánkat:* azt, hogy mit kell tenni, kinek kell azt végrehajtani, milyen sorrendben, milyen határidőkkel.

³³ Lásd SCHLESINGER, Phyllis Finerman – SATHE, Vijay – SCHLESINGER, Leonard A. – KOTTER, John P. (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. Homewood, Irwin. 355. alapján a szerző által átdolgozva.

8.3.1. Lassú vagy gyors változás?

Vezetőként felmerülhet bennünk a kérdés, hogyan végezzük el a változtatási feladatainkat a szervezetben. Gyorsan – radikális döntéseket hozva, azonnal vagy lassabban – megfontoltan, igazodva a változó kihívásokhoz, időt hagyva a változás egyes folyamataira.³⁴

A nagyléptékű, a szervezetet alapvetően megváltoztató változások is végbemehetnek lassan, de megvalósulhatnak gyors, radikális lépésekkel is. Mindkét módszernek egyaránt megvannak az előnyei és a hátrányai, ahogyan azt a következő ábra is jelzi.



25. ábra

Lassú vagy gyors változás?

Forrás: a szerző szerkesztése

Összefoglalva: vezetői tanács, hogy aminek nem tudunk ellenállni, annak álljunk az élére! A szervezet (a vezetés) különféle megoldásokat alkalmazhat a változások megtervezéséhez és megvalósításához, amelyek ne csak átmeneti jellegűek legyenek, hanem a jövőbeni szervezeti egység alapját képezzék. Az átalakítás hitelességét erősíti az, ha a *változás vezetői esetleg a jövő szervezetének vezetői is lehetnek* – azt mintegy önmaguknak hozzák létre (változtatják meg), alakítják ki, így téve érdekeltté a szervezetet és a vezetőt, hogy az a lehető legjobb legyen.

³⁴ KOTTER, John P. – SCHLESINGER, Leonard A. (1992): Choosing Strategies for Change. In GABARRO John J. ed.: *Managing People and Organization*. Boston, MA, Harvard Business School Press alapján a szerző által átdolgozva.

8.4. A projekt általános ismérvei

Napjaink szervezeti vezetési rendszerében elfogadottá vált a projektek létjogosultsága. A projektek átszövik a mindennapjainkat, szükséges, hogy megismerjük a főbb jellemzőit, hiszen rendészeti vezetőként könnyen kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy bennünket neveznek ki valamely projekt szakmai vezetőjének. Ekkor bizonyára hasznosak lesznek az itt leírtak.

A projekt szó a latin *projectum* szóból³⁵ ered, jelentése 'tervezet', valaminek az előre-vetítése. *A projekt egyszer elvégzett munka, amelynek jól körülhatárolt kezdeti és befejezési időpontja van, és egyedi „terméket” állít elő.* Nem sorolhatók ide azok a tevékenységek, amelyekkel a szervezet rendszeresen foglalkozik és azok az ismétlődő folyamatok, amelyek lezárása nem történik meg a meghatározott időpontban. A projekt az előre definiált célok elérése érdekében tett ésszerűen megválasztott erőforrás (idő, pénz, emberek, anyagok, energia, hely) felhasználásával járó tevékenységek sorozata.

„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdesi és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – határidő, költség, erőforrás – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (ISO 8402, 1994)³⁶

A projekt fogalmának meghatározásából következik, hogy mennyire fontos tényező az idő, hiszen a befejezés határideje mindig kötött. Ahhoz, hogy a kitűzött célokat az elvárt minőségben rendelkezésre álló erőforrásokkal az adott időkeretben el tudjuk végezni, nagyon alapos tervezésre és a *közbenső eredmények, a célok elérése és a teljesítmény folyamatos ellenőrzésére, értékelésére* van szükség. Ezen tényezők egyensúlya és folyamatos összehangolása elengedhetetlen a megfelelő minőségű teljesítmény elérése érdekében.



26. ábra

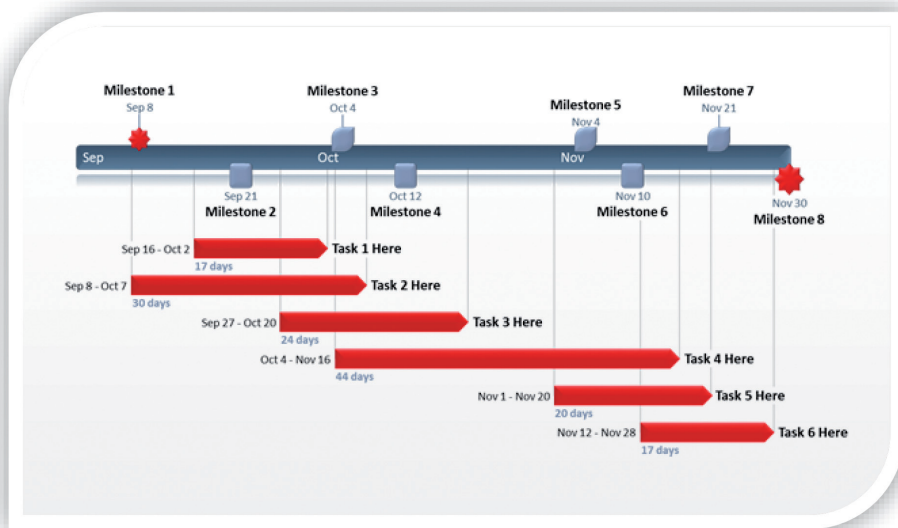
A rendszeres megújulás rendszere

Forrás: centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsement/12_a_projekt_fogalma_a_projektek_csoportostsa.html alapján a szerző szerkesztése (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)

³⁵ Forrás: idegen-szavak.hu/keres/projektum (A letöltés dátuma: 2017. 10. 23.)

³⁶ *A projekt fogalma, a projektek csoportosítása.* Forrás: centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsement/12_a_projekt_fogalma_a_projektek_csoportostsa.html (A letöltés dátuma: 2017. 10. 23.)

Egy másik ábrázolási mód:



28. ábra

Gantt-diagram – elvi vázlat

Forrás: www.google.hu/search?q=gantt+chart&tbm=isch&source=iu&pf=m&ictx=1&fir=0EJLeSXIA9-8LM%253A%252Ci3GBP0a3UiYf3M%252C_&usg=__HAIgABnPFzHI_-XwonJIRIZYHpc%3D&sa=X&ved=0aHUKewjoifD5wIbXAhUqAcAKHc6oAY8Q9QEIXzAE#imgre=U3XPbDv-W-gT5M
(A letöltés dátuma: 2017. 11. 18.)

A projektmenedzsmentben felvetődő új problémátípusok:

- Az ideiglenes és az egyedi munkavégzés eltérő menedzsmentmódszereket kíván.
- Személyzet: a projekt más emberi erőforrás igényel bír.
- Becslés: az értékeléshez meg kell becsülni a költségeket.
- Hatáskör: a rendszeres feladatkörökhöz rendelt hatáskörök átrendezése.
- Szabályozás: például a számviteli gyakorlat és a projekt-költségelszámolás nem esik egybe.

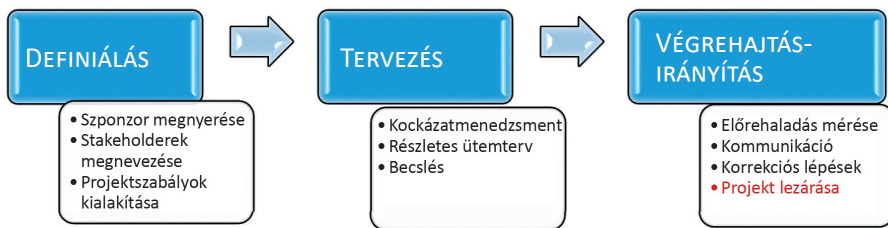
8.4.2. A projektmenedzsment-funkciók és a projekt életrajza

A projektmenedzsment-funkciók:

- *a projekt definiálása*, a szponzorok megnyerése, a stakeholderek³⁷ megnevezése, a projektszabályok kialakítása (a projektcélok és -keretek meghatározása: „Miért ezt tesszük? Mit jelent a siker az adott helyzetben?” [A válaszok az összes döntés

³⁷ Stakeholder: résztvevő, érintett.

- alapjául szolgálnak, és megadják a költség–idő–minőség egyensúlyt. A menedzsernek irányítása alatt kell tartania a projektmenedzsment-tevékenységet.]);
- *a projekt megtervezése*, a célok elérése az adott korlátok között: becslési és tervezési módszerekkel megállapítják, mennyi munkát igényel a projekt, ki végzi a munkát, és az mennyibe kerül, melyek a legkockázatosabb, legbizonytalanabb területek, reális-e a költség–idő–minőség egyensúly;³⁸
 - *a projekt irányítása*, az előrehaladás pontos mérésének kidolgozása, a projekt külső és belső kommunikációja, a szükséges korrekciós lépések megtétele és a projekt lezárása.



29. ábra

A projektmenedzsment funkciói

Forrás: a szerző szerkesztése

³⁸ Néhány csoportos alkotástechnikai módszer:

„Heurisztikus nominál csoportos módszer (NCM): Ez egy olyan csoportos eljárás, amely alkalmas vélemények összegyűjtésére és az ítéletek csoportosítására az ésszerűsítés és a kreativitás növelése érdekében bonyolult, nem strukturált problémák esetén.

ORGOPLAN módszer: Ez egy olyan csoportos módszer, amely arra szolgál, hogy adott témáról összegyűjtsük az egyénileg kialakított véleményeket. Akkor alkalmazzuk, ha a problémák közül a fontosakat ki akarjuk emelni, vagy a megfelelő álláspontokat ki akarjuk szűrni, illetve elvetni úgy, hogy ez ne okozzon sértődést. Cél a mérvadó személyek bevonása a döntés-előkészítés folyamatába, így módon a tervezés demokratizmusának biztosítása.

METAPLAN módszer: A csoportdinamizmuson alapuló kötetlen módszer. A fantáziát, a képzeletársítást a rendszerezetten megjelenő ötletalmaz gerjeszti. Alapelve, hogy kötetlen fantáziaserkentő módszert (brainstorming) ötvöz egybe vizuális megjelenítő eszközzel (rendezőábra).

636 módszer: Lényege, hogy 6 fős team jön létre, melyben minden tag 3-3 javaslatot felír egy papírra, majd azt a többi tagnak továbbadják 6 fordulón keresztül, így 108 ötlet gyűlik össze.

Delphi típusú módszer: Személytelenül benyújtott írásos módszer, ahol a problémával kapcsolatosan kérdéssort küldenek meg a résztvevőknek, akik azt kitöltve visszaküldik. Rekurzív tevékenység, mivel többször is ismétlődhet a megkérdezés.

Szinektikai (összeillesztés) módszer: Ebben a módszerben 5-7 kiváló szakképzettségű, egyéni adottságokkal rendelkező képzettségű személy alkot egy munkacsoportot. A teammunka hosszú ideig, esetenként több hétig is eltarthat. A probléma sokoldalú vizsgálata és teljes megértése után »elidegenítés« következik, amely más területekről vett analógiák segítségével történik. A szóképekkel folytatott játékból »nó ki« az új megoldás. Ezt addig formálják, amíg alkalmazhatóvá nem válik a gyakorlatban.” *Projektmenedzsment I.* Forrás: centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsment/32_elemzsi_szakaszk_kezdetek.html (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)

8.4.3. A projekt stakeholderei

A stakeholderek azok, akik – bármilyen módon – hozzájárulnak a projekthez. A projektszerepek a következők lehetnek:

- projektmenedzser (aki a projektet igazgatja, vezeti),
- projekt team (a projektmenedzserrel együtt tevékenykedik a projekt sikerén),
- projektmenedzsment (a funkcionális vezetés része),
- szponzor (hivatalos jogkörrel rendelkező felelős),
- megrendelő (aki a projekt megvalósítása közben és annak végén fizet).

8.4.4. A projekt kimunkálása, előkészítésének dokumentumai

A projekt alapító okirata minden más okiratot megelőz, tartalmazza a jogkörök kialakítását, a projekt nevét, célját, az aláíró támogató nyilatkozatát. Az alapító okiratnak nem célja az, hogy a projekt megvalósítása során bekövetkező változásokat kezelje, ebben az esetben módosítani kell az alapidokumentumot.

A projektjavaslat átfedésben van a munkakimutatással, több olyan témakört is tartalmaz, amelyeket a projekt előkészítése során részletesen ki kell dolgozni.

A projektjavaslat tartalma lehet:

- a projekt célja,
- probléma/lehetőség definiálása,
- javasolt megoldás,
- projektkiválasztás és rangsorolási kritériumok,
- költség–haszon elemzés (kézzelfogható előnyök, rejtett előnyök, szükséges erőforrások, pénzügyi megtérülés),
- üzleti követelmények,
- hatókör,
- akadályok, kockázatok,
- ütemtervbecslés pontosságának figyelemmel kísérése.

A projektmenedzsment, a projektvezető munkájának főbb területei:

- integráció, a projekt megvalósítása során a különböző területek összehangolása,
- a projekt terjedelmének pontos behatárolása, annak menedzselése, új területek beemelése a projektbe,
- a projekt megvalósításának ütemezése, az eredeti ütemterv gondozása, szükség esetén annak módosítása,
- a projektköltségvetés menedzselése (az esetleges költség-túllépés felismerése, korrigálása, újratervezés),
- a végrehajtás során a minőség menedzselése, az elvárt és speciális paraméterek mérése, megfeleltetése,
- az emberierőforrás-menedzselés, a rendelkezésre álló humán erőforrások optimális felhasználása,
- a projekthez kapcsolódó külső és belső kommunikáció menedzselése,

- kockázatmenedzselés, kockázatelemzés, elkerülési és tartalék tervek kidolgozása,
- beszerzés menedzselése, beszállítókkal, partnerekkel való együttműködés.

8.4.5. A projekt életciklusa, szakaszai

1. táblázat
A projekt életciklusai

Projektelemzési szakasz	
Szakaszok	Módszerek, eszközök
Partnerség kialakítása	Műhelymunka, cselekvési terv kialakítása
Helyzetelemzés	Megvalósítási tervek és tanulmányok elkészítése
Probléma meghatározása	Problémafa, problématerkép előkészítése
Célok megfogalmazása	Célfa, csoportos célalkotási módszerek alkalmazása
Stratégiaalkotás	SWOT-analízis projektalapító okirat megvalósíthatósági tanulmány véglegesítése

Projekttervezői szakasz	
Szakaszok	Módszerek, eszközök
Tevékenységek megtervezése	Cselekvési és ütemterv dokumentációja, feladatkijelölés, logikai keretmátrix
Időütemezés	Hálótervezés, Gantt-diagram, kritikus út meghatározása
Költség- és erőforrás-tervezés	Hálótervezés, erőforrások és költségek hozzárendelése
Kockázatelemzés	Kockázatelemzés végrehajtása, esetleges időcsúszások elemzése, jelzése
A kommunikáció megtervezése	Kommunikációs stratégia és terve elkészítése

Projektmegvalósító szakasz	
Szakaszok	Módszerek, eszközök
Feladatok elvégzése	Feladatkövetés, segítségnyújtás, Gantt-diagram
A projekt teljesítményének nyomon követése	Monitoringjelentések, Gantt-diagram
Projekt lezárása	Záró jelentések elkészítése, projektköltségvetéssel való elszámolás

Forrás: Projektelemzés és a tervezés kezdeti lépései.

Forrás: centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsement/3_projektelemz_s_a_tervezs_kezdeti_lpsei.html alapján

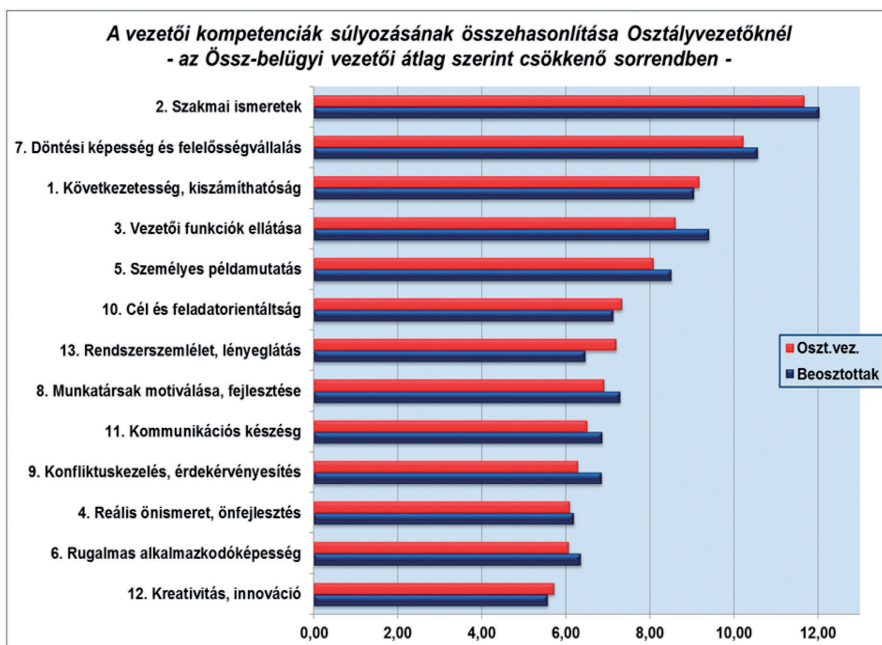
Forrás: a szerző szerkesztése (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)

Vezetőként fordítsunk kiemelt figyelmet a projektek figyelemmel kísérésére, hiszen ezáltal a szervezetünk kiegészítő erőforrásokhoz juthat. Mint minden munkavégzésben, itt is fontos a jól megtervezett és előkészített munka és a minőségi teljesítmény.

9. A rendészeti szerveknél elvárt általános vezetői magatartás

9.1. A vezetői kompetenciák

A rendészeti szervezeteknél elvárt vezetői magatartás viszonylag egyszerű kérdéskör, hiszen a rendészeti szervezetekben a vonatkozó szabályzók pontosan rögzítik a vezetők és beosztottak közötti alá-fölé rendeltségi viszonyokat. A rendészeti vezető kívánatos tulajdonságainak meghatározása viszont nehéz feladat. Ezzel kapcsolatban a Belügyi Tudományos Tanács megrendelésére készült egy felmérés, amelynek főbb eredményeit a következő diagramok szemléltetik.



30. ábra

A vezetői kompetenciák az osztályvezetőknel

Forrás: MALÉT-SZABÓ Erika r. alezredes előadása, 2016. 02. 19.



31. ábra

A vezetői kompetenciák a főosztályvezetőknél

Forrás: MALÉT-SZABÓ Erika r. alezredes előadása, 2016. 02. 19.

Amennyiben áttanulmányoztuk a fenti diagramokat, megállapíthatjuk a vezetői kompetenciák sorrendjét, amely az osztályvezető és főosztályvezető között csupán az első két kompetenciában különbözik. Ez pedig a *döntési képesség és a szakmai ismeretek*. Mindkét kompetencia egyaránt fontos a felsővezetők körében, tehát tudjunk jól dönteni, és szakmailag legyünk hitelesek!

A vezetői kompetenciák sorrendje a következő:

1. döntési képesség és felelősségvállalás a döntésekért,
2. szakmai ismeretek,
3. következetesség, kiszámíthatóság,
4. vezetői funkciók ellátása,
5. személyes példamutatás,
6. rendszerszemlélet és lényeglátás,
7. cél- és feladatorientáltság,
8. munkatársak motiválása, munkatársak fejlesztése,
9. kommunikációs készség,
10. kreativitás és innováció,
11. rugalmasság, alkalmazkodóképesség,
12. konfliktuskezelés és érdekérvényesítés,
13. reális önismeret és önfejlesztés képessége.

9.2. A sikeres vezetők jellemzői

Vezetőként mindig az adott helyzethez igazítják eszköztárukat, kerülnek a sablonos megoldásokat, nemcsak ösztönösen vezetnek, hanem a megfelelő szintű vezetéstudományi elméleti ismereteiket is hatékonyan alkalmazzák a gyakorlatban, ezáltal tudatosan több vezetési stílust, módszert tudnak mozgósítani, széles elméleti és gyakorlati ismeretkörrel rendelkeznek.

A legtöbb felsővezető is beosztottként kezdte pályafutását, de megfelelő intelligenciával rendelkezett ahhoz, hogy – fejlesztve önmagát – idővel sikeres vezetővé váljon.³⁹ Az a követő, aki felismeri, hogy vezetőjétől tanulni tud valamit, megtette az első lépést a siker felé.

Legyen jó vagy rossz dolog, amit tapasztal, az mindenképpen hasznos, hiszen a jó módszereket beépítheti saját majdani vezetői munkájába, ha pedig rossz módszerrel találkozik, elhatározhatja, hogy ő vezetőként nem fog ilyen hibákat elkövetni.

9.2.1. A sikeres vezető legfontosabb tulajdonságai és jellemzői – Napoleon Hill műve alapján⁴⁰

1. „Kiváló szakmai tudás, magabiztosság, önismeret és elkötelezettség a vezetői feladatok végzésére, képesség a szervezet szolgálatára.”

Minden beosztott munkatárs azt szeretné, hogy olyan vezető vezesse a munkáját, aki ismeri a szakmai fogásokat, és végre is tudja hajtani azt, amit a munkatársaitól vezetőként megkövetel. A vezető legyen elkötelezett a munkája iránt, tekintse a szervezete és a munkahelyi közösség szolgálatának. Magabiztosságának, határozottságának alapját a széles körű szakmai ismeretek és az alapos önismeret biztosítja.

2. „Saját belső fegyelem, belső igény a kiváló munkavégzésre és a vezetői feladatok ellátására, az együttműködés képessége.”

A vezető legyen fegyelmezett, munkájával szemben igényes, munkatársaival pedig együttműködő. A jó vezetőnek kiemelten figyelnie kell az együttműködésre, amely ha sikeres, akkor magabiztosságot és támogatást ad a vezetőnek.

3. „A személyiségből fakadó belső igazságérzet, együttérzés a munkatársakkal.”

Minden esetben legyünk igazságosak és következetesek a munkatársainkkal. A jó vezető magas szintű empátikus képességgel rendelkezik, nyitottnak kell lennie munkatársai problémáira. A vezető a nehéz (munkahelyi vagy magánéleti) helyzetekben is tisztelje munkatársait azzal, hogy segíti őket.

4. „Határozott tervek és elszántság azok megvalósítására, a végérvényes döntések meghozatalának képessége, a felelősségvállalás.”

A vezetőnek a jövőbe kell látnia, terveket kell készítenie, és azokat meg kell valósítania. Vezetőként legyünk biztosak a döntéseinkben, a döntést a szükséges időpontban meg kell tudni hozni, és vállalnia kell érte a felelősséget. A saját hibák áthárítása a munkatársakra súlyos vezetői hiba. Közvetett vagy közvetlen módon a vezető felelős mindenért, ami a szervezetében történik.

³⁹ KOVÁCS Gábor szerk. (2017): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

⁴⁰ HILL, Napoleon (1993): *Gondolkozz és gazdagodj*. Budapest, Bagolyvár Kiadó 50–51.

5. „Határozott és konkrét tervek, folyamatos tervezőmunka, a részletek átgondolása.”

A sikeres vezetéshez végrehajtható, konkrét tervekkel kell rendelkeznie a vezetőnek. A tervekben foglaltakat folyamatosan közvetítenie kell a beosztott munkatársak felé. Amennyiben egy terv nem működik, akkor azt módosítani kell, vagy újat kell készíteni, de ebben az új tervben már figyelembe kell venni a megváltozott körülményeket. A sikeres vezetőnek a nagyobb léptékű terveken kívül tisztában kell lennie a tevékenység részletei megszervezésének fontosságával, hiszen a teljes feladatrész sikere azon múlhat, hogy a részleteket hogyan és milyen aprólékosan kivitelezik.

6. „Példamutatás és a szokás, hogy vezetőként többet nyújtson, mint amennyiért megfizetik.”

A jó vezető törekedjen rá, hogy mindig átlagon felüli teljesítményt nyújtson. A vezető mindig a munkatársak példaképe, amennyiben látják a munka iránti elkötelezettségét, akkor ők is hasonlóan fognak viselkedni. Mindenből lehet tanulni, a kudarcok, az elkövetett hibák tapasztalatai segíthetnek abban, hogy azok a jövőben ne ismétlődhessenek meg.

7. „Ápolt, jól öltözött megjelenés, visszafogott életvitel.”

Sokan elhanyagolják a megjelenésüket, kizárva ezzel azt, hogy az előjárók jövőbeni vezetőt lássanak bennük! A vezetői tevékenység bizonyos fokú tiszteletet vált ki a beosztottak részéről. A munkatársak tiszteletét ki kell vívni a megjelenésünkkel is. Senki nem tiszteli az olyan vezetőt, aki rendetlen, ápolatlan, rosszul öltözött. Fontos a magánéletben nyújtott példaadás is. Kötetlen munkatársi rendezvényeken is legyünk visszafogottak, és időben távozzunk, hagyva, hogy a munkatársak elengedhessék magukat, illetve ne érezzék magukat feszélyezve jelenlétünk miatt.

9.3. A rendészeti szervezeteknél levezetett vezetői fórumok rendje

Ahogy az előző részben is olvashattuk, a vezetői funkciók ismerete és alkalmazása igen előkelő helyen szerepel a vezetői kompetenciák között. Mindenki volt már értekezleten, mindenki tudja, hogy a jó értekezlet titka, hogy csak akkor tartsunk értekezletet, amennyiben az feltétlenül szükséges, akkor is legyen a lehető legrövidebb, de elég hosszú ahhoz, hogy minden napirendi pontot alaposan megtárgyalhassunk.

9.3.1. A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások⁴¹

Az emberek véleménye megoszlik az értekezletekkel kapcsolatban, amelyek a vezető-irányító munkában mindenképpen szükséges rossznak számítanak, de mégis e munka alapeszköze a jól előkészített, profin levezetett értekezlet. Esetenként magunk is tapasztalhatjuk, hogy a végtelenbe nyúló, monoton és unalmas értekezleteken nem sok információ

⁴¹ Kovács Gábor (2009): *A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében*. Budapest, Rendőrtisztai Főiskola – alapján a szerző által átdolgozva.

cserél gazdát. Érdeemes megfigyelni, ki mivel tölti el az idejét egy-egy ilyen délutánon vagy délelőttön (*más anyagokat olvasgat, magába révedve más problémákon töri a fejét, a jegyzetelés látszatát keltve az elkövetkező időszak teendőit veszi sorra stb.*): mindegy, hogy hogyan, de a résztvevők igyekeznek hasznosan tölteni az időt.

Joggal kérdezhetjük magunktól: ha ennyi minden szól ellene, akkor soha ne tartsunk értekezletet, megbeszélést? De igen, de csak akkor, ha pontosan meg tudjuk fogalmazni az összejövetelünk célját és azt, hogy mit szeretnénk elérni vele.

Tehát nincs szükség értekezletre akkor:

- ha minden hónap első hétfőjén szoktuk tartani, de éppen *nincs semmi aktuális megbeszélnivaló feladat*;
- ha előreláthatóan a témával kapcsolatban a résztvevők nézőpontja annyira *különböző*, hogy várhatóan *nem tudnak majd megoldásra jutni* a felek (ebben az esetben előzetesen egyeztetni kell az álláspontokat: ha azok közelednek, akkor már megvitathatjuk azokat);
- ha a napirenden szereplő témát illetően a *döntés nem az értekezleten részt vevő személytől függ*, nincs döntési felelősség (ebben az esetben nem szükséges az értekezlet, mivel nem mi döntünk az adott kérdésben, tehát kár lenne az időt az értekezlettel fecsérelni);
- *a munkatársak bevonása még jobban összezavarná a döntést megelőző*, amúgy is eléggé bonyolult és összetett dolgokat (abban az esetben, ha a probléma annyira összetett, hogy a véleménykülönbségek miatt a döntésünk nehézségekbe ütközne, akkor csak néhány közeli munkatársat vonjunk be a döntésünk előkészítésébe, majd ha megszületett az egyeztetett munkaváltozat, tegyük közzé, és csak ezt követően hívjuk össze a megbeszélést).

Ezzel szemben szükség van értekezletre, amikor:

- tájékozódni akarunk munkatársaink véleményéről;
- a szervezet tagjait be akarjuk vonni az őket érintő kérdések megoldásába, és konszenzust szeretnénk elérni;
- különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak, azokat ütköztetni akarjuk;
- együttműködés kialakítására van szükség;
- döntésre van szükség, de a problémát több oldalról is körbe kell járni, több nézőpontot is figyelembe kell venni (kollektív bölcsesség).

Amennyiben eldöntöttük, hogy értekezletet tartunk, azt is el kell döntenünk, hogy az információkat „csak” tovább szeretnénk adni, vagy „csak” a résztvevők egymás közötti információcserére törekszünk.

Ha úgy határozunk, hogy értekezletet hívunk össze, akkor el kell döntenünk, hogy értekezletünk melyik fő vezetési funkciót fogja szolgálni:

1. *döntéseket, híreket, információkat szeretnénk közzétenni* – tehát információt szolgáltatunk;
2. bizonyos kérdésben(ekben) *véleménycserét tervezünk munkatársainkkal*, tájékozódunk, véleményeket hallgatunk meg – tehát szeretnénk információhoz jutni;
3. bizonyos ügyekben *problémamegoldást (döntést) készítünk elő* – tehát keressük az optimális megoldást, de még nem döntünk;

4. a döntéshozatali folyamatban döntéseket kell meghoznunk – tehát *dönteni szeretnénk*.

1. *Döntéseket, híreket, információkat szeretnénk közzétenni:*

Abban az esetben tartunk ilyen típusú vezetői fórumot, ha meg kívánjuk osztani a szervezet felső vezetésének döntéseit és az azok háttérében lévő fejleményeket. Ezen a vezetői fórumon az *információkat adó személy az értekezlet főszereplője*, a többi résztvevő pedig „csak” résztvevő. A tények átadását, ismertetését követően a résztvevőknek lehetőséget kell biztosítani a kérdéseik feltevésére, amelyeket a szükséges információ birtokában meg is kell válaszolni.

2. *Bizonyos kérdés(ek)ben véleménycserét tervezünk munkatársainkkal, tájékozódunk, véleményeket hallgatunk meg:*

Ennek a vezetői fórumnak a *célja az aktuális problémák megoldása*, a jövő, a tervek és a jövőbeni elképzelések. Rá kell bírni a résztvevőket, hogy mindenki ismertesse nézőpontját, megoldási javaslatát, ötletét. Bátorítani kell a kollégákat, a vezetői kritikát kerülni kell. *A fórum célja, hogy a felmerülő problémákra válaszokat találjunk*. Elfogadott módszer lehet a „brainstorming”-módszer alkalmazása.⁴² Általában a döntés nem ezen a fórumon születik meg. Az értekezlet zárásaként vezetőként javasoljuk, hogy később térjünk vissza a problémára, hagyjunk időt, hogy érlelődjön a döntés, és jelöljünk ki új értekezletet, ahol a döntést meghozzuk.

3. *Bizonyos ügyekben problémamegoldást (döntést) készítünk elő:*

Bonyolultabb esetekben az ilyen típusú értekezletet *írásos anyag elkészítésével célszerű előkészíteni*, amelyet a vezetői fórum előtt néhány nappal előre szükséges megküldeni a résztvevőknek.

Ezen anyag akkor éri el célját, ha az a következőket tartalmazza:

- Közérthetően írjuk le a kialakult helyzetet, azt, hogy mi a probléma, miért van döntési helyzet (mi váltotta ki; általános, vagy egyedi problémáról van szó; a következők ismertetése).
- Ismertessük a kialakult problémahelyzet megoldására tett eddigi lépéseinket, a kialakult helyzettel kapcsolatos egyéb körülményeket.
- Szolgáltassunk további háttér-információkat, amelyekkel segíthetjük a probléma megértését és megoldását.
- Mutassuk be és elemezzük a megoldás lehetséges változatait, az egyes változatok előnyeit-hátrányait, a döntésünk várható hatását.

Az írásos anyag kiadása jó gyakorlat, hiszen a leírt anyagokat könnyebb újra áttekinteni, elemezni. Kiadását mellőzhetjük abban az esetben, ha pótlására egy rövid megbeszélést

⁴² *Idegen szavak szótára*. Brainstorming: ötletroham, közös tanácskozás egy probléma megoldására, csoportos ötletgyártás. Forrás: idegen-szavak-szotara.hu/brainstorming-jelent%C3%A9se (A letöltés dátuma: 2017. 11. 17.)

tartunk (kb. 2-3 nappal az értekezlet előtt), ahol a korábban tárgyaltaakat vesszük sorra. Kérjük munkatársainkat, hogy az elhangzottaknak megfelelően alakítsák ki az adott problémával kapcsolatos nézőpontjukat, és majd ismertessék azt a megbeszélésen.

4. A döntéshozatali folyamatban döntéseket hozunk:

Az értekezletek ezen típusa abban hasonlít a problémamegoldó értekezletre, hogy *ebben az esetben is szükség van az írásos anyag előzetes megküldésére* a résztvevők részére. Az anyagnak *tartalmaznia kell a lehetséges döntési alternatívákat* és azok várható *következményeit*. A résztvevőknek a lehetséges döntési változatok tanulmányozását követően *ki kell alakítani egy általuk előnyben részesített döntési változatot*, valamint késznek kell lenniük arra, hogy azt érvekkel alátámasztva megvédjék. Ezen a vezetői fórumon kialakíthatjuk a döntésünket!

9.3.2. Vezetői feladat – a torzulásmentes információáramlási rendszer kialakítása

Szervezetünk vezetőjeként meglehetősen komoly érdekünk fűződik ahhoz, hogy a felsőbb vezetői döntések *torzulásmentesen jussanak el a szervezetünk minden tagjához*. Rendszeti vezetőként arra kell törekednünk, hogy a *vezetői fórumrendszerünket úgy alakítsuk ki, hogy az folyamatosan biztosítsa az oda-vissza irányuló információáramlást* a különböző vezetési szintek között.

A vezetői fórumok rendszerének elemei egymásra épülnek, és periodikusan ismétlődnek. A szervezet egyes számú vezetője az aktuális hónap végén felső vezetői értekezletet hív össze. Ezen a vezetői fórumon a felső vezetők megkapják a további (havi) munkájukhoz szükséges információkat, induló adatokat, értékeléseket. Ezeket kell továbbadnunk az általunk vezetett szervezeteknek.



32. ábra

A vezetői fórumok rendszere

Forrás: a szerző szerkesztése

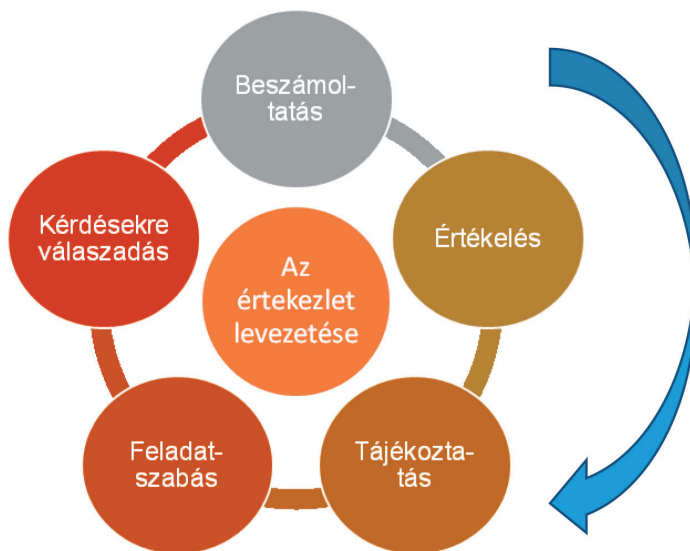
Lássunk egy példát, az általunk vezetett havi/kétheti/heti vezetői értekezlet felépítésére.

Munkatársaink előzetes felkészülését megkönnyíthetjük valamely szempontrendszer összeállításával és megküldésével. Különösen a vezetői pályafutásunk kezdetén szükséges ez, amíg a vezetői információs rendszer ki nem alakul. Olyan beszámoltatási és értékelési szempontokat kell összeállítanunk, amelyekre kíváncsiak vagyunk az alárendelt szervezet működésével kapcsolatban.

Íme a példa az értekezlet szempontrendszerének összeállítására:

1. *Beszámoltatás* (minden beosztott vezető előzetesen felkészül a beszámolójára, a megadott szempontok alapján jelentést tesz, mindenki meghallgatja a másik vezető jelentését, ezáltal képet nyer a teljes szervezet működéséről), ezen belül:
 - a kapott havi (heti) feladatok végrehajtásának helyzete,
 - a végrehajtott ellenőrzések általános tapasztalatai,
 - a szervezet összetevékenységére az alárendelt jelentései, a saját ellenőrzések tükrében.
2. *Értékelés* az azonos szintű beosztott vezetők munkájának személyenkénti átfogó értékelése (a többi beosztott vezető jelenlétében; megerősítés vagy figyelemfelhívás a hiányosságok pótlására, esetleg kiegészítő feladatszabás).
3. *Tájékoztatás* (az előljáró szervezet által végzett vagy az általunk vezetett szervezet tevékenységének összegzett megítélése, egyéb információk közzététele).

4. *Feladat szabás* (a következő időszak (hét, hónap) szervezeti feladataira vonatkozóan szervezetenként vagy összesen, a következő időszak feladatainak pontosítása személyenkénti bontásban).
5. *Kérdésekre, észrevételekre való reagálás* (amennyiben rendelkezünk publikus információkkal a kérdések megválaszolását illetően, akkor adjunk választ, amennyiben nem rendelkezünk releváns információkkal, akkor később adjunk választ a kérdésekre).



33. ábra

Az értekezletek levezetésének javasolt felépítése

Forrás: a szerző szerkesztése

9.3.3. Vezetőként hogyan készülünk fel az értekezletre?⁴³

Mindenki szervezett már társasági rendezvényt, amelynek előkészítése során átgondolja, hogy kiket kíván meghívni, mikor lesz az esemény, és hogy hol kívánja azt lebonyolítani. Hasonlóan kell eljárni abban az esetben is, ha az ember értekezletet, megbeszélést kíván összehívni. A tennivalók ajánlott sorrendje a következő lehet:

- *Az összejövétel témájára vonatkozó elgondolás, tervezés:* Fontos dolog a napi-rendi pontok összeállítása, az értekezlet céljának pontos meghatározása. A témák legyenek aktuálisak, és a jelenlévők legyenek bennük érdekelték. Amennyiben

⁴³ Kovács (2009) – a szerző által átdolgozva.

szükségesnek tartjuk, hogy a résztvevők előzetesen felkészüljenek a tárgyalás során betervezett témából, akkor már az értekezlet előtt néhány nappal el kell küldenünk a meghívottaknak az értekezlet napirendjét, a rendelkezésünkre álló háttéranyagokat és a megoldást igénylő feladatok listáját is. Ezzel biztosítanunk kell azt, hogy a meghívottak megfelelő információkkal rendelkezzenek az értekezlet tárgyát illetően.

- *A meghívottak köre:* Az értekezleten azok legyenek ott, akik jelenléte feltétlenül indokolt. Kevesebb ember általában hamarabb jut konszenzusra, ezért mérlegeljük, mennyi résztvevővel kívánunk dolgozni. A kialakult szokás, a munkarend, a vezető elnök személyes tekintélye biztosíthatja a zavartalan közös munkát. Ügyeljünk az értekezleten lévők azonos állománycsoportjára.
- *Az értekezletek időpontjának megtervezése:* Fontos szempont a résztvevők igényeinek kielégítése. Senki nem szeret olyan értekezleten részt venni, ahová kora hajnalban kell útnak indulnia (gondoljunk a vidékiekre is).

Az értekezlet kezdési időpontjának megválasztásánál mindenképpen kerülni kell a munkaidő kezdetét, hiszen mindenkinek vannak elintézendő ügyei a munkahelyre való beérkezés után (például tájékozódás az előző napi eseményekről, néhány sürgős feladat végrehajtásának beindítása, előkészület a munkához, kávézás), ezért legalább fél órát tegyünk hozzá a munkaidő kezdetéhez, és legkorábban akkora hívjuk össze a résztvevőket.

Van, aki a délutáni időpontokat részesíti előnyben. Ebben az esetben ügyelnünk kell arra, hogy a kezdési időpont ne közvetlenül ebéd utánra essen, hanem valamivel utána. A délutáni időpontban tervezett értekezlet előnye, hogy senki nem siet sehová, legfeljebb haza (vidékiek), gondoljunk arra is, hogy a döntések meghozatalának üteme jelentősen felgyorsulhat, ha közeledik a munkaidő vége, vagy már késő délután is elmúlt! Késő délután a számunkra kényes ügyek is vélhetően könnyebben oldódnak meg, pláne akkor, ha jó háttéranyagot állítottunk össze.

Esetenként előfordulhat, hogy a székhelyünktől távolabbról is meg kell hívnunk az alárendelt szervezet vezetőjét, képviselőjét. A személyes jelenlét helyett megoldást jelenthet a videokonferencia vagy a telefonos kapcsolat létesítése az értekezlet teljes időtartamára. Ügyeljünk arra, hogy 2-3 alkalom után azért személyesen is vegyenek részt az értekezletünkön – bármennyire is megterhelő –, mert a személyes kapcsolatot semmi nem pótolja.

Az értekezlet helyszínének kiválasztása: szükséges a résztvevők számának pontos ismerete, valamint el kell dönteni, hogy szükség lesz-e szemléltetésre, milyen a találkozó jellege (hivatalos vagy baráti, valóban problémákat akarunk megoldani, vagy csak protokolljellegű a találkozó). Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy milyen hosszúra tervezzük az értekezletet, gondoskodnunk kell arról, hogy a székek is kényelmesek legyenek, és legyenek asztalok, ahol jegyzetelni lehet.

Elképzelhető a szervezet székhelytől távol lévő, kihelyezett értekezlet is, ahol ideálisak a feltételek az esetleg több napig tartó tanácskozáshoz. Az eseményt kibővíthetjük egy munkavacsorával, egy kulturális programmal, csapatépítéssel is.

Az értekezlet napirendi pontjainak összeállítása: A napirendi pontok összeállítására és az esetlegesen felszólaló jelentést tevők személyének koordinálása az értekezlet előkészítésének utolsó fázisa. A napirendet az értekezlet előtt időben el kell juttatni a résztvevőkhöz, hogy maguk is felkészülhessenek a munkára, előkészítsék

anyagaikat, tényekkel alátámasztva tudják majd véleményüket kifejteni. Érdemes a napirendi pontok mellé bejegyezni az egyes pontok megtárgyalására szánt időtartamot. Ennek az a célja, hogy a résztvevők előre tájékozódjanak az értekezlet tervezett időtartamáról, saját munkaidejüket és elfoglaltságukat hatékonyan tudják tervezni. A háttéranyagok és az értekezlet anyagainak a résztvevőkhöz történő eljuttatásához lehetőség szerint használjuk a rendelkezésünkre álló informatikai lehetőségeket (*e-mail, körlevél; előnyök: papírtakarékosság, élőmunka, idő megtakarítása*). Legjobb, ha mindenki a saját laptopján hozza magával az előterjesztéseket.

9.3.4. Az értekezletek levezetése

Fontos szempont, hogy az értekezleten lehetőleg kiegyensúlyozott hangulat uralkodjon (néha erre kevés az esély, pláne abban az esetben, ha mi vagy szervezetünk áll a középpontban, negatív módon). Ne feledjük, mindenki jót szeretne, hiszen az optimálisan működő szervezetben az elérendő célok közösek, csak a megvalósítás módjában lehetnek különböző nézőpontok, vélemények.

Célszerű, ha a vezető jó példával jár elől, időben érkezik, hangvétele nyugodt, fegyelmezett. Az ültetési rend is segíthet az értekezlet gördülékeny levezetésében (ez segítheti a vezetőt a kényes kérdések megvitatása esetén is, a vezető mellé kerüljenek, akik támogatják az álláspontját, és érdemes külön, egyenként szétszórva ültetni azokat, akik vélhetően nem értenek egyet a vezetéssel). Több résztvevő esetén a legegyszerűbb ültetőkártyákat alkalmazni, amelyek többször is felhasználhatók, így ha nem is ismerünk mindenkit, pontosan tudjuk, ki hol ül, ki melyik szervezetet képviseli. Hasznosak a névtáblák, amikor a résztvevők szólásra jelentkeznek. Egyszerűen az oldalára állítják kartonból készült névtáblájukat, ezzel jelzik, hogy szólni kívánnak. Ekkor a jelentkezés sorrendjében adjuk meg a szót a résztvevőknek.

Az értekezletet a napirendi pontok ismertetésével kezdjük, majd a meghatározott rendben megkezdődik a téma feldolgozása. A vezetőnek kiemelt figyelemmel kell lennie a metakommunikációs csatornákon érkező jelzésekre. Valószínűsíthető, hogy ha szóban nem is, de a gesztusokban, arckifejezésekben látszanak a kirajzolódó vélemények. A vezetőnek ezekre a jelzésekre különös gondot kell fordítania, hiszen az ellenzők vagy támogatók meghatározók lehetnek a probléma megoldásában.

Nem engedhető meg, hogy az értekezlet heves vitába, személyeskedésekbe torkolljon. Ilyen esetben az elnöknek figyelmeztetnie kell a résztvevőket, vagy meg kell vonnia a szót a felszólalótól.

Az igazi probléma akkor kezdődik, amikor a felszólalók felszólalásaikban kapcsolódnak ugyan a tárgyalási témakörhöz, de később eltérnek tőle, és a már mindenki által ismert dolgokat ismétlik. Ebben az esetben az értekezlet vezetőjének nagyon kíméletesen, de le kell állítania a felszólalót. Ugyanilyen nehéz feladat, hogy szóra bírjuk azokat, akik értékes gondolatokat tehetnek közzé.

Vezetőként a következőképpen tudunk példát mutatni az értekezlet résztvevőinek:

- Készülünk fel minden tárgyalni kívánt témából. Konkrétan térjünk rá a témára, ne kerülgessük a kényes ügyeket sem.

- Ne tegyünk fel kérdéseket általánosságban, mindig legyenek konkrétak, és az illetékestől kérdezzünk (vigyázzunk arra, hogy ha egy kérdés két-három emberre tartozik, akkor – ha lehet – lépjünk túl rajta, figyelmeztetve kollégánkat, hogy a vezetővel történő előzetes megbeszélést követően, közösen oldják meg a problémát, és a megoldásról tájékoztassanak bennünket).
- Mindig ahhoz a résztvevőhöz beszéljünk, akitől szeretnénk valamit.
- A téma lezárásakor minden esetben világosan fogalmazzuk meg elvárásainkat és a teljesítés pontos időpontját (határidejét nap, óra meghatározásával és azt, hogy milyen módon kérjük az anyagot – elfogadott a digitális mód is).
- Az értekezleten ne dicsérjünk, és ne bíráljunk nyilvánosan nevek, szervezeti egységek felsorolásával, de mondjuk el a tényeket, és alkalmas időpontban közöljük az illetővel és vezetőjével a tapasztalatainkat. (Persze elmarasztalás esetén hallgassuk meg a másik fél véleményét is, azt, hogy hogyan ítéli meg a saját teljesítményét. Lehet, hogy így olyan dolog jut tudomásunkra, amelyet előzetesen nem ismertünk, és amely munkatársunkat felmenti a felelősség alól). Ez a módszer sokkal hatásosabb, mint ha a nyilvánosság előtt mondanánk ítéletet valakinek a munkájáról.

Vannak emberek, akik nem képesek elfogadni a kritikát. A vezetőnek sem kell minden hiányosságot azonnal észrevenni és azonnal szóvá tenni. Azzal, hogy felismeri a problémát, áttételesen is hozhat olyan intézkedéseket, amelyek a továbbiakban megszüntetik azt. (Ez általában célravezetőbb, mint a direkt ráhatás.)

A kialakuló vagy kialakult vitákat a pillanatleállítás módszerével lehet kezelni. Vezetőként megállíthatjuk a vitát, ekkor egyik felet sem szabad kritizálni, tárgyilagosan meg kell jegyezni, hogy most nem tudunk dönteni, és felhívhatjuk a figyelmet arra, hogy a problémát újra meg kell vizsgálni az érdekelteknek, ezután ki kell jelölni az új időpontot a vita folytatásához, természetesen azt követően, hogy a vitatkozó felek már előzetesen megállapodnak a közösen elfogadható megoldásban. Esetenként erre határidőt is szabhatunk nekik.

A vezető a vitás kérdések rendezése érdekében a következőképpen járhat el:

- Javasolja, hogy a vitás felek ismertessék meg egymással a nézőpontjaik közötti különbségeket.
- Dolgoztassa ki az álláspontokat írásban, az írásos változatot küldesse meg a résztvevőknek, akiktől kérjen állásfoglalást a kérdésben.
- Vegyen igénybe külső szakértőket (ha van rá idő és lehetőség).
- Hívjon meg olyan vendégeket, akik esetleg szaktekintélyek, és a problémához értenek.
- Amíg lehet, tartsuk vissza saját véleményünket, ezzel se befolyásoljuk az értekezlet résztvevőit.
- A döntésünk mindig legyen egyértelmű és világos, röviden foglaljuk össze megállapításainkat a vita lezárását követően, majd (a megállapításainkat, a tennivalókat, a felelősöket és a végrehajtás határidejét pontosítva) a döntéssel együtt zárjuk le a napirendi pontot is.

9.3.5. Az értekezletek befejezése⁴⁴

Minden esetben hagyjunk elegendő időt a befejezésre, hiszen itt történik meg a megtárgyalt napirendi pontok összegzése, az eredmények összefoglalása. Az összefoglalást nem feltétlenül a vezetőnek kell elvégezni, valamelyik helyettese is végrehajthatja. Ezután, amennyiben lehetőség van rá, és az időpont ismert, meg kell (meg lehet) határozni a következő összejövétel pontos időpontját és fő témáját (amennyiben szükséges).

Az értekező befejezéséhez tartozik az emlékeztetők elkészítése, amelyeket digitális formában is megküldhetünk a résztvevőknek. Ennek célja a feladatok, felelősök és határidők pontosítása. Az értekező elhangzottakról video- vagy hangfelvételt készíthetünk, amelyet digitálisan tárolhatunk. Ennek akkor van jelentősége, amikor később vitás kérdések merülnek fel, és egyes dolgok utólagos tisztázására van szükség.

Vezetőként mindenképpen szükséges a következők szem előtt tartása:

- Mindig magabiztosnak és határozottnak kell lennünk – vezetnünk kell az összejövételt!
- Kifogástalan mentális állapotban kell megjelennünk, az adott problémára kell koncentrálnunk.
- Minden tárgyaló témában tájékozottnak kell lennünk, előzetesen időt kell szánunk a felkészülésre, amely a dokumentumok tanulmányozásából vagy valamely szakértői felkészítésből állhat.
- Tapintatosan kell viselkednünk a résztvevőkkel szemben, a kritikát és értékelést finoman kell kinyilvánítanunk (ha dicsérünk, akkor az egész szervezet munkáját dicsérjük).
- Határozottnak kell vezetnünk az értekezőt, nem szabad hagyni, hogy parttalan legyen, vegyük figyelembe a napirendi pontokat, és azokat tárgyaljuk meg!
- Az összejövétel végén, esetleg napirendi pontonként, összegezni kell a döntéseket, felelősöket, feladatokat kell kijelölni, határidőket kell megszabni.
- Az értekezőről készült emlékeztető csak a tényeket és a feladatokat tartalmazza, de azt pontosan. Mielőbb küldjük meg a résztvevőknek!

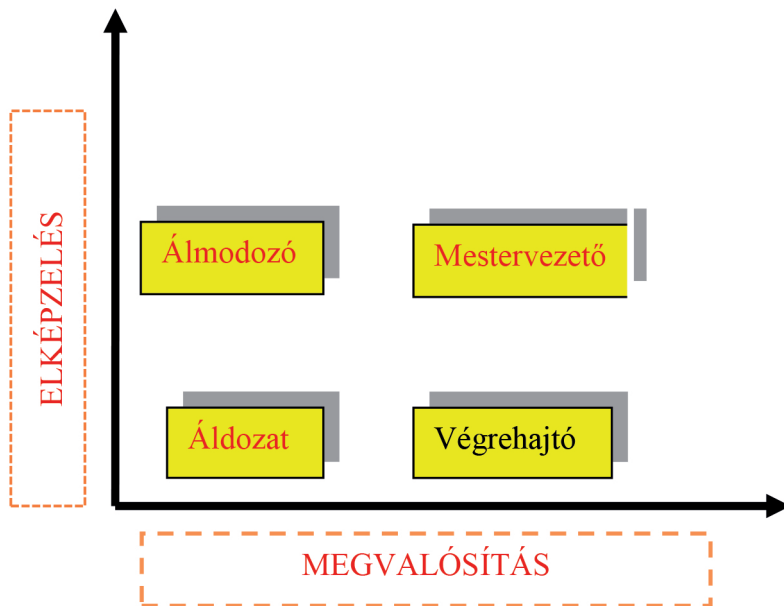
9.4. Vezetési modellek, vezetési típusok

9.4.1. Hitt modellje

A vezetésstudományi szakirodalom bemutat néhány vezetési modellt, amelyeket áttekintve minden vezető be tudja magát sorolni az éppen aktuális felosztásba. William D. Hitt a hatékony vezetés modelljében két fő tényező – az elképzelés és a megvalósítás – alapján, négyféle vezetőtypust különböztetett meg. Tipológiája azért tanulságos, mert azt a személyt tartja hatékony vezetőnek, aki képes a jó elképzeléseit, helyes elgondolásait, megvalósítani. Ilyenek vagyunk? Mindenki besorolhatja magát!

⁴⁴ Kovács (2009) – a szerző által átdolgozva

A két tényezőt derékszögű koordináta-rendszerben ábrázolja: a függőleges tengelyen az elképzelés, a vízszintes tengelyen a megvalósítás tényezői szerepelnek.⁴⁵



34. ábra

A vezetői típusok és a megvalósítás

Forrás: a szerző szerkesztése Hitt modellje alapján

Az ábrán látható Hitt-féle vezetőitípusok a következőképpen jellemezhetők:

- *Az áldozat: gyenge az elképzelésben és a megvalósításban.* Összességében nem alkalmas a vezető-irányító munkára, nem rendelkezik olyan személyiségjegyekkel és tudással, amelyek alkalmassá tennék vezetőnek. Az ilyen típusú munkaerő beosztott munkatársnak alkalmas.
- *Az álmodozó: jó elképzelő, de gyenge megvalósító.* Ennek a vezetői típusnak jó elképzelései vannak, de azokat nem képes megvalósítani. Munkatársait, beosztottjait nem képes mozgósítani, motiválni, vezetni. Ezt a típusú munkatársat kidolgozó, előkészítő feladatokra vegyük igénybe, de munkájában kövesse a vezetői akaratot. Ötleteinek realizását vizsgáljuk felül.
- *A végrehajtó: kevés önálló elképzeléssel rendelkezik, de nagyon jó megvalósító.* személye az, aki a végrehajtó tevékenységeket koordinálja és vezeti. Eredményességét nem tudásának és képzelőerejének köszönheti, hanem inkább annak, hogy képes

⁴⁵ HITT, William D. (1990): *A mestervezető*. Budapest, OMIK. 20.

a feladatok elvégzésére. Mondjuk meg neki pontosan, mit és hogyan szeretnénk elérni – meg fogja valósítani.

- *A mestervezető: jó elképzelő és jó megvalósító.* Személyében ötvöződik a kigondoló, a megálmodó és a jó végrehajtó tulajdonság. Ahhoz, hogy elképzeléseit meg is tudja valósítani, vezetői hatalmát jól használja fel. Ismeri és érti a szervezeti hatalom természetét, képes mind a beosztásából, mind a személyiségéből eredő hatalmi forrásokat hatékonyan alkalmazni. Kezeljük teljes jogú partnerünként, hiszen még az utódunk is válhat belőle.

Hitt elmélete jól mutatja be a vezető értelmi képességeinek és tevékenységének kapcsolatát. Az elméleti vagy gyakorlati beállítottságú vezető helyett a két tulajdonságot ötvöző *elméleti és gyakorlati képességekkel rendelkező vezetőt* nevezi *mestervezetőnek*. Ez a vezetőtípus az, aki a szervezetet és környezetét is képes átalakítani, megváltoztatni, munkatársait pedig képes felkészíteni a változásra és a változtatásra.

9.4.2. A Michigani Egyetemen végzett kutatások

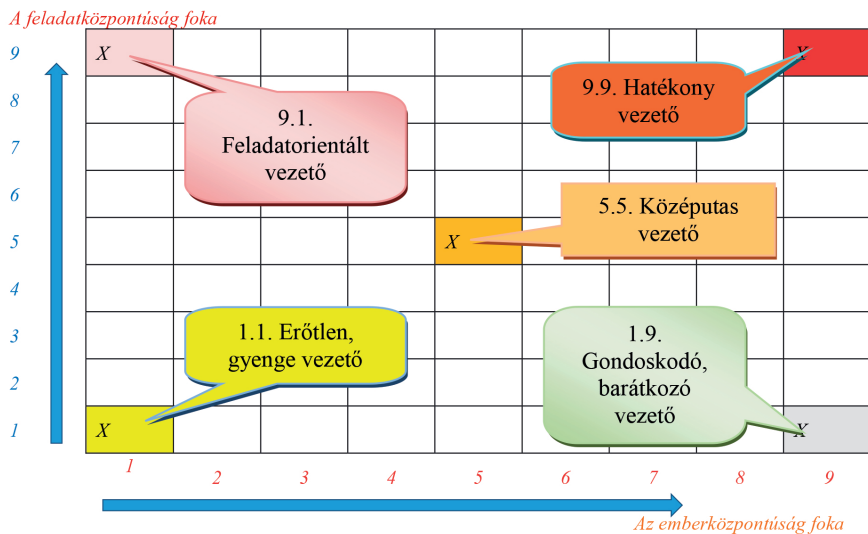
A kutatások eredményein alapuló típusan szerint a vezető és vezetettek kapcsolatára jelentős hatást gyakorol a vezetők beállítódásának és magatartásának két alapvető megnyilvánulása: a feladatorientáltság és az ember-, illetve kapcsolatorientáltság:

- *A feladatorientált (feladatközpontú) vezető:* a vezetési folyamatban a fő hangsúlyt a feladatok elvégzésére helyezi, *számára a teljesítmény a fontos*. A beosztottak személyi problémáival csak olyan mértékben foglalkozik, amennyire az a feladatvégzés érdekében szükséges.
- *Az emberorientált (emberközpontú) vezető:* a vezetési folyamatban *az összetartó csoport kialakulására helyezi a hangsúlyt*, fontosnak tartja az együttműködést és azt, hogy munkatársai elégedettek legyenek.

A vezetői magatartást *Robert Blake és Jane Mouton* kutatta, az 1970-es években. Az általuk kifejlesztett „vezetői rács”-modellben ötféle vezetési stílust különböztetnek meg.

Az ötféle vezetési stílusban különböző mértékben található meg az emberközpontúság, valamint a feladatközpontúság.

Az alábbiakban a Blake–Mouton-féle vezetőrácsra látható az ötféle vezetői stílus. (A vízszintes tengelyen az ember-, a függőleges tengelyen a feladatorientáltság szerepel. Az 1-es érték a legkisebb, míg a 9-es érték a legnagyobb mértékű figyelembevételt jelzi.)



35. ábra

A Blake–Mouton-féle vezetői rács modell

Forrás: managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm alapján a szerző szerkesztése
(A letöltés dátuma: 2017. 11. 16.)

A Blake–Mouton-féle vezetői rácshoz kapcsolódó vezetési stílusok

- **Erőtlen vezetési stílus:** Ez a vezetőtípus a problémák és a konfliktusok megoldása során sem nem feladatközpontú, sem nem emberközpontú. *Vezetői tevékenysége során csak a legszükségesebb erőfeszítésre hajlandó, arra is csak azért, hogy elkerülje azt, hogy leváltsák posztjáról: igazából nem érdeklik a feladatok, de a munkatársai sem!*
- **Gondoskodó, barátkozó stílusú vezető:** A folyamatok és a feladatok megtervezésére és megszervezésére összességében kevés figyelmet fordít. *Vezetőként elsősorban a munkatársaival való jó személyi kapcsolat kialakítására törekszik. Kellemes munkahelyi légkör uralkodik a szervezetben, de a termelékenység és a feladatok végrehajtása (vagy annak minősége) elmarad az elvárttól, viszont jó a munkahelyi légkör!*
- **Középutas vezetési stílus:** Vezetői munkájában elegendő figyelmet fordít a munkafeladatokra és az azokat végrehajtó munkatársakra. *Igyekszik a megfelelő teljesítményt biztosítani, és tesz valamit a kellemes munkahelyi légkör kialakításáért.* Vezetési stílusával megfelelő teljesítmény érhető el, amely azonban lehetne jobb is.
- **Feladatorientált vezetési stílus:** Az ezt a vezetési stílust alkalmazó vezető a fő hangsúlyt a munkafeladatok teljesítésére helyezi. *Az ilyen stílusú vezető a feladatok mindenáron való teljesítését tartja elsődlegesnek. Az emberi problémákat úgy te-*

kinti, mint a feladat végrehajtását gátló tényezőket. A vezetési rendszer tartóssága kérdéses, a munkatársak nehezen viselik el személyes érdekeik megsértését és háttérbe szorítását, nagy a fluktuáció – menekülnek a munkatársak az ilyen munkahelyről és vezetőtől.

- *Komplex szemléletű (hatékony) vezetési stílus. Ezen vezetési stílus megvalósítása az egyéni és a szervezeti érdek összehangolásán múlik. A munkahelyi légkör ideális, azt egymás segítése, a bizalom és a megbecsülés jellemzi a magas termelékenység és feladat-végrehajtás szintje mellett.*

Vákát oldal

10. Az egyének és csoportok a rendészeti szervezetben, törekvés a jó munkahelyi környezet kialakítására

10.1. A csoport fajtái, funkciói, mérete, fejlődésének fázisai

A rendészeti szervezetek belső szerkezetei rendkívül bonyolult és szerteágazó rendszert alkotnak. A munkavállalók, mint minden szervezetben, itt is szervezeten belüli csoportokat hoznak létre. A szervezet a nagy egész, amely csoportokra bomlik, ezek a csoportok is kisebb csoportokra tagozódnak, és így tovább. Ezek a csoportok az építőkövei a nagy egésznek. Ahhoz, hogy a szervezet eredményesen teljesítse az általa kitűzött célokat, szükséges tagjainak szoros csapatmunkája – erről olvashatunk a továbbiakban.

10.2. A csoport és a vezetés

„Csoportnak két vagy több olyan egymásra utalt, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen közös cél érdekében összehangoltan cselekszenek vagy együttműködnek. Kölcsönös egymásrautaltság és közös cselekvés nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoport éppen azért jön létre, mert egyenként nem tudunk megoldani valamilyen feladatot, vagy nem tudjuk kielégíteni valamilyen szükségletünket, így egymásra vagyunk utalva.”⁴⁶

A csoportnak számtalan megjelenési formája lehetséges, például a család, a baráti kör, a rokonság, de ide tartozik a munkacsoport is. A csoport az egyének olyan együttesének tekinthető, amelyben a tevékenység és a magatartás szabályozása a kölcsönös hatások által történik. A munkahelyi csoport (munkacsoport) általában a formális csoportok közé tartozik, ahol a tagok nagy része nem önkéntesen dolgozik a meghatározott munkahelyi közösségben. A munkacsoport a meghatározott feladatokat (munkát) közösen végző és egymással szervezeti függőségben álló emberek közötti viszonyrendszer, amelyet a csoport minden egyes tagjának önálló személyisége (szaktudása, egyéni törekvései, együttélési képességei stb.) és a csoport belső struktúrája határoz meg.

10.2.1. A munkacsoport jellemzői

A munkacsoport jellemzői a következők:

- Dinamikus egység, amely *állandóan változik* a tagok cseréje által. Egy csoporttag állapotában bekövetkező változás a többi tag, azaz a csoport általános állapotában is változást okoz.

⁴⁶ BAKACSI (2010).

- A közös célok, a közös érdekek, a közös értékek az együttes munkavégzés során alakulnak ki, a csoport tagjai közösen *törekednek a közös célok elérésére*.
- A csoport minden egyes tagjának tevékenysége hatással van a csoport közös tevékenységére, a közösségre, ugyanakkor a csoport is hatást gyakorol tagjainak tevékenységére (csoportnormák elfogadása, igazodás a csoport értékeihez).

A csoportnormák – amelyek a tagok közös viselkedési elvárásait, szabályait foglalják magukba – *olyan követendő minták, amelyeket a csoport önmaga számára elfogad*. Fontos, hogy ezek a minták (normák) minden tag által ismert és betartott szabályok legyenek. Átadásuk történhet szóban, írásban, a szervezeti kultúrában közvetve vagy közvetlenül kifejezve.

A csoporttevékenység sem mennyiségét, sem minőségét tekintve nem egyenlő az egyéni tevékenységek összességével, hiszen itt is *érvényesül a szinergia elve, a tagok egymást erősítik* a feladatok közös végrehajtásában. A jól működő csoport jellemzője az „Egy mindenkiért – mindenki egyért” szemlélet. Ideális, ha a csoport minden tagja úgy érzi, hogy ő mindent megtesz a csoportért, és ugyanez fordítva is igaz, a csoport is mindent megtesz a tagjaiért.

Fontos vezetői tevékenység a csoporton belül az *egyéni tevékenységek megszervezése*, a feladatok szétosztása, annak meghatározása, hogy *ki, mikor, mit, hogyan, mivel végezzen el*. Kísérletek bizonyítják, hogy a spontán szerveződő túlélőcsoport tagjainak túlélési eredményessége akkor növekszik meg igazán, amikor demokratikus úton vezetőt választanak maguk közül, aki megszervezi az életüket. Könnyen belátható, hogy a vezetés minősége meghatározóan fontos részét képezi a csoport tevékenységének. Fokozhatja, de le is ronthatja a csoporttevékenység hatékonyságát a vezetés stílusa. Minden csoportnak megvan a sajátos, csak a rá jellemző szerkezete és struktúrája. Csoporttagként mindig lehet tudni, hogy ki milyen pozícióban szerepel a csoportban. Egy-egy szerep betöltőjével szemben a csoport meghatározott viselkedést vár el, és ezen elvárások teljesítésétől függ a csoport értékelése. A csoport vezetője közvetlenül és közvetve is jobban hozzáfér a mások birtokában lévő információkhoz. A vezető magatartása nem független az általa vezetett csoport tagjainak magatartásától, hiszen a munkatársak válaszreakcióit nap mint nap érzékeli.

A csoportkohézió az együttes tevékenységre irányuló közösségi érzés, a csoporttagok összetartásának, a csoportlét vállalásának, a társakhoz való viszonyulásnak a kifejezője. Az erős csoportkohézióval rendelkező csoportoknak a csoport céljaival és módszereivel való azonosulása erős. Amennyiben a *csoportnak közös problémái* vannak, például közös veszélyeknek vannak kitéve, *akkor az összetartozás* és az egymás iránt érzett felelősségvállalás *szintje* jelentősen *megnő* (lásd például a tűzoltók, katonák, rendőrök, bányászok összetartását).

A csoporton belül a tagok között folyamatos kommunikáció zajlik. Ennek lényege, hogy az egymással kapcsolatban álló személyek között élénk verbális és nonverbális információcseré zajlik. A csoport tagjai általában szívesebben és nyíltabban teremtenek kapcsolatot és kommunikálnak csoporton belüli társaikkal, mint a kívülállókkal. *Az erősen összetartó csoportok általános jellemzője, hogy ezen csoportok hangulata és munkakedve mérhetően jobb*, mint a kevésbé összetartó csoportoké, de ugyanez az összefüggés megtalálható a csoportteljesítménnyel kapcsolatban is. Természetesen néha előfordulhat, hogy a csoportbeli összetartás nem a teljesítmény fokozására, hanem éppen az ellenkezőjére, a teljesítmény leszorítására irányul. Az erősen összetartó csoportok a zártságuk miatt a korrupciós veszélynek is jobban ki vannak téve.

Vezetőként két ellentétes igényt kell figyelemmel kísérni: összetartó csoportokat kell létrehoznunk, és el kell érniünk azt is, hogy befogadjak bennünket, és beelássuk a csoport mindennapjaiba. Feladatunk ezen kívül, hogy jó csapatot hozunk létre, és motiváljuk a csoportunk tagjait, hogy támogassák a vezetői munkánkat.

A csoporton belül a vezető személyisége meghatározó. A vezetési stílusa, az ösztönzési módszerei, a szervezési tevékenysége, a szakismerete, a személyisége jelentősen befolyásolja a csoport légkörét. A kiegyensúlyozott munkahelyi légkör és a kiszámítható vezetői magatartás pozitív hatással van a munkafegyelemre, a teljesítményre, a csoport tagjai közötti együttműködésre. A rendezett munkahelyi körülmények esetében a becsületesen dolgozó munkatárs elégedett lesz munkájával, a munkahelyi közösség és a munkaszervezet visszajelzésével. Véltetően szereti majd a munkáját és a munkahelyét, az irányába érkező állásajánlatokat gondolkodás nélkül el fogja utasítani. Ez számunkra azért fontos, hogy a kipróbált és gyakorlott munkatársaink legyenek többségben, akik hozzájárulnak a szervezet sikereihez.

10.2.2. A csoport fajtái, a formális, informális és referenciacsoportok

A csoportokat feloszthatjuk *formális, informális* és *referencia-* (vonatkozási) *csoportokra*.

A formális csoport olyan külső (irányított) tényezők hatására létrehozott közösség, amelyet speciális célok elérésére és feladatok ellátására alakítottak meg. Az ilyen csoportokban a vezetői szerep a hatalmi pozícióban lévő személyekre helyeződik.

Az informális csoport spontán módon alakul ki, hiányzik belőle a hatalmi dimenzió, a csoport összetartó ereje a tagok közötti kölcsönös érdeklődés. Nincs kötelező jellege a csoportnak, a kapcsolatokban a hangsúly a személyes és szociális kapcsolatokon van.

Az egyén általában több csoporthoz is tartozik vagy szeretne tartozni, de magatartását legjobban az a csoport befolyásolja, amellyel a leginkább azonosul, ez az úgynevezett referencia- (vonatkozási) csoport. Az egyén ennek a csoportnak a véleményét tekinti meghatározónak, ez a csoport szolgálhatja számára a viszonyítási keretet.

Vezetőként ne feledjük, ha az általunk vezetett munkacsoportban a munkahelyi légkör kedvező, és mindezek mellett a nagyobb tekintéllyel rendelkező tagok befolyással rendelkeznek, és *példaképpen szolgálnak a csoport tagjainak*, akkor az *egyének a viselkedési mintáikat ebből a közösségből választják ki.* Ezért javasolt, hogy a kezdő munkatársak mellé jelöljünk ki egy elismert, nagyobb tapasztalattal rendelkező kollégát (mentort), aki pozitív mintát adva ezzel a fiatalabb kollégájának betanítja a feladatok kifogástalan elvégzésére.

Más felosztásban, a munkavállalók között *megkülönböztethetünk vezetői csoportokat, feladatcsoportokat és érdekcsoportokat:*

- *A vezetői csoportban a vezető és közvetlen beosztottjai foglalnak helyet, ez az úgynevezett funkcionális csoport – ha a szervezet vezetésében benne vagyunk, akkor mi ide tartozunk.* Fontos feladatunk, hogy ne szakadjunk el a vezetettektől: ismerjük gondjaikat, problémáikat, törekedjünk azok megoldására, érezzék, hogy mi, a vezetők a szervezetet és a közösséget szolgáljuk.
- *A feladatcsoportokat azok alkotják, akik egy meghatározott feladat, tevékenység művelet, projekt elvégzése érdekében dolgoznak együtt.* A feladatcsoportok tagjai rendszerint a különböző szervezeti elemekből kerülnek ki valamilyen szempontrendszer

szerint. A csapatok, projektek tagjai általában nem esnek egybe a formális csoportokkal. A feladatcsoportokba tartozó csoporttagok esetében, ha megoldható, akkor vezetőként mentesítjük munkatársunkat a formális csoportban végzett munkavégzés alól.

- *Érdekcsoportba* azok szerveződnek, akik olyan közös célok elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára kiemelkedő fontossággal bírnak.⁴⁷ Az összekötő kapocs a csoporton belül a közös érdek, érdeklődés (sport, művészet, egyéb tevékenységek).

10.2.3. A csoport funkciói

A csoportok általában kettős funkciót töltenek be, *formális és pszichológiai funkciókat teljesítenek*.

A csoport a *formális funkciókat* teljesítő sajátosságaiból adódóan megteremti annak a lehetőségét, hogy segítségével olyan komplex feladatok is elvégezhetőek legyenek, amelyek meghaladnák az egyes ember képességeit, teherbírását. Ezek a formális funkciók a csoporton belüli munkamegosztásból adódó feladatok képében jelentkeznek, ezek végrehajtásáért és teljesítéséért a csoport közössége a felelős. Természetesen a csoportnorma közvetlenül vagy közvetett módon szabályozza az egyéni teljesítményt, növelheti, vagy vissza is foghatja a tagok teljesítését. *A kollektíva figyeli a tagok csoportban nyújtott teljesítményét*, és valamilyen szankcióval sújtja azokat, akik túlteljesítenek, vagy alulteljesítenek a csoportban a szervezeti kultúra által kialakított átlag teljesítményhez képest.

A szervezetekhez hasonlóan a különböző csoportok olyan szabályokat alakítanak ki a csoporttagok viselkedésének befolyásolására, amelyek többsége íratlan, szemben azzal, hogy a szervezetekben lévő szabályok jelentős része írott, formalizált. A csoporttagok viselkedését előíró, *mindenki által elfogadott szabályokat normáknak nevezzük, és ezek betartása ajánlott, ha tartósan csoporttagok kívánunk maradni!* Jó példa a dohányosok közössége, akik a *káros szenvedélyük üzésével* zárt csoportot alkotnak, a nem dohányzók például télen, hidegben, ritkán vállalják a szabadban tartózkodást a dohányosokkal – tehát nem lesznek tagjai a csoportnak! Aki ebbe a közösségbe tartozik, mindent tud a szervezetről, jól informált, hiszen az emberek a dohányzás közben információkat cserélnek, beszélgetnek, tájékozódnak.

A csoport megvédi tagjait a kívülállók követeléseitől, biztonságot ad tagjai számára. A csoport ezen *pszichológiai funkcióinak* teljesítésével biztosítja az egyén különböző szükségleteinek kielégítését. A csoporton belüli közös elfoglaltság összehozza az embereket, barátságok, kapcsolatok alakulnak ki, tehát az emberek szociális szükségletei is kielégülnek. A jól működő csoport erősíti az ember önértékelését, kielégítheti a megbecsülés iránti szükségletét önmegvalósítási, státuszjelzési igényét. *A befogadó csoportban az emberek jól érzik magukat, elégedettek, megtalálják számításaikat, és nem is kívánnak kilépni belőle.* Vezetőként ez az egyik célunk: az, hogy az általunk vezetett közösség ilyen csoportlétkörben működjön.

⁴⁷ HACKMAN, J. Richard (1991): *Groups that Work (and Those That Don't)*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers. 6–7. alapján.

10.2.4. A csoport mérete, az optimális csoportlétszám

Nincs helyes válasz arra a kérdésre, hogy mekkora az optimális csoportlétszám. Az egyiptomi piramisok építői tízfős csoportokba szerveződtek, élükön a tizedes állt. A tízfős csoportok századokat alkottak.

A legkisebb – kétfős csoportok legfontosabb jellemzője, hogy nincs jelen az eltérő véleményeket eldönteni segítő harmadik fél. A két fél között az erőviszonyok többnyire egyformák, ezért ezen minicsoportok gyakori jellemzője az erős feszültség (például sok időt együtt töltő házaspárok esetében ez megtörténhet), *de jellemző a páros tagjainak óvatos véleményalkotása, a partnerek közötti nyílt konfliktus kerülése.*

A *háromfős csoportok* kiváló lehetőséget biztosítanak az *alkalmi vagy tartós szövetségek létrehozására*. Ebben meghatározó a csoporttagok érdeke, ahol a csoporttagok között a konfliktusok nyíltan is megjelennek, *ketten összefognak a harmadik ellen*, nemegyszer hatalmi harc formájában. Ezen háromfős csoportokat a csoporttagok közötti feszültség, verseny instabillá teszi – *vezetőként, ha lehet, ne képezzünk ilyen munkacsoportokat, növeljük vagy csökkentjük a létszámot!* Amennyiben nincs erre lehetőség akkor vezetőként ügyeljünk rá, hogy minden feladatszabást, számonkérést a csoport vonatkozásában együtt hajtsunk végre, senki ne érezze, hogy kivételezünk vele a többiek rovására.

A történelmi tapasztalatokra támaszkodva megállapítható, hogy a kiscsoportban a leggyakrabban előforduló létszám *4–9 fő között van*, hiszen a *csoporttagok egyénisége egymás által megismerhető*. Ez a létszám elegendő ahhoz, hogy egy-két csoporttag kilépését ellensúlyozni tudják. Ezt az áttekinthető létszámú csoportot kiscsoportnak nevezzük. A kilencfős csoportok teljesítőképességét még jónak tartják.

A nagycsoport legalább 15-20 személyből vagy ennél is több tagból áll. Ez az alakulat már eleve a szervezeti felépítésben is vagy bizonyos együtt töltött idő után előbb vagy utóbb – *formális és informális szinten is – kisebb csoportokba szerveződik*. Vezetőként ügyeljünk arra, hogy a munkaszervezetek formális és informális csoportjainak vezetői lehetőleg ugyanazok a személyek legyenek.

10.2.5. A csoportméret hatása a csoportmagatartás teljesítményére

Az egyénre a csoport sajátos behatással van. Erre a csoport részéről megnyilvánuló társas nyomásra (befolyásolásra) a személy három módon reagálhat:

- *Engedelmesség*: az egyének fő motivációja a büntetés elkerülése vagy a jutalom megszerzése. Ez a befolyásolás: rendszerint csak addig marad fenn, amíg a fenyegetés vagy jutalom hatása mérhető. Ha valakit nem érdekelnek, akkor megszűnik a csoport hatása.
- *Azonosulás a csoporttal, elfogadás*: csoporttagként azért viselkedünk elfogadó módon, mert hasonlítani szeretnénk a többi csoporttaghoz, akit példaképnek tekintünk. Ebben az azonosulásban meghatározó az önkéntesség. Hasznos, ha a *csoportban karizmatikus egyének találhatók*, akikre felnézhetünk, tisztelhetjük, példaképként tekinthetünk rájuk, olyanok szeretnénk lenni, mint ők, figyeljük, másoljuk cselekedeteiket, megnyilvánulásait.
- *Belső elfogadás*: a csoportnormák *belső elfogadása* azért következik be, mert az *meggyezik saját értékeinkkel, hiedelmeinkkel*.

- Rendszeti vezetőként érdekes lehet megvizsgálni a szokásostól eltérő deviáns viselkedés kérdését. Devianciának nevezzük⁴⁸ *a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést. A deviáns viselkedésre a csoport többnyire szankciókkal és a normák szigorításával válaszol. A deviáns viselkedés tartós fennmaradása gyakran kizárja a csoportból a normákhoz nem alkalmazkodó tagot. Vezetőként a következő két szempont miatt mégis érdemes odafigyelni a deviáns magatartásokra és személyekre, kezelni kell őket!*
 - Néhány ember a kreatív problémamegoldás, a változás képessége, *innovatív magatartása miatt egy kicsit mindig deviáns*, a megszokottól eltérő – ismerjük fel!
 - A deviáns magatartás olykor felhívhatja a figyelmet arra is, *hogy nem a viselkedéssel, hanem a szabályokkal van a baj*. Deviáns viselkedés láttán legalább a kérdést érdemes feltenni magunknak: vajon minden rendben van-e a szabályzóinkkal, szabályainkkal?

10.2.5.1. A csoport mérete és a feladat

Vezetőként a csoportméret megtervezésénél célszerű figyelembe venni azt is, hogy mi lesz a csoport fő feladata: a problémamegoldás vagy a feladat-végrehajtás. A feladatok végrehajtásának növekedése esetén a csoport méretének növelése szükséges (több feladat, nagyobb csoport). A problémamegoldó csoportok esetében a probléma kezelésében nem is annyira a létszám növelése szükséges, hanem a problémák különböző nézőpontú megközelítéséhez a heterogén összetételű csoport a kedvezőbb.

Természetesen *a csoport tagjai szempontjából a kisebb csoportok kétségtelenül kedvezőbbek*: erősebb az csoportszellem, az összetartozás érzése, nagyobb a csoporttagok személyes megelégedettsége, kevesebb a hiányzás, kevésbé jellemző a társas lógás is.

Bakacsi Gyula vizsgálta a kis és nagy csoportoknak a különböző élethelyzetekhez történő viszonyát, a különbségeket, amelyek a táblázatból kiolvashatók.

2. táblázat

A kis és nagy csoportok különbségei

Élethelyzet	Kicsi csoport	Nagy csoport
Kommunikáció	kevesebb	több
Kapcsolatok intenzitása	növekszik	csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	kevesebb	több
Kohézió	nagyobb	kisebb
Elégedettség	nagyobb	kisebb
Hiányzás	kisebb	nagyobb
Fluktuáció	kisebb	nagyobb
Társas lógás	kisebb	nagyobb
Hatékonyság	nem egyértelmű	

Forrás: BAKACSI 1998, 133.

⁴⁸ *Idegen szavak szótára*. Deviancia: a társadalmi normáktól való eltérés. Forrás: idegen-szavak-szotara.hu/deviancia-jelent%C3%A9se (A letöltés dátuma: 2017. 11. 18.)

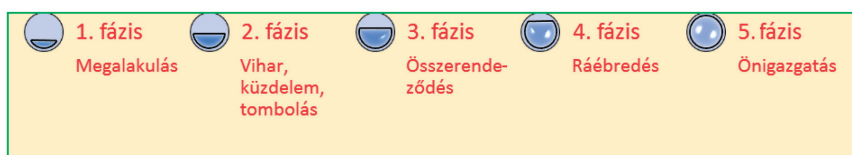
10.3. A munkacsoport (új szervezet) fejlődésének fázisai

Vezetőként, ha nem is gyakran, de kerülhetünk olyan helyzetbe, ahol egy teljesen új szervezetet kell létrehoznunk, és abból működő közösséget kell kialakítanunk. Ez a tevékenység *hosszú*, esetenként *konfliktusokkal terhes és tanulságos folyamat*, amelynek egymás utáni, többé-kevésbé jól elkülöníthető fázisai vannak. Itt egy egyszerűbb változatot mutatunk be a közösség (új szervezet) fejlődésének szakaszai vonatkozásában:

- *Első fázis. A megalakulás időszaka:* Ez az orientálódás és a vizsgálódás időszaka, ebben a szakaszban a körülményekkel és egymással ismerkednek a csoport tagjai. A tagok megpróbálják behatárolni azt, hogy milyen viselkedésmódokat fogad el a csoport, kik a csoport tagjai, milyen célokkal, tulajdonságokkal rendelkeznek, milyen kapcsolati hajlandóságot mutatnak másokkal. A kezdeti esetleges bizalmatlanságok után kialakulnak az ismeretségek. *Jó, ha a vezető elérhető közelségben van a csoport tagjai számára*, hiszen a csoporttagok tevékenységükkel kapcsolatban a *csoport vezetőjétől gyakran igényelnek pozitív vagy negatív visszacsatolást*, és minden csoporttag figyelemmel kíséri ezeket.
- *Második fázis. A vihar, küzdelem, tombolás időszaka:* Az együtt töltött két-három hét elteltével a csoporton belül magától kialakul a csoport informális belső hierarchiája. Ezt az időszakot a csoporton belüli konfliktusok, a tagok közötti esetleges nézeteltérések jellemzik, érvényesülnek az érdekellentétek és a versengő, rivalizáló magatartások. Új csoport tagjaként vagy a csoportba új tagként bekerülve a megszo-
kott pszichológiai biztonság hiánya következtében feszültség, bizonytalanság érzése jellemző az új tagra. A csoport ebben a fázisban nehezen tud dönteni, és hatékonyan kommunikálni, megindul a harc a vezető pozícióért, érdekcsoportok alakulnak ki. Az érdekcsoportok közötti súrlódások rossz hangulatot kelthetnek. A csoportban kialakul a *szószóló szerep, aki kimondja a vezetőjükkel szembeni kritikát*, ezért előfordul, hogy a csoport őt informális vezetőnek tekinti. Vezetőként ismerjük fel, hogy ki a szószóló, ha szükséges, kössünk vele szövetséget.
- *Harmadik fázis. Az összerendeződés (ráébredés) időszaka:* Ekkor alakul ki az ösztartozás valódi érzése. A csoport tagjai egyre nagyobb mértékben lesznek aktív részesei a csoportban lejátszódó folyamatoknak. A személyes véleményeket most már nyíltan közzéteszik, kialakul a tagok közötti bizalom. A tagok egyéni céljaikkal összhangban képesek lesznek megfogalmazni a közös csoportcél. A csoport vezetőjeként a *csoport munkájának időszakonkénti értékelésével* jelentősen elősegíthetjük és megerősíthetjük a *bizalmi légkört*.
- *Negyedik fázis. A teljesítés (együtműködés) szakasza:* Ekkorra kialakul a csoport struktúrája, a differenciált szerepviszonyok valamelyest megszilárdulnak. Ezt az időszakot az együtműködés, az eredményes feladatteljesítés jellemzi. A csoport tagjai már ismerik egymást, de fennáll annak a veszélye, hogy a kevésbé beilleszkedett és elfogadott csoporttag a csoportgondolkodás áldozatává válik. Az egyes csoporttagok nem kérdőjelezik meg a csoport által – a személyről – kialakított véleményt, hanem azt feltétel nélkül elfogadják. Ebben a fázisban a *vezetőnek meg kell győződnie a csoport értékítéletének milyenségéről*.
- *Ötödik fázis. Az önigazgatás szakasza:* Erre a szakaszra a csoportnak már saját értékrendje alakul ki. A csoport a döntésekre összpontosítja energiáját, igyekszik

mindenkit bevonni, aki partner. Az erős kohézió hatására az összetartó csoport szinte öntörvényű, szélsőséges esetekben még a szabályok előírásaival is hajlamos összeütközni.

A fejlődés magasabb, negyedik és ötödik szintjei nem szükségszerűen tartós állapotok, ezek gyakori visszaesések is lehetnek alacsonyabb fejlődési szintekre. Előfordulhat, hogy a csoportból egyes tagok eltávoznak, vagy új tagok érkeznek, esetleg átszervezik a csoportot. Ha vezetőként úgy ítéljük meg, hogy számunkra kedvezőtlen csoportszellem alakul ki, akkor a csoportot fel kell számolni, és újat kell létrehozni! (Régebben a rosszul működő határőrös parancsnokát leváltották, a személyi állományát is áthelyezésekkel újraszervezték, hogy új szervezeti kultúra tudjon kialakulni, és biztosítva legyen a szervezeti szabálykövetés és a hatékonyság.)



36. ábra

A csoport fejlődésének állomásai

Forrás: a szerző szerkesztése

Vezetőknek szóló megjegyzés, hogy minél nagyobb a csoporton belüli *személyiségbeli, véleménybeli, képességbeli, gondolkodásmódbeli, életkor-, tapasztalatbeli különbözőség, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a csoport rendelkezik a feladat eredményes megvalósításához szükséges tulajdonságokkal!* Ez a tapasztalati felismerés vezetett a szervezeti határokat átlépő, a problémák operatív kezeléséhez szükséges szakmaközi csoportok létrehozásához.

A csoportösszetétel változatossága elsősorban olyan csoportokban kívánatos, ahol a *kreativitás, a problémamegoldás az elsődleges*, vezetői szempontból azonban ügyelni kell a strukturális és vezetői kontrollra, a fentiekből adódó konfliktusok mederben tartására.

A feladat-végrehajtásra létrehozott csoportok esetén a változatosságnak nagyobbak a kockázatai, itt inkább a homogénebb csoportösszetétel ígér nagyobb hatékonyságot.

A csoportok összetételének ugyanakkor van egy másik jelentős sajátossága, de ehhez *először meg kell ismernünk a kohorszok fogalmát*. Azokat a csoporttagokat tekintjük egy kohorsz tagjának, *akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség, a szervezetnél eltöltött idő vagy bármilyen más, a csoport által felismert hasonlóság*. Kutatási eredmények arra mutatnak, hogy minél inkább eltérő kohorszokhoz tartoznak egy csoport tagjai, annál valószínűbb a csoporton belüli konfliktus, a tapasztalatok különbözőségéből adódó kommunikációs nehézség, a fluktuáció.⁴⁹ Ennek oka, hogy a kisebbségben maradt csoporttagok kötődése a csoporthoz lazább, azt könnyebben hagyják el.

⁴⁹ O'REILLY III, Charles A. – CALDWELL, David F. – BARNETT, William P. (1989): Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1. 21–37.

10.4. A szervezetben, a csoportban elfoglalt státusz

Mindannyian egyéniségek vagyunk! Minden csoportban, minden szervezetben mindenki arra törekszik, hogy megkülönböztesse magát másoktól, kifejezze és megmutassa a másoktól való különbözőségeit, kiválóságait (a munkahelyi közösségben, a baráti társaságban az öltözködéssel, a divattal, a hatalmi státuszokkal kívánunk kitűnni a tömegből). Ezek a különbségek rangsorokat, hierarchiakat eredményeznek.

A státusz olyan, a szervezeten vagy csoporton belüli, a tagok közötti rangsorolás, helyzet, pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk. A státuszunkban mi jelenünk meg mások megítélése által, visszajelzést ad belső értékünkre, tudásunkra, társadalmi helyzetünkre vonatkozóan (volt már szó róla, hogy vezetőként nem mindegy, mikor hogyan öltözködünk, viselkedünk – hivatalos helyzetekben mindig elegánsnak és jól ápoltnak, visszafogottnak kell lennünk, hiszen így adunk példát másoknak).

A státuszok alapján – amelyek jól megfigyelhetők a csoportban vagy a szervezetben – a különböző jellemzők szerinti rangsort alakíthatunk ki: fontos a szervezetben elfoglalt formális pozíció, beosztás, bizonyos foglalkozások; az iskolai végzettség, a szakmai hozzáértés; különböző díjak, elismerések birtoklása; a jövedelem nagysága; a személyes tulajdonságok (életkor, ruházkodás, a karóra, a telefon, az autó, az ápoltság megjelenés). Egyéb szempontok alapján is összehasonlítást tehetünk: ilyen a rendfokozati kategória, a saját titkárnő, a szolgálati telefon, a szolgálati autó sofőrrel, a kötetlen munkaidő stb.

Alapvetően mindannyian törekszünk a magasabb státusz elérésére, az iskolai végzettség és kiemelkedő teljesítmény csak ahhoz elég, hogy beléphessünk egy magasabb státuszú körbe. (Őnök is azért olvassák ezt a könyvet, azért tanulnak vezetéselméletet, hogy felső vezetők, főtisztok, később tábornokok legyenek.) A státuszok birtokosai, a szervezetek, csoportok általában ragaszkodnak a már megszerzett és elfoglalt státuszuk elismeréséhez, amelyet az alacsonyabb státuszú nem kérdőjelezhet meg. Például az alacsonyabb státuszú nem szakíthatja félbe, nem sürgetheti a magasabb státuszút (például a rendezvényről az előljáró vezető nem késik, hanem odaérkezik).

Minden csoportra jellemző valamilyen státushierarchia, ez azonban csoportonként különböző lehet. Egyetemi oktatói körökben a tudományos fokozattal, a közigazgatásban a besorolási pozícióval, vállalatvezetői körökben az éves jövedelemmel lehet magasabb státuszt elérni. Ezek a státuszok azonban sokszor *nem vihetők át a másik csoportba.* Például az egyetemi professzor csak az egyetemi oktatói körben rendelkezik elismert státusszal, míg a vállalatvezetői körökben ő „csak egy professzor”, de a professzorok között lévő vállalatvezető is „csak egy igazgató”!

A rendészeti szervezetekben is igen nagy hangsúlyt helyeznek a státuszokra, hiszen egyenruhásként nagy jelentőséget tulajdonítunk a rendfokozatoknak, kitüntetéseknek (ami „csupán” váll-lapban, vagy egy szalagsávban testesül meg, de viselője általában nagyon büszke rá), díjaknak. Szakmai pályafutásunk során legtöbbször komoly erőfeszítéseket teszünk a státusz elérése, státuszszimbólumok megszerzésére.

Vezetőként gondoljunk arra, hogy a munkatársaink megbecsülése viszonylag kis ráfordítással kifejezhető és elérhető. Adjunk pénzt vagy tárgyjutalmat, ha nincs jutalomkeretünk, akkor kezdeményezzük elismerő oklevél, vagy más díj adományozását szervezetünk vezetőjénél – az sok pénzbe sem kerül, mégis mindenkit boldoggá tesz, és további munkára ösztönöz!

10.5. Csoportszerepek a csoporton belül

A különböző élethelyzetekben mindenki szeretne valamilyen szerepnek megfelelni. A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai, amelyek az adott személyhez, egy adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódnak. Jó példa a vezetői (parancsnoki) szerep betöltése. A csoport tagjaként és vezetőjeként szeretnénk megfelelni a csoport elvárásának, de kérdés, hogy milyen is a jó vezető, a jó parancsnok.

A szerepelvárásnak történő megfeleléshez információkat gyűjtünk, példaképeket választunk, vagy filmélménnyel, tapasztalattal bővítjük a tárházunkat. *A halál ötven órája* – ez például egy nagy hatású film, amely megmutatja, hogyan lehet egy alkalmi harci köteléket egy induló segítségével közösséggé kovácsolni!

A szervezetünk életében *vezetőként számtalan szerepet töltünk be*: lehetünk döntéshozók, szóvivők, szerződéskötők, a fiatalabb kollégák szakmai támogatója stb. Szerep nemcsak a csoportokhoz kapcsolódik: szerepeink tovább bővülnek, amennyiben kilépünk a szervezetből, a csoportból: férjek/feleségek, családapák/anyák, sportklubelnökök, labdarúgócsapat-tagok vagyunk. *Általában minden szerepnek igyekszünk megfelelni*, ha a szerep összhangban van értékeinkkel, hiedelmeinkkel, akkor szerepazonosságról beszélünk, ha ez hiányzik, akkor szerepkonfliktusról, például ha vezetőként olyan döntést kell hoznunk, amely nehezen egyeztethető össze erkölcsi felfogásunkkal. Más alkalommal különböző szerepeink a szoros időbeosztás miatt kerülhetnek konfliktusba. Törekedjünk arra, hogy nagyon jó vezetők legyünk, de közben otthon jó társként a házastársunkkal és szülőként a gyerekkel is foglalkozzunk, meg kell találnunk a helyes arányt, vezetőként is teljes életet kell élnünk. Ezek a *szerepkonfliktusok* számottevő stresszforrások életünkben, az elfoglalt és sikeres vezérigazgató asszony családanyaként és feleségként bizonyára nehezen állja meg a helyét (tisztelet a kivételnek).

A csoport teljesítménye a csoporttagok teljesítményén nyugszik. A kiemelkedő csoporttagok két-három meghatározó szerepet is betölthetnek. A Pareto-elv alapján megkövethető, hogy az állomány 20%-án múlik az eredményesség 80%-a.⁵⁰ Őket kell kiemelkedően megbecsülnie a szervezetnek és nekünk vezetőknél is, hiszen ők a sikerünk létrehozói!

Ezen tagok többnyire igen magas státuszt vívnak ki maguknak a munkacsoporton belül, viszont gyengén teljesítenek azokon a területeken, ahol az önmagukra vagy családjukra, magánéletükre irányuló szerepek dominálnak (karrierista, férj, család és gyermek nélküli felső vezető hölgyek, agglegények, hobbi nélküli férfiak, akik a nap 12 óráját a munkahelyükön töltik, de ha otthon vannak, akkor is dolgoznak).

Fontoljuk meg az itt megfogalmazottakat, és alakítsuk ki saját kiegyensúlyozott vezetői életünket!

⁵⁰ Maga az elmélet egy olasz származású közgazdász fejéből pattant ki: Vilfredo Pareto alkotta meg a 80/20-as szabályt, amely a *Pareto-elv* nevet is viseli. De mit is rejt magában az elmélet? Nagyon egyszerű. Pareto szerint a különböző jelenségek következményeinek 80%-a az okok 20%-ára vezethetőek vissza. Azaz az eredményeid 80%-a a cselekedeteid és aktivitásod 20%-ából ered. Esetünkben a csoport 20%-a hozza a teljesítmény 80%-át. Forrás: businessandcafe.blog.hu/2016/03/22/mit_jelent_a_80_20-as_szabaly_es_hogyan_alkalmazd_az elet_barmely_teruleten (A letöltés dátuma: 2017. 11. 18.)

11. A munkatársak befolyásolásának eszközei és módszerei a rendészeti szerveknél

11.1. A motiváció meghatározása, folyamata

A motiváció és a motívum szó a latin *moveo* igéből származik, cselekvésre ösztönző késztetést, indíttatást jelent.⁵¹ A szükségletek a legősibb motívumok. Az egyén viselkedése arra irányul, hogy valamely szükségletei kielégítést nyerjenek. *Az egyén az élete során általában a saját céljait követi, a saját igényeit, szükségleteit szeretné minél magasabb szinten kielégíteni.*

A szervezetek vezetőinek éppen az a feladatuk, hogy felismerve az *egyéni motivációkat*, azokat a rendelkezésükre álló különböző *vezetői eszközökkel minél inkább a szervezeti célokhoz kössék*. Tehát az egyéni erőforrást úgy mozgósítsák, hogy az a szervezeti célok megvalósítását is szolgálja.

A szükségletek ébresztik fel a belső késztetést vagy hajtóerőt, azaz a *drive*-ot. Ez a viselkedés ösztönzője, motorja. A legtöbb tevékenység alapja a *motiváció, amely az egyén valamely adott szükségletét és a szükséglet kielégítésére alkalmasnak tűnő tevékenységet összekapcsolja*. A motivált viselkedés a *drive* felkeltésével kezdődik, a személyiség célirányos aktivitásával folytatódik, majd a cél elérésével a hajtóerő csökken, vagy meg is szűnik, ami a korábbi viselkedés felfüggesztését is maga után vonhatja. (A magasabb rendfokozat után is addig vágyakozunk, amíg meg nem kapjuk, ha elértük, utána már a következő elérésén törjük a fejünket. Férfiként mindent megteszünk, hogy megvegyük álmaink autóját, de ha megszereztük, akkor egy idő után esetleg már más – még jobb – után vágyakozunk.)



37. ábra

A motiváció folyamata

Forrás: a szerző szerkesztése

⁵¹ Motiváció: cselekvésre ösztönző késztetés; indíték. *Idegen szavak gyűjteménye*. Forrás: idegen-szavak.hu/motiv%C3%A1ci%C3%B3 (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)

Szakmai motivációról akkor beszélhetünk, ha a *személyes (egyéni) szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre is, és ezek összhangban vannak egymással.*

A vezető fontos feladata a közvetlen munkatársai motivációjának megismerése annak érdekében, hogy azt összhangba hozza a szervezeti célok megvalósításával. Persze a munkatársainkat nagyon különböző szükségletek, vágyak, kívánságok hajtják, ezek helyzetenként és az időben ugyanarra a személyre nézve is változhatnak. A vezető csak akkor képes a célkitűzések teljesítését eredményező feladatokat megoldani, ha rendelkezik a munkatársak befolyásolásához szükséges eszközökkel. A vezetési elvek és a vezetői módszerek gyakorlatban is csak a meggyőzés és a motiváció alkalmazásával valósíthatók meg sikeresen. A vezetés eszközei szorosan összefüggnek a vezetési folyamat tartalmával, valamint a vezetés módszereivel is.

11.2. Motivációs elméletek

A pszichológiában többféle motivációs elmélet fogalmazódott meg, amelyeket különböző módon csoportosít a szakirodalom.

*Az alábbiakban a munkatevékenységgel és a vezetéssel kapcsolatos néhány teóriát ismertetünk, amelyeket vezetőként jól használhatunk:*⁵²

- *Megelégedettség teóriák:* ezeknek a teóriáknak az az alapja, hogy *az elégedett dolgozó többet és jobban dolgozik.* Olyan munkakörülményeket és munkahelyi klímát kell biztosítanunk dolgozóinknak, hogy elégedettek legyenek saját helyzetükkel. A munkatársak körében elismert és kedvelt vezető irányítása alatt vagy az együttműködő és egymást támogató munkacsoportban hatékonyabb és sikerebb a munka, ezáltal csökken a munkahelyi fluktuáció és a hiányzás, nő a termelékenység.
- *Ösztönző teóriák:* ezek a teóriák azon a feltételezésen alapulnak, hogy *a kívánt jutalom megszerzéséért a munkavállalók keményebben, jobban és többet dolgoznak.* A legtöbben azt gondolhatjuk, hogy ez a pénzjutalom, fizetésemelés kilátásba helyezése. Egy határig ez is rendkívül fontos, de más ösztönző eszközök is vannak (nyelvtanfolyam, továbbképzések, külföldi szakmai utak stb.). Kutassuk fel ezeket a lehetőségeket, és vezetőként ezekkel is jutalmazunk!

Az ösztönző teóriák működésének fontos feltételei:

- az egyén számára fontos *legyen az adott fajta jutalom* (olyan jutalmat adjunk, amelyet értékelt a munkavállaló (akinek sok pénze van, annak adjunk például külföldi szakmai utat, erkölcsi elismerést, olyasmit, ami teljesítményét tovább motiválja),
- a munkavállaló a *valóságban is érzékeli a megnövelt jutalmat*, amelynek elnyeréséért megéri neki nagyobb erőfeszítést tenni, több munkát végezni,

⁵² Roóz József – HEIDRICH Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. A motiváció elméletek csoportosítása.* Forrás: www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati_gazdas_tan_scorm/4_1_1_a_motivacio_elmeletek_csoportositasa_mfpuhsRvrXyMLUcw.html (Átdolgozva és kiegészítve.) (A letöltés dátuma: 2017. 11. 03.)

- a munkavállalói teljesítmény *egyéni*leg mérhető legyen, legyen világos, hogy az az egyén többletvekenységének eredménye,
- fontos körülmény, hogy *a megnövelt teljesítmény a jövőben ne váljon új minimumkövetelménnyé* – ez vezetői feladat!
- *Belső teóriák:* azon a feltételezésen alapulnak, hogy az ember *a munkában rejlő lehetőséget felismerve megvalósíthatja önmagát*, így kiteljesítheti vágyait. A munkavállaló a saját belső motivációja hatására jobban dolgozik, a sikeres és hatékony teljesítmény maga a jutalom. Természetesen vezetőként ezt is fel kell ismernünk munkatársainkban, és a meglévő motivációs szintet fenn kell tartani különböző elismerő és jutalmazó eszközökkel.

11.3. John Hunt cél–motiváció modellje

A motiváció elméletei között sajátos megközelítést követ *John Hunt* (1939–2007) *cél–motiváció modellje*. Hunt motivációs kérdőíve – az általa elvontabbnak tartott szükségletek helyett, amelyeket Maslov vizsgált – *a munkavégzéssel kapcsolatos célokat méri*.

John Hunt elmélete kimondottan a *munkahelyi motivációra fókuszál*. Hunt szerint a *motiváció* nem az egyéni szükségletekből, hanem *az egyéni célokból érthető meg*. A cél – motivációs elmélete szerint tehát *a célok irányítják munkahelyi magatartásunkat*. A célok részben genetikailag öröklöttek, részben tanultak, így visszatükrözik az egyén háttérét: értékeit, hiedelmeit és tapasztalatait. *A célok motivációs ereje és fontossági sorrendje idővel változik*. Ebből a szempontból adott életrészeket lehet beazonosítani.

Kutatása során arra jutott, hogy *hat alapvető cél mozgatja a munkavállalókat*: a komfort (anyagi jólét és stressz kerülés), a strukturáltság (például egyértelmű munkakör), a kapcsolat (csoportban dolgozás), az elismertség (például státusz, visszacsatolás), a hatalom (mások irányítása), és az autonómia (kreativitás, önmegvalósítás, fejlődés).

1. *Komfort, anyagi jólét:* idesorolhatjuk az életstílusunkat, az életrészeinket (biztosítani képes anyagiakat) és a stresszhelyzetek kerülését.
2. *Strukturáltság:* akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak, munkaeszközök, pontatlan munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.
3. *Kapcsolat:* ez a munkatárs kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. *Elismertség:* a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív énkép.
5. *Hatalom:* fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés.
6. *Autonómia, kreativitás, fejlődés:* önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztethetőség vágya.⁵³

⁵³ HUNT 1988; BAKACSI 2010, 6. fejezet alapján a szerző által átdolgozva.

Hunt a célok egymáshoz képest érzékelt erősségében látja a vezető számára izgalmas üzenetet: nem az egyes célokhoz mért abszolút értékek fontosak, hanem hogy *melyek a leginkább kiemelkedő értékek, mert leginkább ezeket a célokat keresi-értékeli a beosztott a munkájában.*

Vezetőként tanulmányozzuk és elemezzük munkatársainkat mindezek figyelembevételével.

11.4. B. F. Skinner megerősítélmélete

Burrhus Frederic Skinner (1904–1990) motiváció-folyamatelméletei rámutatnak arra, hogy a motiválás egy folyamat, amelyben a vezető és a beosztott is azzal foglalkozik, hogy *hogyan érhető el újra a munkavállaló erőfeszítésének megismétlése.* Általában a *pozitív megerősítés (jutalom) tűnik a leginkább motiválónak,* noha a vezetési gyakorlatban a negatív megerősítés feloldása, megszüntetése és a büntetés is széles körben alkalmazott eszköz.

Megemlíthető még *Edwin A. Locke (1938–) célkitűzés-elmélete (goal-setting theory),* amely azt vizsgálja, hogy milyen teljesítményszint kitűzése vezet jelentős erőfeszítéshez. Vezetőként fontos annak meghatározása, hogy mi legyen az erőfeszítés célja. Egy könnyen teljesíthető cél kitűzése éppen úgy visszafoghatja a beosztott erőfeszítéseit, mint az, ha a célt rendkívül nehezen teljesíthetőnek érzékeli a munkatárs, és esetleg azt feltételezi, hogy nem is tudja soha elérni, teljesíteni. Ezért vezetőként mindig meg kell találnunk a középutat! Gondoljunk bele, hogy a nehezen teljesíthető, *bizonytalan és számunkra csekély értékkel bíró jutalommal párosuló feladatra mi is nehezen vállalkozunk.* Ezzel szemben *a biztos sikert garantáló, vonzó ellentételezéssel járó könnyű feladatra annál inkább.* Mit ajánlunk a munkatársainknak?

11.5. J. S. Adams méltányosságelmélete⁵⁴

John Stacey Adams (1963–) méltányosságelmélete (equity theory) már önmagában érdekes megközelítés. Szempontja az, hogy a beosztott saját erőfeszítései során, mások teljesítményét és annak következményét is figyelembe veszi. *A munkavállaló egyén ugyanis saját teljesítményét másokéval is gyakran összeveti.* Amennyiben *úgy észleli, hogy más, aki hasonló munkakörben van méltánytalanul előnyösebb szervezeti juttatásokat kap, akkor saját erőfeszítéseit is visszafoghatja.* Ha például ugyanannyi jutalmat adunk két különböző teljesítményt nyújtó dolgozónknak, akkor ez már önmagában ellentétet szül – tehát vezetőként a munkavégzés szerint differenciáljunk!

11.6. Herzberg kéttényezős modellje – az elégedettség teória

Frederick Irving Herzberg (1923–2000) elmélete a maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb és legnagyobb hatású modellje. Herzberg az 1960-as években – igen

⁵⁴ ROÓZ–HEIDRICH 2013.

kiterjedt nemzetközi vizsgálatokra alapozva – dolgozta ki motivációs elméletét. A vizsgálatai Amerikában, Nyugat-Európában, valamint Lengyelországban és Magyarországon is folytak.

Herzberg empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjai a munkával való elégedettség tényezői voltak, kutatása lényegében attitűdvizsgálat volt. Herzberg azt tapasztalta, hogy *lényeges különbség van azok között a tényezők között, amelyek elégedettséget okoznak (motivátorok), és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek (higiénés tényezők).*

Az elégedettséget kiváltó szükségletek a személyiségből indulnak ki, a munka tartalmával kapcsolatosak, az egyén fejlődését szolgálják, és teljesítményre ösztönöznek. Ezek a motivációs tényezők, amelyeket Herzberg motivátoroknak nevez, a következők: az elért teljesítmény, a kihívást jelentő munka, az elismertség (dicséret, jutalmak, egyéb ösztönzők), az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés vagy a munka tartalma, érdekessége. A motivátorok tehát hozzájárulnak az egyén önmegvalósításához, illetve személyes előmeneteléhez.

Herzberg szerint a külső környezeti tényezők váltják ki az elégedetlenség érzését, amelynek mérséklőit higiénés tényezőknek nevezi.

Az elégedetlenséget okozó tényezők az alábbiak: a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, azaz az alacsony fizetés, a közvetlen munkafelügyelet, az ellenőrzés, a végzett munka szigorú felügyelete, a munkavégzés biztonsága) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, az, ha a munkafeltételek nem felelnek meg a munkavállaló igényeinek, a kivívott státusz vagy a magánélet, illetve az egzisztenciális biztonság hiánya a munkában (nem stabil az illető munkahelye, munkaköre).⁵⁵

Állítása szerint, ha az emberek elégedetlenek, az általában a nem megfelelő (munka) környezetnek köszönhető. Nem a fizikai munkakörnyezetet értjük alatta, hanem a munkavállalással kapcsolatos körülmények összességét (a fizetést, a főnököt, a munkatársakat, a munkabeosztást, a munkaidőt, az étkezést, a szociális ellátás szintjét stb.). Azért nevezte rendszere elemeit higiénés tényezőknek, mert ha az előbb felsoroltak rendben vannak, akkor *ezek a tényezők minimalizálják az elégedetlenséget.* A higiénés tényezők megléte nem motivál, de a hiányuk elégedetlenséget okoz. Ha több higiénés, vagyis elégedetlenséget mérséklő tényező sérül a munkahelyen, akkor az hirtelen lezajló tömeges távozáshoz, kilépéshez, sztrájkhoz vezethet.

A *motivátorok* esetében más a helyzet, a *hiányuk nem vált ki elégedetlenséget.* Nem jellemző, hogy valaki azért tiltakozik és sztrájkol, mert nem elég sok, és nem elég érdekes a munkája.

Rendészeti vezetőként *milyen munkáltatói intézkedésekkel tudjuk növelni a motivációt?* Az e kérdéshez kapcsolódó intézkedéseket, elveket és a motivátorokat a következő táblázat foglalja össze:

⁵⁵ HERZBERG, Friedrich (2012): *Theory of Motivation. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*
Forrás: spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf 11. (A letöltés dátuma: 2017. 10. 20.)

3. táblázat

Intézkedések, elvek és motivátorok

	Intézkedések, elvek	Az ezekből eredő motivátor
1.	Csökkentsük az ellenőrzésünket az elszámoltathatóság fenntartásával.	Felelősség és egyéni eredményesség érzésének biztosítása
2.	Tegyük lehetővé a saját munkáért való elszámoltathatóság lehetőségét.	Felelősség és elismerés, személyes teljesítménymérésen
3.	Bízzunk munkatársunkra teljes szervezeti egységeket (modul, divízió, terület stb.).	Felelősség növelése, előléptetés és elismerés
4.	Növeljük munkatársaink hatáskörét az alkalmazott tevékenységi körében, legyen meg a munkaköri szabadságuk.	Felelősség, bizalom, elismerés
5.	Az időszaki tájékoztatókat a dolgozó is közvetlenül kapja kézhez, ne csak a közvetlen főnöke.	Belső elismerés, bizalom, információ visszatartás, torzulás elkerülése
6.	Munkatársunk új, nehezebb feladatokkal történő megbízása új munkakörbe helyezés tanulás céljából, olyanba, amelyeket előzőleg nem végzett.	Motivációs igény kielégítése, fejlődés és tanulás
7.	Munkatársunkra bízunk speciális vagy specializált feladatokat, amelyek révén szakértővé válhat.	Felelősség növelése, fejlődés, előmenetel

Forrás: VINCZE 2012

11.7. McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete

David McClelland (1917–1998) motivációelméletét⁵⁶ alapvetően a *tanult szükségletek* köré építette. Három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat:

1. *Kapcsolatmotiváció*nak (affiliation need, a McClelland által használt rövidítéssel: nAff) nevezzük az elfogadottság, szeretettség iránti vágyunkat. Akinek erősek a kapcsolatmotivációi, azok *barátkoznak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és inkább az együttműködésre, semmint a konfrontációra törekuszenek*. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.
2. *A teljesítménymotiváció* (achievement need, nAch) belső hajtóerő a sikerre, a magunk elé tűzött célok elérésére és meghaladására. *A teljesítménymotiváltakat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker, a korábbinál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság vágya hajtja*.

Figyelmüket magas teljesítményszint elérésére és fenntartására fordítják. Olyan munkát, munkakört kedvelnek, ahol a problémamegoldásban *személyes felelősséget* vállalhatnak, ahol teljesítményükről rendszeres *visszacsatolást* kapnak, és szeretik a *feladatokat*. A teljesítménymotiváltaknak 50%-nyi esélyük van a sikerre. Jellemzően elkerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat: előbbiben nem látnak kihívást, utóbbi esetében kicsi a teljesítményből fakadó megelégedettség

⁵⁶ McCLELLAND, David C. – BURNHAM, David H. (1976): Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2. 100–110.

esélye. Nem kedvelik az olyan problémákat, ahol a siker nem rajtuk, hanem másokon vagy a szerencsén múlik.

3. *A hatalmi motiváció* (power need, nPow) az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat. *Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, másoknál hajlamosabbak az agresszív megnyilvánulásokra. Igyekeznek általában úgy viselkedni, hogy erős érzelmi hatásokat váltsanak ki másokból.*

Akiben erős a hatalmi motiváció, annak számára fontos a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet, számukra a mások fölötti befolyás nagyobb jelentőségűvé válik, mint maga a teljesítmény. McClelland felfogásában a *hatalmi motiváció nem negatív értelmű, sőt kimutatták, hogy a vezetők körében ez a motiváció jelentős.* Megítélésük szerint a hatalmi motiváció egy megfelelő szintje szükséges (de nem elégséges) feltétele a jó vezetővé válásnak.

Az elmélet lényeges megállapítása, hogy ezek a motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg nagyon eltérőek. Az elmélet lényeges következménye ugyanakkor, hogy a tanult szükségletek fejleszthetők: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető az egyes szükségletek erőssége.⁵⁷

11.8. Maslow motivációs elmélete

Abraham Maslow (1908–1970) írta le 1943-ban *Az emberi motiváció elmélete (Theory of Human Motivation)* című művében az első olyan motivációs rendszert, amely a munkahelyi viselkedéssel is összefügg. *Néhány szakember szerint az elmélet már meghaladottá vált, de tárgyalása az emberi motiváció megértésének érdekében szükséges.*

Az elmélet az ember veleszületett szükségleteit alapvető (alacsonyabb szintű) és magasabb rendű (magasabb szintű) szükségletekre osztja. Szerinte az emberi szükségletek előfordulásában jól követhető egymásra épülés tapasztalható. *A magasabb rendű szükségletek csak akkor jelentkeznek, ha a hierarchia alacsonyabb szintjén lévők kielégítése megtörtént. Ezért is nevezik a rendszert Maslow-féle piramisnak.)*

Maslow azonban később maga is állította, hogy a szükségleti hierarchia különböző szintjei bizonyos mértékben átfedik egymást. Állítása szerint az ember öt veleszületett szükségletkategóriával rendelkezik, amelyek közül az első kettő jelenti az alapvető szükségleteket. Hangsúlyozza, hogy *az alapvető szükségletek kielégítetlensége esetén magasabb szintű ösztönzőkkel nem lehet motiválni.*

1. *Első szint: a fiziológiai szükségletek.* Ezek a létezés (lét- és fajfenntartás) feltételei: víz, élelem, levegő, alvás, szexualitás stb.
2. *Második szint: a biztonsági szükségletek.* Arra irányulnak, hogy a létszükségletek kielégíthetők legyenek. Biztonságra, kiszámíthatóságra törekszünk, igyekszünk elkerülni a fenyegetettséget.
3. *Harmadik szint: a szociális (társadalmi) szükségletek.* Ide tartozik a valaki(k)hez tartozás, vagyis annak szüksége, hogy más emberekkel kapcsolatba kerüljünk.

⁵⁷ McCLELLAND, David C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, Vol. 43.

4. *Negyedik szint: a megbecsülés szükséglete.* Szorosan összefügg a közösségbe való tartozás igényével. A kompetencia, a teljesítmény mások általi elismerése, a megbecsülés, a tisztelet az egyén önbecsülését erősíti.
5. *Ötödik szint: az önmegvalósítási szükségletek.* Abban különböznek a szociális szükségletektől, hogy elsősorban az embernek saját magáról, saját énjéről formált véleményében játszanak szerepet. Az ember önbecsülését jelenti – „vagyok valaki!”

Maslow elméletét már keletkezésének idején is igen erőteljes elméleti kritika érte. Főbb hiányosságai között említik, hogy:

- a kutatók *kétségbe vonták, hogy az emberi szükségletek maradéktalanul besorolhatók* a maslow-i rendszerbe,
- más források arra mutattak rá, hogy *a munkavállalók nem tudnak* a maslow-ihoz hasonló finomságú *különbséget tenni az egyes szükségletek között*, ehelyett csak a szélesebb alacsonyabb rendű és magasabb rendű szükségletkategóriák között tudnak csak választani,
- számos empirikus kutatási eredmény született, amelyek vitatták a maslow-i hierarchikus elvet: *nem igazolható sem az, hogy a kielégítetlen szükségletek motiválnak, sem az, hogy a kielégítettek egy újabb szükségletszintet aktiválnának,*
- a magasabb rendű szükségletekben nagyon nagyok az egyéni különbségek, és mérési lehetőségeik is igen korlátozottak. Ezért igazán *nagy segítséget abban a helyzetben/korszakban jelentett, amikor az emberek jelentős részét az alapvető szükségleteik kielégítése motiválta.*⁵⁸

4. táblázat

Összefoglaló táblázat – motivációs elméletek

Sorszám	Elmélet	Motivációs szint, eszköz
1.	Megelégedettségi, ösztönző és belső teóriák	aki elégedett, többet dolgozik; a kívánt jutalom megszerzése; önmegvalósítás
2.	John Hunt cél–motiváció modellje	1. komfort, anyagi jólét 2. strukturáltság 3. kapcsolat 4. elismertség 5. hatalom 6. autonómia, kreativitás, fejlődés
3.	B. F. Skinner megerősítésmélete	hogyan érhető el újra a munkavállaló erőfeszítésének megismétlése
4.	J. S. Adams méltányosságelmélete	saját teljesítményét másokéval is gyakran összeveti
5.	Herzberg kéttényezős modellje – az elégedettségi teória	a motivátorok és a higiénés tényezők hatásai
6.	McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete	kapcsolatmotiváció, teljesítménymotiváció, hatalmi motiváció
7.	Maslow motivációs elmélete	5 motivációs szint

Forrás: a szerző szerkesztése

⁵⁸ WAHBA, Mahmoud A. – BRIDWELL, Lawrence G. (1976): Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, No. 2. 212–240.

11.9. A feladat-végrehajtás halogatásának veszélyei

A motiváció sokat vizsgált területének mostoha témája a halogatás kérdése, amely azzal áll kapcsolatban, hogy *mi motiválja az embereket arra, hogy valamit, amit meg kellene tenniük, ne tegyenek meg. A cselekvés egyik mozgatórugója a jutalomhoz kapcsolódó öröm, a kellemes élmény elérésének szándéka. A másik mozgatórugója viszont a sikertelenség és a kudarc elkerülésére irányuló törekvés. E két ellentétes folyamat küzd egymással.*

A halogatás jellegzetesen a személyiséghez kapcsolódó belső folyamat, valami, ami halogatásnak tűnik az egyik embernek, az normális viselkedésmód lehet egy másik számára. Ez vérmérsékletünktől egyéni sebességünktől, „pörgős énünktől” függ. Mindenkinél más tevékenységnek van taszító jellege, amely kiválthatja a halogatás taktikáját (kellemetlen feladatok elvégzése, problémás, bonyolult ügyek megoldására tett kísérletek, kellemetlen személyügyi beszélgetések, a főnök kerülése stb.).

A halogatás jelentős károkat okozhat a munkavégzésünkben, ezért érdemes felsorolni a lehetséges ellenszereit:

- A reális önismeret: *fel kell ismernünk önmagunkban a halogatásra való hajlamot, és küzdeni kell ellene, tudatosítanunk kell önmagunkban, hogy a feladatot el kell végezni, és jobb, ha azonnal hozzá is látunk.*
- *A tevékenységi listák készítése, a feladatok közötti fontossági sorrend felállítása:* a feladatok megvalósítása és a hatékony vezetői időgazdálkodás sokat segíthet.
- Az eddig ismeretlen, nehéz és összetett feladatok esetén *szükséges lehet a külső segítség kérése, tanulmányozzuk a korábban megvalósított hasonló feladatokat, és saját meglátásainkkal egészítsük azokat ki, ne halogassunk, vágjunk bele. Konzultáljunk a problémáról a tapasztaltabb vezetőtársainkkal, mentorunkkal.*
- *Készítsünk rövid áttekintő táblázatot (vázlatot) a végrehajtandó feladatról, majd lásunk neki a végrehajtásnak. Bontsuk részekre a teljes feladatot, és kezdjük bele. Ha van már egy alapanyag, akkor sokkal könnyebb annak kiegészítése, az ott megfogalmazottak beindítják gondolkodásunkat, és máris könnyebb a feladat megvalósítása.*
- *A részletes tervezés és az önmagunknak szabott és másoknak ígért határidők betartása általában csökkenti a halogatás veszélyét.*

11.10. A motiváló légkör megteremtésének vezetői fogásai és jó gyakorlatai

1. Legyen világos a munkatársaink számára, hogy pontosan mit várunk el tőlük.
2. Legyünk mindig kiszámíthatóak, nyugodtak, korrektek és becsületesek.
3. Legyünk határozott döntéshozók, tartsunk ki döntésünk mellett, de legyen bátorságunk beismerni a tévedéseinket, ekkor hozzunk új döntést.
4. Végeztessünk el olyan csoportos célokat és feladatokat, amelyek kialakítják a munkahelyi közösséget, a csapatszellemet.
5. A szervezet érdekeivel és céljaival hozzuk összhangba a dolgozók egyéni igényeit és szükségleteit.
6. Törekedjünk rá és a beosztott vezetőktől is követeljük meg, hogy ismerjék meg a munkatársainkat, és egyéniségüknek megfelelően bánjunk velük.

7. Számoljuk fel a hatékony munkavégzést akadályozó tényezőket, kérjük be és fogadjuk meg munkatársaink javaslatait a munkavégzés racionalizálásával kapcsolatban.
8. Biztosítsuk munkatársainknak a kihívást jelentő, terheléssel járó tapasztalatokat, így nyújtva lehetőséget a fejlődésre.
9. Amikor szükséges és lehetséges, vonjuk be munkatársainkat a döntéshozásba.
10. Ellenőrizzük, hogy a munkatársak értik a döntések és a cselekedetek háttérében álló érveket.
11. A megkívánt viselkedést jutalmazzuk meg, legyünk következetesek a nem kívánatos viselkedés észlelésekor, minden lényeges dolgot tegyünk szóvá.
12. Alakítsunk ki bizalmon és segítségen alapuló munkakapcsolatot az alkalmazottakkal, segítsük őket a munkahelyi és magánéleti problémáik kezelésében.
13. Hagyjuk, hogy a munkatársak és a beosztott vezetők a vezetői szintjüknek megfelelő ellenőrzést gyakorolják munkakörnyezetük felett.
14. Legyünk példaképek a munkatársaink számára.⁵⁹

Összefoglalva: vezetőként ne felejtsek el:

- A jó vezető folyamatosan figyeli munkatársait, és *többlépcsős motivációs rendszert működtet*, felméri, hogy munkatársai motivációs tényezői (igényei) nem változtak-e meg a korábbiakhoz képest.
- Gyakori tapasztalat, hogy kezdő vezetők a motiváció és az ösztönzés kérdését elsősorban a pénzzel hozzák összefüggésbe. A pénz is fontos, *de hosszú távon csak pénzzel a munkatársak ösztönzését megoldani nem lehet. A dicséret, a jó szó, a higiénés körülmények biztosítása, az emberek problémájának megoldása*, annak segítése ugyanolyan fontos.
- *Minden szükséglet csak addig aktivizálja az egyént, amíg az ki nem elégül.* A ki-elégített szükséglet helyett új szükségletek keletkeznek – ezeket fel kell ismerni!
- *A vezető csak akkor tud hatékonyan motiválni, ha tisztában van vele, hogy beosztottjai elsősorban melyik szükségleti szinten érdekeltek.* A munkatársaikat kevésbé ismerő vezetők nem tudják a megfelelő motivációs eszközöket használni. Kezdő vezetői hiba az a gyakorlat, amikor *a vezetők megközelíthetetlenek munkatársaik számára.*
- Ne halogassuk feladataink végrehajtását – *vágjunk bele!*

⁵⁹ MARQUIS, Bessie L. – HUSTON, Carol J. (1999): *Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban.* Budapest, Medicina Könyvkiadó. 354.

12. A szervezeti kultúra, a szervezet hatékonyságát támogató alrendszerek

12.1. A szervezeti kultúra

A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelmet fordít az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozására, annak jellemzőire és megjelenési formáira. Ez a kitüntetett érdeklődés annak a felismerésnek köszönhető, amely szerint minden szervezetnek van a jogi normákon és a leírt működési szabályokon túlmutató önálló működésmódja. A szervezetekben a szabályrendszer alapján kialakult szervezeti kultúra képes hatékonyan befolyásolni a szervezet tagjainak tevékenységét és magatartását.

Jellemző további tapasztalat, különösen a rendészeti szervezetek vonatkozásában, hogy *csupán a szervezet írott szabályaiból nem lehet teljesen megismerni a szervezet tagjaira vonatkozó valamennyi követelményt*. Azok egy jelentős részét a szervezeti kultúra elemei határozzák meg, amelyek a szervezeti és vezetői kommunikációs csatornákon jutnak el a szervezet tagjaihoz. A legtöbb, tartós szervezeti felépítéssel működő közösség, a saját szervezeti kultúrája és a szervezeti és vezetői kommunikációja segítségével törekszik a szervezeti érdekek megfelelő személyiségi és viselkedési formákat kialakítására.

Mint az előző fejezetekben olvashattuk, minden szervezeteknek folyamatosan megújulásra van szüksége. A szervezeti kultúra tekintetében kettős a helyzet, az *új iránti fogékonyság és a hagyományörzés összhangjának megteremtése a cél*. Vezetőként ezt az új szemléleti módszert kell figyelembe vennünk és alkalmaznunk szervezetünk vezetése során. Nem kell megriadnunk az újtól, az új eljárásoktól, az új technikától, de nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a jól kialakított és működő szervezeti kultúra a vezető munkáját támogatja.

12.2. A rendészeti kultúra eredete

„Aki a rendészet irodalmában járatos, az most emlékezhet arra, hogy a rendészet klasszikus fogalma szerint az a közigazgatásnak azon ágazata, amelyik *a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyeket megpróbálja a legitim fizikai erőszak monopóliumának birtokában elhárítani* és a megsértett jogrendet helyreállítani.”⁶⁰

A közigazgatási rendszernek van egy olyan területe, amelynek fő feladata a meglévő értékek védelme. A külső fenyegetésekre reagáló honvédelmi (védelmi) igazgatás és a belső veszélyeket elhárítani képes rendészeti igazgatás közül a hadsereg a régebbi, léte egyidős az állammal. Megállapítható, hogy a rendészet és a katonaság között az az alapvető azo-

⁶⁰ SZAMEL Lajos (1997): Közigazgatás – rendészet – rendészeti szankció. *Új Rendészeti Tanulmányok*, 4. évf. 1. sz. alapján, a szerző által kiegészítve.

nosság, hogy *mindkettő veszélyelhárító tevékenység, és mindkettőnek eszköze a fizikai erő alkalmazása*. Ezen két szervezet szervezeti kultúrájának alapjai Európában közösek.

A rendészeti szervezetekben ilyen hagyományörző értékeknek tekinthetjük a rendészeti szervezetekben használt *jelképeket, hagyományokat, szimbólumokat*, az egyenruhát, a rendfokozatok rendszerét. Ide tartozik még az a *sajátos szaknyelv*, amelyet csak a rendvédelmi szervek használnak, és a szervezet tagjainak kommunikációja, amely sajátos szakzsargonban testesül meg, és amely legtöbbször csak a szervezeti tagok számára érthető (például: bevetés, körlet, objektum, tűzteherszámítás, IJR – intelligens jelzőrendszer, IBH – ideiglenes biztonsági határzár).

A szervezeti kultúra részét képezik azok a *rituálék*, amelyek a szervezetben meghonosodott szokásokat takarják (például a csapatzászlót övező megbecsülés és tisztelet, a jelentések kötött formája, az értekezletek kialakult rendje és tartalma stb.).

A szervezetben uralkodó hatalmi viszonyok bonyolult rendszert alkotnak, esetlegesen ezek a konfliktusok forrásai. A szervezeten belül meglévő *konfliktusok is a szervezeti kultúra részét képezik*. Ezek a munkavégzés során alakulhatnak ki, a *higiénés tényezők* is hozzájárulnak az egyes szervezetek és a személyek közötti kapcsolat alakulásához. A vezető egyik fontos feladata, hogy e konfliktusokat érzékelje és feloldja. A rendészeti szervezetekben az egyes vezetési szintek és a szervezeti területek magas száma és bonyolult szerkezeti felépítése miatt kialakulhatnak ellentmondásos helyzetek. Az ilyen helyzetek megoldásában az érdekelt (ellen)feleknek a kompromisszumkeresést kell szorgalmazni. Ebben az együttműködő magatartásban és problémamegoldásban a vezetőknek is követendő példát kell szolgáltatniuk.

A vezetés- és szervezéstudományi szakirodalom egyik meghatározása szerint *„a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere.”*⁶¹

12.3. A szervezeti kultúra építőkövei

Ezek az építőkövek Bakacsi Gyula szerint a következők, jellemzőik viszont a rendészeti szervezetek működésének szemszögéből valamelyest megváltoztak:

- *Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás*: a szervezet egészével vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel azonosulás ténye. A *rendvédelmi szervezetek zárt egységet alkotnak*, tagjaik körében egyértelművé válik a szervezettel és a szűkebb szakterülettel való azonosulás. A rendészeti szervezet *tagjai élethivatásként tekintenek a szakmájukra* – annak *jellemzői személyiségükbe is beépülnek*, a rendőr szolgálaton kívül is rendőr, szabadnapján észlelt bűncselekmény esetén közbelép, a tűzoltó is elkezd a kármentesítést, ha szabadnapján káresetet észlel stb.
- *Egyén- vagy csoportközpontúság*: annak fokmérője, hogy a csoporttagok mennyire helyezik az egyéni célokat a csoportcél elé, és mennyiben szervezik egyénileg a munkát. A rendészeti szervezetekben *általában a szervezeti cél, a közösségi cél helyeződik előtérbe*, a legtöbb esetben a *szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak* (például a tűzoltók nem fejezik be a tűzoltást azért,

⁶¹ BAKACSI 1996, 226.

mert aznap véget ért a munkaidő). A szervezet tagjaként a csoportcél a meghatározó (ha határszolgálatra kell menni, akkor a családi programok egyértelműen a háttérbe kerülnek, a feleségnek is meg kell barátkozni azzal, hogy egyenruhás a férje, és neki is áldozatokat kell hoznia), *az egyéni törekvések ritkábban érvényesülnek a rendészeti szervezetekben.*

- *Humán orientáció:* (feladat és kapcsolat) annak fokmérője, hogy milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a feladatok megoldásának emberekre gyakorolt hatását. *A rendészeti szervezetek humán orientált beállításúak, ez a szervezeti tagok összetartásának szükségességéből és az egymásrautaltságból ered, amelyhez hozzájárul a szervezet zárt jellege.* A szervezet az oda történő bekerülésüktől annak elhagyásáig folyamatosan gondoskodik tagjairól (például a karkedvezményes nyugdíj, egyéb juttatások, üdülés, segélyek, támogatások révén a rendészeti szervezetek még most is humán beállítottsággal működnek, biztosítva tagjaik humán szükségleteit).
- *Belső függés – függetlenség:* annak fokmérője, hogy mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése, cselekvése. A rendészeti szervezetekben szigorú *egyszemélyi vezetési és parancsuralmi rendszer működik.* A funkcionális szervezeti felépítési rendszernek köszönhetően *a szervezetek vezetői a szakterületükön viszonylagos önállósággal rendelkeznek.* Egyes munkakörökben a szakmai önállóság viszonylagosan nagy, a szolgálati személyek a szakterületükön önálló döntéseket hoznak (például a rendőrzárór mérlegelésére van bízva az egyes jogsértő cselekmények szankcionálásának mértéke).
- *Erős vagy gyenge kontroll:* annak fokmérője, hogy mennyire kontrollálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel. A rendvédelmi szervezetek tagjaira vonatkozó *kontroll szigorú, erős, hiszen a szervezeti és egyéni magatartási formák szabályzatokban vannak rögzítve.* Ezeknek a *betartása mindenki számára kötelező, aki nem tartja be, az elmarasztalásra számíthat.* A szigorú feladatszabás és számonkérés rendszere, valamint a határidők betartása biztosítja a szervezeti kontrollt.
- *Kockázatvállalás-kockázatkerülés:* annak fokmérője, hogy mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső magatartás. Egyes rendészeti szervezetekben a mindennapi munkával *együtt jár a kockázat vállalása, amelynek hatásai körültekintő feladat-végrehajtással, a szakmai felkészítéssel, a korszerű védőeszközökkel és felszereléssel csökkenthető.* A dolgozók tudatosan vállalják a szolgálatukkal járó kockázatokat.
- *Teljesítményorientáció:* annak fokmérője, hogy a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek. A rendészeti szervezetekben is *érvényesül a teljesítményarányos elismerések rendszere.* A teljesítményértékelési rendszer működtetése során lehetősége van a vezetőnek az illetmény eltérítésére pozitív, illetve negatív irányba.
- *Konfliktustűrés – konfliktuskerülés:* annak fokmérője, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a kritikák és a konfliktusok. A rendészeti szervezetekben *a függelmi viszonyok szabályozottak, és csak korlátozott mértékben és meghatározott esetekben teszik lehetővé a vezetéssel szembeni kritikát.* A konfliktusok is jellemzően a szervezeten belül maradnak, a közvélemény számára a *rendészeti szervezetek külön-külön is és együtt is egységes testületet alkotnak.*

- *Cél–eszköz orientáció:* annak fokmérője, hogy a vezetés inkább a végső eredményre koncentrálnak, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra fordítják figyelmüket. A rendészeti szervezetek esetében *fontos az elérendő cél* (a komplex biztonság szolgáltatásában való részvétel), amelyhez *minden* szükséges és rendelkezésre álló *eszközt tagjai rendelkezésére bocsát*, de fontos maga a folyamat is, ahogyan a célokat megvalósítja.
- *Nyílt rendszer – zárt rendszer orientáltság:* annak fokmérője, hogy mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet hatásait, és mennyiben koncentrálnak inkább a saját belső működésére. A *rendészeti szervezetek*, annak ellenére, hogy ők maguk *zárt rendszert alkotnak, szoros kapcsolatot tartanak fenn a környezetükkel*, hiszen minden erőforrásukat a környezettől kapják. A szervezet környezete általi megítélése döntő befolyással bír a rendészeti szervezet működésére. A rendészeti szervezet szervezeti eredményességének mérése folyamatos, mert a társadalom visszajelzése is folyamatos az eredményességet illetően (például az állampolgárok szubjektív biztonságérzetének mutatója, a polgármesterek éves értékelése, a jó állam index stb. révén).
- *Rövid vagy hosszú távú időorientáció:* azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időtartamra tervezi előre a jövőjét.⁶² A rendészeti szervezetek mindegyike *rendelkezik stratégiai, taktikai és operatív tervekkel*. A tervszerűség és folyamatosság elvét szem előtt tartó szervezetek hosszú távra terveznek, a megtörtént eseményeket folyamatosan elemzik, azokból következtetéseket vonnak le, és *prognózisalkotással készülnek fel a várható feladatokra*.

Megállapíthatjuk, hogy a szervezetek (ezen belül a rendészeti) szervezeti kultúrája rendkívül összetett, a *tárgyalt összetevők működése a rendészeti szervek esetében is kimutatható*.

12.4. Előfeltevések hiedelmek, előítéletek, attitűdök és értékek a rendészeti szerveknél

Az *előfeltevések* a szervezet létrehozásának indítékaként funkcionálnak, amely a rendészeti szervezetek esetében a komplex biztonság megteremtéséhez való hozzájárulás. *A rendészeti szervezetekhez csatlakozó személyek csatlakozásának fő okai az előfeltevések* (például az adott szervezet kiváló lehetőséget kínál a társadalom, a közösség szolgálatára, megtanít a szakma fogásaira, védelmet és szolgálati hatalmat biztosít tagjai számára stb.).

Az előfeltevések viszik előre a szervezetet, hiszen a szervezet új stratégiai céljai, a szervezet gyökeres átalakítása, a *jövő megtervezése, a reform is az előfeltevésekre támaszkodik*. Minden reformtörekvés eredménye a szervezeti kultúra bizonyos mértékű megváltoztatása.

Érdekes tulajdonsággal rendelkeznek a szervezetek működéséhez kapcsolódó *hiedelmek*. Ezek a valóságról alkotott olyan ítéletek, amelyeket *tapasztalati tények nem támasztanak alá*, ennek ellenére igazságukban nem kételkedünk. A hiedelmek és előfeltevések *egyes részei bizonytalan tudást is tartalmaznak*. Ezek egy része előbb-utóbb bizonyítást vagy cáfolatot nyer, ezáltal megszűnik a bennük rejlő bizonytalanság. A beigazolódott, pozitívumokon alapuló hiedelmek a továbbiakban szakmai rutinként segítik a szervezet jó teljesítményét, hatásuk egyértelműen pozitív.

⁶² BAKACSI 1998, 226.

A szervezeti hiedelmek *fő funkciója* az, hogy az újonnan érkezett munkatársak részére meggyorsítsák az adott közösségbe való gyors beilleszkedést. A kezdő munkavállaló a kevés gyakorlat és csekély tapasztalat birtokában, *e készen kapott szemléleti formák alapján igen gyorsan beilleszkedik a közösségbe*, átveszi a szervezeti gondolkodás jellemzőit. Rendkívül fontos, hogy a szervezet új tagja olyan szervezeti hiedelmekkel találkozzon, amelyek pozitív magatartásmintát sugároznak az egyén irányába. Korábban is utaltunk rá, hogy *jó vezetői gyakorlat az, hogy egy kezdő munkatársat egy tapasztaltabb mellé osztanak be*, hogy gyorsabban megtanulja, elsajátítja a szervezeti értékeket.

A szervezet tagjaiban meglévő *előítéletek* negatív képet sugároznak a szervezet eredményességet és megítélését illetően. Csak az olyan szervezet képes megbirkózni ezekkel az előítéletekkel, amelyben fejlett a szervezeti kultúra. Ennek példaként említhetők a rendészeti szervezetekben esetlegesen meglévő *faji, vallási vagy más előítéletek*. Az előítélet olyan *attitűd*, amelynek egyik alapja a *téves információkból származó általánosítás*. Az előítéletek kialakulásának a másik összetevője az ismerethiány, amely megakadályozza a jelenségek mélyebb megismerését, ez által arra kényszeríti az egyént, hogy másoktól átvett sztereotípiákat alkalmazzon. Az előítélet a leginkább azokat a rendészeti szervezeteket fenyegeti, amelyeknek hivatali kötelessége a hatósági kényszer alkalmazása, és amelyeknek közvetlen kapcsolata van az állampolgárokkal. Az előítéletek kialakulásának *leghatásosabb ellenszere* az alkotmányos rendszereken alapuló jogrendszer, amely a *törvény előtti egyenlőség* elvének érvényesítésével és a garanciális szabályok alkalmazásával megakadályozza azt, hogy a hivatalos eljárásokat az előítéletek uralják.

A rendészeti szervezeteink tagjai között *alapértéknek* számítanak a következő tulajdonságok: *a szakmai felkészültség, a szakszerűség, a pontosság, a fegyelmezettség, a szervezeti lojalitás, a segítőkészség, az önuralom, az áldozatvállalás, a logikus gondolkodásmód, a kitartás, a bátorság, az engedelmesség, a szolgáltató jelleg biztosítása* stb. Természetesen az *eltérő rendészeti szervezetek eltérő szervezeti kultúrája* annak megfelelően *szelektál a tulajdonságok között, hogy milyen az adott szervezet tagjának fő feladatrendszere*, és mi a kötelessége. Ennek megfelelően egyes rendészeti szakterületeken a bátorság, a kitartás, a testi erő, a fegyelem kerül előtérbe (például a bevetési szakterületen), míg más szakterületen a logikus gondolkodás, a szintetizálóképesség, a részletek megfigyelőképessége, a kreativitás a legkeresettebb tulajdonság (például a nyomozói munkakörben).

Ezen alapértékek jelentőse az, hogy fejlesztésükkel, birtoklásukkal kialakulhat egy olyan személyiségforma, amely megfelel a rendészeti szervezet tagjai elé állított követelményrendszernek.

Vezetőként ne felejtjük el: az igazi szervezeti kultúra rejtett, és az értékeken, feltevéseken, hiedelmeken, érzéseken, attitűdökön alapul. Igazán csak a szervezetben dolgozó – nem vezetői beosztásokat betöltő – tagok ismerik a valóságot.

A vezető is csak annyit ismer meg belőle, amennyit nem vezetőként – a szervezete tagjaként megtapasztalt. A beosztásban lévő vezető csak felületesen szerezhethet információkat a „láthatatlan” szervezeti kultúráról. A legtöbb vezető számára csak a megfigyelhető és rendszeresen ismétlődő ceremóniák, a szervezet szimbólumai, a látható viselkedésminták észlelhetők. Legyenek információink a „láthatatlan” dolgokról is, de vezetőként tanuljuk meg a „szemünket becsukni” is, nem azonnal, de észre kell venni ezeket a jelenségeket, és ha itt az idő akkor tenni kell ellenük!

Vákát oldal

13. Tárgyalástechnika, időgazdálkodás

13.1. A tárgyalás során alkalmazott vezetői kommunikáció

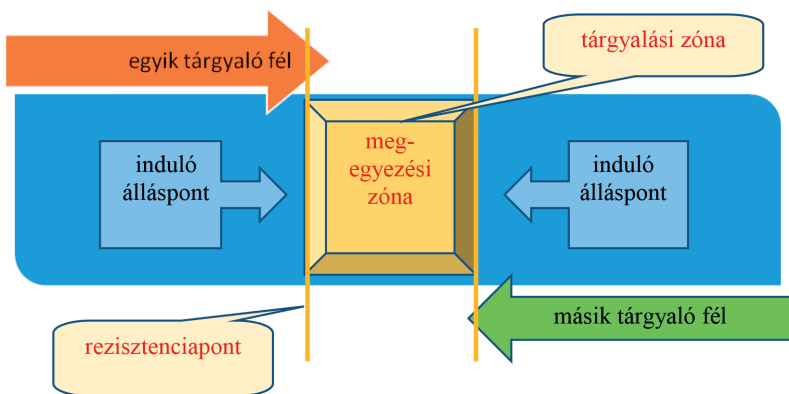
Fontos dologhoz érkeztünk el, amely sikerességünket a vezetői területen meghatározó mértékben befolyásolja. Kommunikáció és vezetés nélkül nincs szervezet. Több empirikus kutatás bebizonyította, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval. A vezetői munkavégzés döntő hányadát a szóbeli kommunikáció teszi ki, ezért fontosak az itt leírtak!

Minden tárgyalás az alábbi *főbb szakaszból* épül fel:

- az *induló álláspontok*, ajánlatok bemutatása és rögzítése,
- *ütközőpontok*, (érzékenységi) rezisztenciapontok kitapogatása,
- *megegyezési zóna* rögzítése,
- a zónán belüli *legkedvezőbb pozíció elérése*.

A tárgyalást a felek egy-egy *induló ajánlattal* kezdik, amelyet induló álláspontnak neveznek. Ezek a tárgyalás kezdeti fázisához tartozó ajánlatok igen ritkán esnek egybe. A tárgyalás célja ezeknek az ajánlatoknak az egymáshoz való közelítése.

Saját induló álláspontunktól eltérhetünk, azt, *amit még hajlandók vagyunk elfogadni*, *rezisztenciapontnak* nevezzük. Az induló álláspontunk és a rezisztenciapontunk közötti tartomány a *tárgyalási zóna*. *Eredményes tárgyalás* és megegyezés csak akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van *átfedő* része. Ezen a zónán belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható.



38. ábra

A tárgyalási zóna

Forrás: a szerző szerkesztése

A tárgyalás olyan, mint egy alku az isztambuli bazárban, amely teázással kezdődik (a felek megismerkednek). A tárgyaló felek a saját rezisztenciapontjukat általában nem fedik fel, így a tárgyalás először arra irányul, hogy kipuhatóljuk, a másik fél meddig hajlandó engedni induló álláspontjából (mennyi a kínálati ár, mi mennyi pénzt vagyunk hajlandóak adni az áruért). A tárgyalás (alku) kezdete után rövid idő múlva sejtethetjük, hogy a másik fél tárgyalási zónája mekkora, és hogy az átfedésben van-e a miénkkel (van-e közös ár, amelyben megegyezhetünk). Ha azt feltételezzük, hogy van megegyezési zóna (tehát van lehetőség közös ár kialakítására), akkor a tárgyalás egyes szakaszaiban megkíséreljük a zónán belül a számunkra legkedvezőbb pozíciót (árat) elérni. A lealkudott farmernadrághoz kérünk még egy nyakkendőt, vagy olcsón veszünk hozzá még egy inget is!

Mit tegyünk, ha úgy érzékeljük, hogy nincs közös tárgyalási zóna (azaz nincs közös ár a bazárban)? Ebben az esetben célszerű minél hamarabb befejezni a tárgyalást – felesleges az időnket vesztegetni, (keressünk új üzletet), és kezdjük újra az alkut. (Lehet, hogy a következő üzletben az előző helyen lealkudott ár lesz az induló ár.)

13.2. A tárgyalási stílusok

A mindennapi életben mindenki rendelkezik sajátos, egyéni, csak rá jellemző stílussal, amely tárgyalási szituációba kerülve meghatározza a viselkedését.

Az egyéni különbségeken túl általában két domináns tárgyalási stílus, stratégia fedezhető fel: a puha és kemény tárgyaló. Ezek jellemzőit mutatja be a táblázat.

5. táblázat

Tárgyalási stílusok – a szerző kiegészítésével

Puha (kapcsolatorientált) stílus	Kemény (célorientált) stílus
a résztvevők barátok, vagy úgy viselkednek, mintha azok lennének	a résztvevők ellenségek, vagy akként viselkednek
cél: a megegyezés, a közös előny, a győztes–győztes helyzet	cél: a győzelem, a másik fél legyőzése
engedmények tétele a további jó kapcsolat érdekében	engedmények követelése a kapcsolat fenntartása érdekében
engedékenység a személyes és a tárgyi kérdésekben	keménység a személyes és a tárgyi kérdésekben
bizalom a tárgyaló fél iránt	bizalmatlanság a tárgyaló fél iránt
a saját álláspont könnyű feladása	ragaszkodás a saját állásponthez
ajánlatok tétele	fenyegetés
saját lehetőségek feltárása	félrevezetés a saját lehetőségekkel kapcsolatban
egyoldalú veszteségek elfogadása	egyoldalú engedmények követelése
az egyetlen megoldás keresése: amit a másik el tud fogadni	az egyetlen megoldás keresése: ami nekünk még elfogadható
ragaszkodás a megegyezéshez	ragaszkodás a pozícióhoz
összecsapások elkerülése	összecsapások felvállalása és azok megnyerése
engedni a nyomásnak	nyomás alkalmazása

Amennyiben jobban átgondoljuk a fenti táblázatban látható stílusok jellemzőit, láthatjuk, hogy azok egyike sem tekinthető igazán sikeresnek. *A puha módszer hátránya, hogy a saját érdekek feladásához, végső soron megadáshoz vezethet. A kemény tárgyalási stílussal rövid távú sikerek elérhetőek, de nagy hátránya, hogy nem alkalmas tartós kapcsolatok kiépítésére, hiszen tárgyalópartnereinket ezzel a magatartással ellenfélként kezeljük.*

Fisher és Ury írta le először a „problémamegoldó” tárgyalási stílust.⁶³ Ennek a módszernek a segítségével érvényesíthetőek a két előző megközelítés előnyei.

13.3. A problémamegoldó tárgyalás stratégiai módszere

1. *Különítsük el a problémát a személytől, határozzuk meg a célokat:* A tárgyalási szituáció mindkét fél részéről feszült helyzetet teremt. Nagy jelentőségű ügyekben nagyon sok múlik egy-egy megbeszélés eredményén. Már a tárgyalási helyzet is versenyszellemet ébreszt a partnerekben, amely fokozott érzelmi állapotot idézhet elő. Nagyon fontos, hogy az érzelmi problémák ne befolyásolják a tárgyalás problémamegoldó jellegét. *Először is saját érzelmeinket kell kezelni, ugyanakkor a tárgyalópartnerünk is feszült állapotban van, ezért a másik fél érzelmeit is el kell fogadnunk, és tiszteletben kell tartanunk. Tekintsük a másik felet is problémamegoldó partnernek, igyekezzünk az ő fejével is gondolkodni. Határozzuk meg a céljainkat, például az elfogadható eredményt, az alternatívákat, a küszöbértéket stb.*
2. *A közös érdekeket figyelembe vevő tárgyalási pozíció erősítése:* A tárgyalás problémamegoldás, amelynek célja, hogy kölcsönösen megfelelő megoldást találjanak a tárgyaló felek. A tárgyalás alapfeladata a közös érdek megtalálása. Sok esetben pedig éppen a különböző – de nem ellentétes – érdekek lehetnek azok, amelyekre a mindkét fél számára megfelelő megoldást alapozni lehet. Megjegyzendő egy jellemző stratégiai hiba a tárgyalások során, nevezetesen az, hogy a kezdeti szakaszban nem közelednek a tárgyalási pozíciók egymáshoz. Ebben az esetben a problémát mindkét fél részéről értelmezni kell úgy, hogy közös tárgyalási alap keletkezzen. Fontos feladat a másik oldal érdekeinek és céljainak felderítése, a közös kapcsolódási pontok megtalálása. A jó tárgyaló barátságos légkört alakít ki, nem beszél sokat, inkább kérdez, hogy minél többet megtudjon partnere helyzetéről. A tárgyalási pozíció erősítése az érvek összegyűjtésével, az érvek alátámasztásával és a leghatásosabb érvek közzétételével érhető el. Fontos a másik tárgyaló fél helyzetének értékelése, várható tárgyalási pozíciója, várható érvei, várható elfogadási küszöbértéke stb.
3. *Keressük a közös érdeket szolgáló megoldásokat:* Most jön a neheze! Amennyiben sikerült tisztázni a tárgyaló felek szándékai mögötti érdekeket, akkor elkezdhető a probléma – mindkét fél számára kielégítő – megoldása, a tárgyalási szakasz. Az ábrán láthatóak a főbb szakaszok. A tárgyalás során ezeken a lépéseken kell végighaladnunk.

⁶³ FISCHER, Roger – URY, William L. (1981): *Getting to Yes*. New York, Penguin Books. (Magyarul: FISCHER, Roger – URY, William L. [1981]: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.)



39. ábra

A tárgyalás levezetésének lépései

Forrás: FISHER–ÚRY 1981 alapján a szerző szerkesztése

13.4. A tárgyalástechnika gyakorlati fogásai

Vezetői beosztásunkból adódóan gyakran előfordulhat, hogy munkatársainkkal vagy partnereinkkel tárgyalási helyzetbe kerülünk. Ez tulajdonképpen nem jelent más, mint a másik féllel való egyeztetést, meggyőzést vagy akár álláspontunk bizonyítását. A tárgyalásaink általános célja egyfajta konszenzuseresés és megegyezés – lehetőleg a közös érdekek mentén. A tárgyalás tehát *kommunikáció, amelynek végső eredménye a döntés.*

A tárgyalás előkészítésekor alapvető feladat a megfelelő *helyszín* és *időpont* kiválasztása. A nyugodt környezet és a jól megválasztott időpont már eleve magában hordozhatja a sikeres lebonyolítás lehetőségét. Tapasztalataink szerint tárgyalásra *a délelőtti órák alkalmasabbak*, hiszen ilyenkor vagyunk a munkanap folyamán a legaktívabbak. A rendészeti szervezetekben a tárgyalások helyéről, idejéről, a résztvevőkről általában – előzetesen – írásban (levélben, e-mailben) vagy szóban (telefonon) állapodunk meg.

Amennyiben vendéglátók vagyunk, akkor a mi feladatunk a tárgyalással, látogatóssal kapcsolatos teljes szervezés lebonyolítása. Meghívottként ügyelnünk kell a pontos érkezésre, a túl korai érkezés legalább olyan tapintatlanság, mint a késés, ezért *az a követendő gyakorlat, ha öt-tíz perccel korábban érkezünk a tárgyalás helyszínére.* Ha távolról érkezünk és túl korán, akkor jól tesszük, ha egy közeli helyen várakozva kivárjuk a találkozót megelőző optimális érkezési időpontot, addig áttekinthetjük jegyzeteinket, rendezhetjük gondolatainkat.

A találkozás során nagyon fontos a tárgyalás első perce, ekkor dől el a tárgyalás sikeressége. Fontos a megfelelő légkör megteremtése, amely alapvetően együttműködési

készséget feltételez valamennyi résztvevőtől. *Fontos ilyenkor az empátia, a beleélés képessége is. A legeredményesebb tárgyalási stratégia fő eleme a nyitottság, a kölcsönös bizalom és a megegyezésre való törekvés.* Partnerünknek éreznie kell, a bizalmi légkört és azt, hogy közös megoldást keresünk, amely mindkét félnek előnyös.

E témakörnél is megemlítjük, hogy az emberi kapcsolatokban a szóbeliség mellett hallatlanul fontos szerepe van a *testbeszédnek*⁶⁴ (azaz a metakommunikációnak). Már a kézfogásunk is sokat elárul rólunk!

A tárgyalásra alaposan fel kell készülnünk, minden körülményt figyelembe kell vennünk, praktikus feljegyzést kell készítenünk a résztvevők pontos nevééről, rendfokozatáról, titulussairól – ez utóbbi külföldi vendégek vagy tárgyaló delegáció esetén bír nagy jelentőséggel. *Készíthetünk tárgyalási tervet*, ahol összegyűjtjük a kérdéseinket, amelyeket fel kívánunk tenni. A tárgyalás nyitásaként jó, ha *ismertetjük az álláspontunkat*, és elmondjuk a számunkra legfontosabb kérdéseket, ismertetjük a *számunkra elfogadható megoldást*. Fontos *hangsúlyozni a megegyezés szándékát* és szükségességét.

A tárgyalás záró mozzanata ideális esetben a megegyezés. Ilyenkor *kezdemenyizzünk egy záró összefoglalást, azt jegyezzük le*, és győződjünk meg arról, hogy a partnerünk is úgy értelmezi a megállapításokat, ahogyan mi. Több lehetőség már nem lesz a félreértések tisztázására. A döntést követően amennyiben szükséges, *sor kerülhet a megállapodás írásbeli rögzítésére* és az emlékeztető megküldésére. Partnerünk beleegyezésével hangfelvételt is készíthetünk a teljes megbeszélésről vagy csak annak záró, összefoglaló részéről.

13.5. A kommunikáció a rendészeti szervezetben, annak sajátosságai

A kommunikáció egyidős az emberrel, a társadalmak összetartó ereje. Maga a szó latin eredetű szó, a *communico*⁶⁵ igéből ered, jelentése: ‘érintkezik, kapcsolatban van, kapcsolatot teremt, megbeszél, megoszt valakivel valamit’.

A kommunikáció az a tevékenység, amelynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére, meghatározására törekszik.⁶⁶ Minden szervezet, így a rendészeti szervezetek működésének alapja is a hatékony kommunikáció. *A kommunikáció segítségével oldunk meg minden vezetői feladatot*, koordináljuk szervezetünk tagjainak munkáját, motiválhatjuk a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, vezethetjük/irányíthatjuk a tevékenységet, ellenőrizhetünk stb., és közben saját magatartásunkkal hatással lehetünk a viselkedésükre.

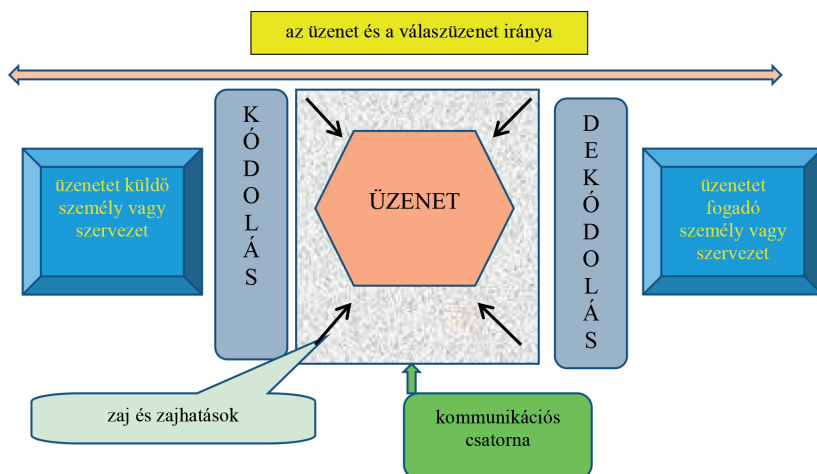
A kommunikáció ideális esetben *kétirányú folyamat*, amelyben a *küldő és fogadó fél között az információ oda-vissza áramlik*. A kommunikáció tehát azt jelenti, hogy egy bizonyos hír, üzenet, információ eljut a küldőtől a befogadóhoz, és onnan visszaérkezik a válaszüzenet vagy válaszreakció.

A kommunikációs folyamatot a 40. ábra mutatja be.

⁶⁴ Ajánlott irodalom: NIERENBERG, Gerard (1998): *Testbeszéd-kalauz*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.

⁶⁵ *Latin–magyar szótár*. *Communico* jelentése magyarul: ‘érintkezik, kapcsolatot tart valakivel, megbeszél, tárgyal, vitat’ stb. Forrás: dictzone.com/latin-magyar-szotar/communico. (A letöltés időpontja: 2017. 11. 31.)

⁶⁶ BAKACSI 2010.



40. ábra

A kommunikációs folyamat

Forrás: a szerző szerkesztése

13.5.1. A kommunikációs helyzet

A kommunikációs helyzetben az üzenet torzulásával és a kommunikációs folyamatot kísérő úgynevezett zajhatásokkal is számolni kell, ez az üzenet torzulása. Ez azt jelenti, hogy az *üzenetek valamilyen zavaró hatás miatt másként jelennek meg a befogadónál, mint ahogy azt a küldő személy szánta.* Vezetőként gondoljunk arra, hogy a *kommunikációs helyzetben a fogadó fél érdekei, értékítéletei, felfogóképessége stb. következtében torzulhat, illetve szelektálódhat az üzenet.* Tehát mindig egyértelműen és egyszerűen fogalmazzunk.

Az információk torzulásának okai a következők lehetnek:

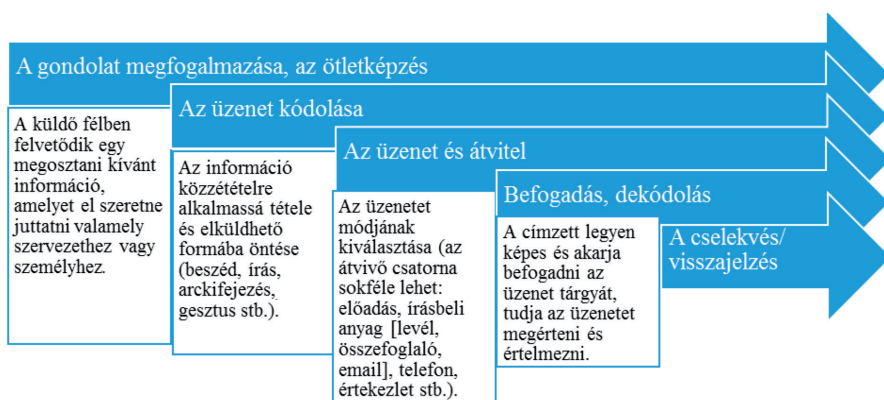
- *Szubjektív okok, tényezők:*
 - *A vezetési rendszer hibája: a vezető nem azt kívánja látni, hallani, ami a valóságban van, hanem azt szeretné hallani, amit a szervezete működésével kapcsolatban elképzelt. Beosztott vezetőként – eleget téve ennek a vezetői elvárásnak, az információ ebből a célból úgy módosul, hogy a jelentések alapján lehetőleg olyan kép alakuljon ki a vezetőkben, amely nekik tetszik, amelyet látni szeretnének (ez még rövid távon sem vezet jóra).*
 - *Az emberek egymástól való különbözősége: Ahány ember, annyiféle egyéniség, szaktudás, tapasztalat. A félreérthető üzeneteket félre is fogják érteni. Vezetőként törekedjünk a rövid, egyszerű, pontos megfogalmazásra, ezt munkatársainktól is követeljük meg!*
 - *Az üzenet a közvetítő személyek és vezetési szintek között módosul: Minden áttételen módosul az üzenet eredeti tartalma. Ha az egyes vezetői szinteken problémás a kommunikációs kódrendszer, akkor sérül, torzul az információ tartalma.*

Vezetőként, ha lehetőségünk van rá – *kiemelten fontos esetekben* –, *áttételek nélkül, személyesen kommunikáljunk*, ha mindenki számára ugyanazt az információt szeretnénk közzétenni, akkor tartsunk személyi állománygyűlést, adjunk ki körlevelet, közvetlenül szólítsuk meg a szervezetünk tagjait!

- *Objektív okok, tényezők*, amelyek nehezítik, esetenként lehetetlenné teszik az üzenet tartalmának eljuttatását, megértését. *Az információ már el sem jut a címzethez* (nem működik az internetes üzenetküldő rendszer, nem érjük el a címzettet, munkatársunk soha nem érhető el telefonon), vagy a befogadók viselkedése miatt nem tud megvalósulni a hatékony kommunikáció (például a befogadók nem partnerek a kommunikációban, beszéddel zavarják az előadót az információközlés alatt, nem figyelnek stb.).

A kommunikációs folyamat szakaszai:

1. *A gondolat megfogalmazása, ötletképzés:* A küldő félben felvetődik egy megosztani kívánt információ, amelyet el szeretne juttatni valamely szervezethez vagy személyhez.
2. *Az üzenet kódolása:* Fontos feladat az információ (ami lehet egy gondolat vagy ötlet) közzétételre alkalmas és elküldhető formába rendezése. Ez a kódolás, amely többféle eredménnyel járhat, és többféleképpen kivitelezhető: beszéd, írás, arckifejezés, gesztus révén stb.
3. *Az üzenet és átvitel:* Az üzenetet átvívó csatorna sokféle lehet (előadás, írásbeli anyag [levél, összefoglaló, e-mail], telefon, értekezlet stb.).
4. *A befogadás, dekódolás:* Ez az üzenet fogadása, megértése, értelmezése. A jelentésátvitel annál sikeresebb, minél több az egyezés a küldő és fogadó kódrendszere között.
5. *A cselekvés és/vagy visszajelzés:* Ha a fogadó megértette az üzenetet, akkor arra valamilyen módon reagál. Optimális esetben a küldő üzenete alapján cselekszik vagy válaszol.



41. ábra

A kommunikációs folyamat szakaszai – elvi ábra

Forrás: a szerző szerkesztése

13.6. A szakmai kommunikáció a rendészeti szervezetben

Minden rendészeti szervezet számára fontos a társadalommal való jó kapcsolat kialakítása, amelynek hasznos eszköze lehet a hatékony kommunikáció. *A külső és belső kommunikációs folyamatok összehangolásában, irányításában minden szinten meghatározó szerepe van a rendészeti vezetőknek, de a felelősség az egyes számú rendészeti vezető kezében összpontosul.*

A rendészeti szervezetekben is, mint minden más szervezetben, szervezeten belüli és szervezeten kívüli, külső kommunikáció zajlik.

13.6.1. A rendészeti szervezetek belső kommunikációjának sajátosságai

A belső kommunikáció irányvonala vertikális (felülről lefelé és alulról fölfelé történik) vagy horizontális (az azonos vezetési szintek között zajlik). A rendészeti szervezetek belső kommunikációjának főbb alapelvei a következők: kölcsönösség, egyértelműség, gyorsaság, következetesség, rendszeresség, pontosság és politikamentesség.

Az információk nagy száma miatt minden rendészeti vezető számára nélkülözhetetlen elvárás, hogy a döntések alapjául szolgáló információk maradéktalanul, – vezetési szinttől függően – lehetőleg összegyűjtve, elemezve, előzetesen értékelve legyenek, és csak azok az információk jussanak el a vezetőhöz, amelyek szükségesek és elégségesek a döntések meghozatalához.

A rendészeti szervezetekben a *belső kommunikáció* egyik alapvető feladata a vezető elvárásainak közvetítése a beosztottak irányába. Vezetőként fontosnak kell lennie számunkra, hogy *munkatársaink pontosan ismerjék a velük szembeni vezetői elvárásokat.* Amennyiben a vezetői fórumokon *rendszeresen informáljuk beosztottjainkat a szervezetünkön belül történt eseményekről, a szervezeti célokról, az bizalmat ébreszt bennük.*

Sajnos a hatékony kommunikáció hiánya negatív következményeket eredményezhet. Előfordulhat, hogy a rendészeti szervezetben az *egyes szakterületek vezetői nem, vagy rosszul kommunikálnak egymással és a beosztottakkal is.* A vezetői kommunikáció zavarai az együttműködés hiányához vagy sérüléséhez vezetnek, ami egyértelműen szervezeti teljesítménycsökkenést eredményez. *A beosztottak irányába történő kommunikációs hiba lehet az információk visszatartása, a bizalomhiány.* A szükséges és rájuk tartozó információkat át kell adnunk a beosztottaknak.

A szervezeten belüli belső kommunikáció legfontosabb eszközei a különböző szintű vezetői fórumok, az értekezlet, az eligazítás, a parancs, az utasítás, a jelentések, a tájékoztatók, a kiadványok, a hírlevelek stb. Természetesen a szervezeten belüli kommunikációnak van egy láthatatlan hálózata, amely a szervezeti kultúrából ered, tárgyalása annál a témánál már megtörtént.

13.6.2. A rendészeti szervezetek külső kommunikációja

A rendészeti szervezet külső, társadalmi megítélése szempontjából a külső kommunikáció meghatározó. Az, hogy a társadalom előtt hogyan jelenik meg a szervezet tevékenysége, eredményei, alapvetően a külső kommunikáció eredményességétől függ, és azon múlik.

A rendészeti szervezetek külső kommunikációjának fő irányai között *meghatározóak a társadalmi szervezetek, az önkormányzatok, a partnerszervezetek, társszervek, a médiakapcsolatok.*

A rendészeti szervezetek *külső kommunikációjának legfontosabb alapelvei: az azonnali és gyors reagálóképesség, a közérthetőség, az egyszerűség, a következetesség, a pártatlanság, a hitelesség, az interaktivitás.* Főbb *eszközei: az egyes kiemelt eseményekhez kapcsolódó a sajtótájékoztató, a szervezet (folyamatosan karbantartott) honlapjának működtetése, a levelezés és telefonos kapcsolattartás útján megvalósuló kommunikáció, a vezetői nyilatkozatok, a lakossági fórumok stb.*

A külső kommunikációval kapcsolatban a rendészeti szervezetek vezetőinek az alábbi tanácsokat javasolhatjuk:

- minden eszközzel *törekedjenek a rendészeti szervek tekintélyének növelésére, igyekezzenek megnyerni az állampolgárok bizalmát;*
- a szervezeti *eredményeket tárják a nyilvánosság elé, azokat annak bevonásával értékeljék;*
- rendszeresen *tájékoztassák az együttműködő és társszerveket a folyamatban lévő és a már elvégzett feladatokról.*

Az országos rendőrfőkapitány által kiadott utasítás részletesen szabályozza a Rendőrség kommunikációs feladatokat ellátó szervezetének működését, de más rendészeti szervnél is megtalálhatóak az ilyen típusú szabályzók.

13.6.3. A formális és informális kommunikációáramlás a rendészeti szervezetekben

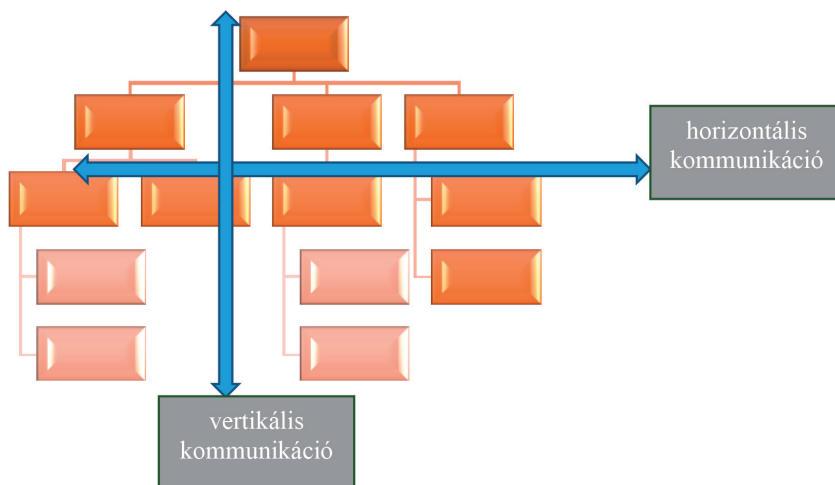
A formális információáramlás rendszerének működtetéséért a vezetők a felelősek. Az információ áramlásának iránya ebben az esetben is *vertikális vagy horizontális irányú lehet.*

A vertikális irányú kommunikáció jellemzői:

- *A felülről lefelé irányuló kommunikáció:* célja a magasabb vezetői szinteken hozott döntések, egyéb információk átadása az alsóbb vezetési szinteknek. Az információ a hierarchikus szervezeti felépítésnek megfelelően, vezetési szintről vezetési szintre halad.
- Célja a szervezeti célok megvalósítása, utasítások parancsok, elvárások közlése, a meghatározott feladatok kiosztása.
- Visszajelzés nyújt az egyéni és szervezeti teljesítményről, illetve értékeli azt.
- Ide tartoznak az olyan, egyéb üzenetek, amelyek célja az alkalmazottak támogatásának elnyerése, a szervezeti célok teljesítése.

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció szintén a szervezeti felépítésben meghatározottak szerint áramlik, és célja:

- a vezetők tájékoztatása az aktuális problémákról, akadályokról;
- javaslatok, ötletek megfogalmazása;
- vezetői beszámoltatás a vezetők és az általuk vezetett szervezet tevékenységéről, teljesítményéről.



42. ábra

Az információ áramlásának irányai – elvi ábra

Forrás: a szerző szerkesztése

Rendészeti vezetőként a szervezetben a vezető nem csupán információkat közöl, hanem *kommunikációs kapocsként összeköttetést képez a szervezeti hierarchia különböző szintjei között*, ezért kiemelt figyelmet kell fordítania a felfelé és lefelé irányuló kommunikáció helyes és hatékony működésére. Számos információ jut tovább a vezetőkön keresztül, a vezetés magasabb szintjéhez ők juttatják el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ők jelentik a vezetést.

A horizontális, más néven oldalirányú kommunikáció a szervezet különböző részeiben, de az azonos vezetési szinten dolgozó vezetők és beosztottak között zajlik. Elsősorban a szervezet közös tevékenységeinek összehangolásában és a tájékoztatásban van jelentős szerepe. Fontos a jó kapcsolat kiépítése az azonos vezetői szinten lévő társ vezetőkkel.

13.6.2. Az informális kommunikáció

Az informális kommunikáció különböző típusai természetes módon alakulnak ki a szervezetben. Az ilyen típusú kommunikáció legnagyobb része hasznos, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem jutna hozzá. A vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Fontos, hogy a rendészeti vezetők felismerjék az informális kommunikációs csatornákat, és biztosítsák ezek helyét a vezetésben. Ezek lehetnek hirdetőtáblák (gyors, pontos információátadást tesz lehetővé, hátránya, hogy nincs visszacsatolás), nem hivatalos beszélgetések (a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka, információszerzésre vagy -adásra), érdekképviselet (az információk gyors, a hivatalos információs csatornák kikerülésével történő továbbítása a vezetés felé).

Összefoglalva: *a világos, egyértelmű kommunikáció a vezetői munka sikerének egyik kulcsa. Mindenféle kommunikáció alkalmas az új gondolatok, vezetői tervek, elhatározások átadására. A vezető a kommunikáció során legyen őszinte, biztosítson természetes, nyugodt légkört. Teremtse meg a kétirányú kommunikáció lehetőségét, biztosítson elegendő időt a beosztott vezetők problémáinak megismerésére, és segítse azok megoldását.*

13.7. Az időgazdálkodás

13.7.1. A hatékony időgazdálkodás módszerei

Soha nincs semmire időm – mondja a legtöbb vezető. A vezetői gyakorlatban kiemelt jelentősége van a határidőknek és a feladatok pontos végrehajtásának, valamint annak, hogy a ránk szabott *összes feladatot maradéktalanul befejezzük*. Igyekezünk minden feladatot határidőre elvégezni vagy elvégeztetni! Ehhez mindenképpen szükséges egy olyan *naptár* vagy applikáció beszerzése, amely heti ütemezéssel van beosztva. Azért csak a heti ütemezés a célvezető, mert azt fellapozva (áttekintve) *láthatjuk* – egy lapon – *az egész heti tennivalóinkat*.

A naptárunk mindig legyen a kezünk ügyében, az összes feladatot, tennivalót csakis abban rögzítsük. A *figyelemfelhívás eszközei lehetnek a színjelölések*. A sürgős és fontos feladatokat, a kevésbé sürgős és fontos dolgokat és az egyéb dolgokat is más-más színnel jelölhetjük, tetszésünknek megfelelően. Lehetőleg naponta tervezzük meg tevékenységünket. Már a munkahelyre való utazást is felhasználhatjuk a napi feladataink számbavételéhez, listát készíthetünk a tennivalóinkról, természetesen munkaidő végén vagy hazautazás közben, ellenőrizhetjük, hogy milyen feladatokat hajtottunk végre, illetve megtervezhetjük a következő nap teendőit.

Vezetőként megtapasztalhatjuk, hogy *legnagyobb kincsünk az idő*. Lehet, hogy beosztottként vagy kezdő vezetőként most még nem érzékeljük ezt, de tapasztalni fogjuk, hogy a vezetői munkában ez az, amiből a legkevesebb áll a rendelkezésünkre. Sajnos teljes egészében nem lehetünk a saját időnk urai, mindig vannak olyan tényezők, amelyek keresztülhúzzák munkamenetünket, tervünket. Törekedjünk arra, hogy a munkánkat lehetőleg a rendelkezésünkre álló munkaidőben végezzük el. Természetesen lehetnek olyan feladatok, amelyek szoros határidőhöz kötöttek, és amelyeket nem tudunk munkaidőnkben elvégezni.

Osztályozzuk feladatainkat sürgősség és fontosság alapján. Munkatársainknak ezzel is mutassunk példát, hangoztassuk, és magunk is törekedjünk a feladatok munkaidőben történő elvégzésére.

6. táblázat
A feladatok osztályozása

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	<i>I. tevékenység</i> Kritikus, azonnali cselekvést kívánó helyzetek, fontos problémák, határidős munkák, feladatszabások, fontos anyagok leadása, a közvetlen vezetőnk által meghatározottak, fontos találkozók, megbeszélések	<i>II. tevékenység</i> Elhúzódó problémák megelőzése, kapcsolatépítés, új lehetőségek keresése, munkatársak motiválása, tervezési feladatok, egyéni reakció
Nem fontos	<i>III. tevékenység</i> Közbejött dolgok, egyes telefonhívások, e-mailek, bizonyos posták, néhány protokoll-jellegű összejövetel, küszöbön álló ügyek, kevésbé fontos találkozók, megbeszélések, népszerű tevékenységek	<i>IV. tevékenység</i> Rutintendők, állandó elfoglaltságok, elmaradt ügyek, egyes telefonhívások, puszta időtöltések, kellemes vezetői tevékenységek

Forrás: a szerző szerkesztése

Vezetői munkánk során *félvezető lehet, ha csak a sürgős dolgokkal foglalkozunk*, mert legfőképpen ezek hatnak nyomasztóan, csak hogy ezek nem mindig fontosak. Vezetőként arra kell koncentrálni, amitől fontos eredményt várnak el. Az ösztönös menedzserek az ábrában jelöltek alapján *a munkaidejük majdnem 70%-át a sürgős és fontos szektorban töltik el*, és csak a maradék idejüket töltik az összes többi szektorban.

Ha tovább osztályozzuk az egyes szektorokon belül a kellemes és kellemetlen dolgok elvégzését, megállapíthatjuk, hogy a kellemetlen dolgok általában háttérbe kerülnek, nem haladnak. Tudatosan ismerjük fel ezt a körülményt, és ne halogassunk semmit – volt már szó erről korábban!

13.7.2. A feladatok közötti sorrend meghatározása

Kezdő vezetői hiba, hogy munkavégzésük során egyszerre sok mindenbe belefognak. Több párhuzamos dolgot végeznek egyszerre. Emiatt esetenként fontos dolgok maradnak el. Hasznos lehet *a feladatlisták készítése, de minden esetben osztályozzuk a feladatok sorrendjét* a már ismert szempontok alapján (fontos és sürgős A-1., A-2., A-3., B-1., B-2. stb.).

Jó megoldás lehet az, hogy egyszerre csak néhány vagy csak egyetlen feladat megoldásán dolgozunk, de azt lehetőleg fejezzük is be! Mindig be kell fejezni a feladatot, és csak akkor kell belekezdeni az új feladatba, ha rendben van az előző. Ennek feltétele az egyértelmű prioritás. Mit érnek a be nem fejezett, le nem zárt feladatok? Nyomasztanak bennünket, és másokat is hátráltatunk a munkavégzésben.

Vezetőként a postázás, az aláírás is első számú prioritásnak számít. Elvetendő gyakorlat az, hogy több napig (hétig) állnak nálunk az ügyek – aláírásra várva. Osztályozzuk a bejövő anyagokat, amit lehet azonnal írjunk alá, amit vissza kell küldeni, azt küldjük vissza, de ne „jelgeljük” az ügyeket. Az alárendeltségünkben dolgozó szervezet nem tud dolgozni, ha nincs meg tőlünk a szükséges jóváhagyás, engedély.

Kötelessék vagyunk a beosztásunkban eljárni és hagyni, hogy a szervezet működjön!

14. A belügyi szervezetek irányítása rendkívüli és váratlan helyzetekben

*A biztonság komplex fogalom, amely „Veszélyektől, vagy bántódástól mentes, zavartalan állapot.”*⁶⁷ Hazánk biztonsága garantálásának szervezeti kereteit a fegyveres erők és rendvédelmi szervezetek vonatkozásban az Alaptörvény,⁶⁸ a rendőrségi törvény,⁶⁹ a honvédelmi törvény,⁷⁰ és a katasztrófavédelmi törvény⁷¹ határozza meg. A törvények által létrehozott szervezetek között a rendvédelmi szervezetek sajátos feladatokat hajtanak végre rendkívüli és váratlan helyzetekben.

Ezen feladatrendszer eredményes végrehajtásához a végrehajtó és közreműködő szervezeteken belül szükséges ideiglenes vezető-irányító szervezeti elemek (műveleti törzsek) létrehozása. Az említett szervezetek között az együttműködés folyamatos, hiszen a cél közös, és a feladat is közös – a biztonság garantálása hazánkban!

Kockázatot jelentő helyzet a szokásostól, a mindennapitól eltérő valamilyen rendészeti beavatkozást igénylő esemény(ek) hatására kialakult állapot.

A kormányzati szinten működő válságkezelő központ az alkotmányos rendet és a közrendet, a belső biztonságot veszélyeztető hatások elhárításában érintett kormányzati szervek, a minisztériumok és az országos hatáskörű szervek képviselőiből áll. Illetékessége az ország egész területére kiterjed. Feladatellátása során az államigazgatás szervezési és működési elveinek kell megfelelnie, ezért szervezeti struktúrája és működési rendje visszatükrözi az államigazgatási szervek rendszerét.

14.1. A kormányzati szinten működő válságkezelő központ szervezeti egységei

14.1.1. A vezető részleg

A vezető részleg *a kormány által kinevezett kormánybiztos vezetésével*, a miniszterek által kinevezett *miniszteri biztosok közreműködésével* kidolgozza:

- a testület tájékoztatására szükséges anyagokat, előkészíti az üléseket, elkészíti a válságkezelést szolgáló kormányrendeletek, határozatok tervezeteit,
- gondoskodik a kormányrendeletek kihirdetéséről, operatív intézkedéseket ad ki a tárcák, az önkormányzatok jogszabályok által biztosított hatásköreiben megteendő

⁶⁷ JUHÁSZ József et al. szerk. (1972): *Magyar értelmező kéziszótár*. Budapest, Akadémiai Kiadó. 139.

⁶⁸ Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

⁶⁹ 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről 1. § (1) bekezdés.

⁷⁰ 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről.

⁷¹ 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről.

intézkedésekre, gondoskodik a résztvevő szervek tevékenységének összehangolásáról, a működtetés feltételeiről,

- biztosítja a kormány és a közvélemény folyamatos tájékoztatását,
- gyűjti és elemzi a válsághelyzetről szóló információkat,
- összehangolja a tárcáknál működő operatív irányító szervek tevékenységét,
- titkársága útján gyűjti és nyilvántartja a központ által készített okmányokat,
- elkészíti a tanácskozások jegyzőkönyveit,
- megszervezi a közvetlen őrzését-védelmet, a személyek és szállítmányok be- és ki- léptetését.

14.1.2. Döntés-előkészítő részleg

Feladata a válsághelyzetről szóló információk gyűjtése, elemzése, valamint a kormányzati döntéseket tartalmazó jogszabályok előkészítése, kodifikálási eljárások lefolytatása.

Ennek során:

- folyamatos összeköttetést tart a tárcák operatív bizottságaival,
- gyűjti és elemzi a kormányzati döntések előkészítéséhez szükséges adatokat, információkat,
- kidolgozza a kormánybiztos által meghatározott dokumentumokat,
- előkészíti a vezető részleg üléseit,
- a kormánybiztos döntése alapján előkészíti a közvélemény tájékoztatására alkalmas információkat,
- javaslatokat dolgoz ki a szükséges kormányrendeletek kiadására,
- összehangolja és véleményezi a válsággal összefüggő miniszteri rendelkezések tervezeteit.

14.1.3. Operatív irányító részleg

Feladata a vezető részleg által hozott döntések formába öntése, a végrehajtásban érintett szervezetek és személyek számára szükséges intézkedések, utasítások kidolgozása, továbbítása, nyilvántartása. Ezzel összefüggésben:

- gondoskodik a vezető részleg által elfogadott javaslatoknak a döntésre illetékes szervek elé terjesztéséről,
- továbbítja a kormányzati és központi államigazgatási szervek hatásköri illetékességébe tartozó intézkedések tervezeteit, összehangolja azok végrehajtását,
- bekéri és nyilvántartja a tárcák, központi államigazgatási szervek által kiadott operatív intézkedéseket,
- megszervezi a döntések végrehajtásában részt vevő szervek közötti együttműködést.

14.1.4. Ügyelet és tájékoztató részleg

Feladata a *kialakult helyzetről szóló adatok gyűjtése*, nyilvántartása, a kormányzati szervek, valamint a központban dolgozó *kormánybiztos és a miniszteri biztosok folyamatos tájékoztatása*, a közvélemény sajtó útján történő informálása, valamint az elektronikus híradás kiesése esetén a futárszolgálat megszervezése és működtetése. E feladattal összefüggően:

- a minisztériumok és a központi államigazgatási szervek válságügyeleteivel történő folyamatos kapcsolattartás,
- a konkrét eseményekről szóló jelentések vétele, továbbítása az illetékes szervek, vezetők számára,
- az együttműködők időszakai jelentéseinek továbbítása a döntés-előkészítő részleg számára, azok összegzése,
- sajtóközlemények kiadása és sajtótájékoztatók előkészítése, híryanagok, küldemények továbbítása elektronikus eszközökön, valamint futárszolgálat útján.

14.1.5. Logisztikai részleg

Feladata a *válságkezelő központ infrastrukturális szükségletének* felmérése, a szükséges eszközök és anyagok beszerzése, nyilvántartása, alkalmazásra történő előkészítése, az *el-látási és üzemeltetési feladatok megoldása*. A logisztikai részlegnek a központ működési feltételeit úgy kell biztosítani, hogy az energia-, a közmű- és kommunikációs szolgáltatás kiesése esetén is megőrizze működési képességét.

A központ működtetéséhez szükséges infrastruktúra biztosításának elvei:

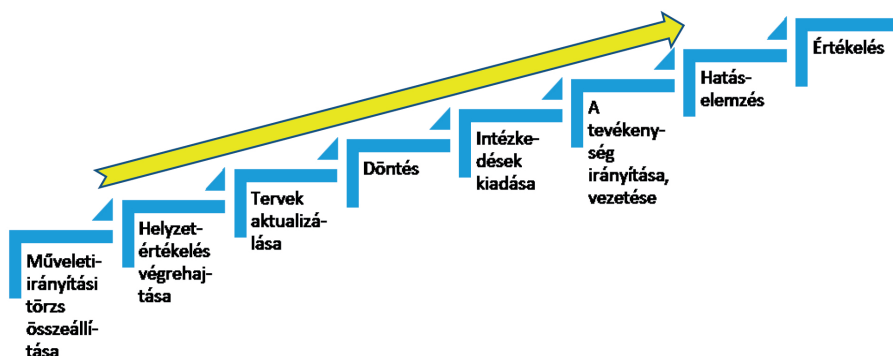
- A központ működéséhez szükséges anyagokat és az eszközöket az ingatlan fenntartására kötelezett minisztérium alapellátása terhére kell biztosítani, amelynek során *kerülni kell a minisztériumi szervek alaprendeltetése során fel nem használható készletek beszerzését, tárolását*.
- A szükséges eszközök, anyagok beszerzéséhez, elhelyezéséhez részletes terv készül. A szükséges eszközök, anyagok egyrészt a kijelölt, a *központ működéshez elkülönített épületrészben*, másrészt – különleges jelzéssel ellátva – a minisztérium különböző szerveinél kerülnek elhelyezésre és a *napi munka során alkalmazzák őket*. A központ számára *csak miniszteri utasításra adhatóak át*.

A munkahelyi vezetők felelősek a központ számára lekött eszközök meglétéért és működőképességéért. A lekött eszközök átadási paramétereit és az átadás feltételeit az erre a feladatra kijelölt kormányzati szerv állapítja meg.

14.2. A kockázatot jelentő helyzetek kezelése

A kockázatot jelentő helyzetek kezelésére a rendvédelmi erők szervezetében ideiglenes vezetési szervezeti elemek jönnek létre. Az adott rendvédelmi feladatot ezen erők a műveleti-irányítási törzs irányításával hajtják végre.⁷²

A folyamat egyes elemei a 43. ábrában megtalálhatóak.

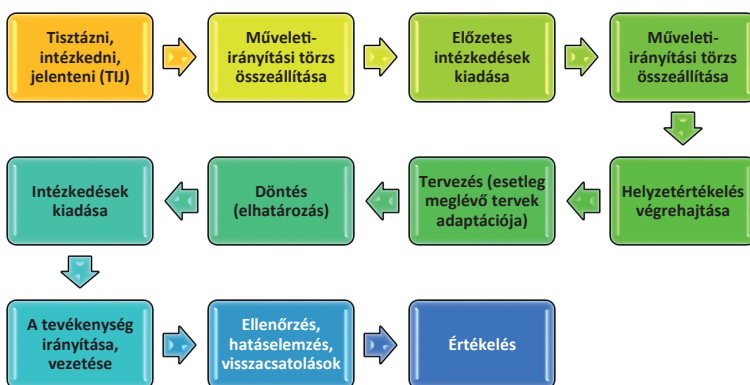


43. ábra

Az információ áramlásának irányai – elvi ábra

Forrás: a szerző szerkesztése

Érdemes áttekinteni a következő ábrákat, amelyek a nem tervezhető és nem tervezett kockázatokat jelentő helyzetek kezelésének vezetői-irányítói munkafolyamatát mutatják be.



44. ábra

Nem tervezett és nem tervezhető kockázatok kezelésének folyamata – elvi ábra

Forrás: a szerző szerkesztése

⁷² A műveleti, műveleti-irányítási törzs szervezeti elem megnevezése változó, a tankönyvben minden ilyen típusú szervezeten műveleti törzset értünk.

A következő ábra a *tervezhető és tervezett kockázatok jelentő helyzetek kezelésének vezetői-irányítói munkafolyamatát mutatja be.*



45. ábra

Tervezhető és tervezett kockázatok kezelésének folyamata – elvi ábra

Forrás: a szerző szerkesztése

A kockázatos helyzetek kezelésében részt vevő szervezetek általában *az együttműködésre kötelezett más társszervekkel együtt* oldják meg feladataikat. Ebben a közös tevékenység-rendszerben *minden szervezet a saját illetékességi körébe eső tevékenységet hajtja végre*, ezzel megnő a hatékonyság, hiszen a szervezetek kiegészítik egymást. Ezzel bizonyítják azt, hogy ebben az esetben is érvényesül az együttműködés (szinergia) elve.

Az ilyen kockázatot jelentő helyzetek rendkívül változatosak lehetnek: a közrendet, közbiztonságot veszélyeztető cselekmények, rendkívüli időjárási viszonyok kezelése, károk felszámolása, enyhítése; járványok, tömeges megbetegedések kezelése; migrációs tömegmozgások (tömeges bevándorlás okozta válsághelyzet)⁷³ kezelése; egyéb tömegmegmozdulások, biztosítása és egyéb rendkívüli események (ezek skálája rendkívül szerteágazó lehet).

14.3. A vezetési és irányítási modellek

A vezetélmélet tudományban is elfogadott és alkalmazott rendszerszemléletű megközelítés alapján is megállapítható, hogy a rendészeti szervek mindegyike sajátos vezetés-irányítási rendszerrel rendelkezik. Ezen belül a műveleti-irányítási rendszer mint a vezetés-irányítást végrehajtó szervezeti elem végzi a különleges helyzet(ek) kezelését. Ezekre a szervezetekre a centralizált vezetési modell jellemző, ez a döntési hatás- és illetékességi körök központosításával jár együtt. A kialakított ügyeleti és jelentési rendszereken keresztül az azonnali és gyors információáramlás a végrehajtó szervezetek részéről biztosított.

A műveleti-irányítási törzsek a lineáris, a törzskari, a funkcionális törzskari irányítási modell alapján épülhetnek fel, amelyeket korábban már részletesen ismertettünk.

⁷³ 2007. évi LXXX. törvény a menedékjogról IX/A. Fejezet alapján.

14.3.1. A műveleti-irányítási törzs

A különleges helyzetek kezelése speciális tevékenység, amelyben kiemelt jelentősége van a több területen, egy időben végrehajtott komplex műveletek vezetésének. Az egyes tevékenységek előkészítése és végrehajtása minden közreműködő szervezet vezetői és beosztotti állományától magas fokú szakmai ismereteket, hozzáértést és tervszerűséget igényel.

A műveleti-irányítási törzs a műveletek vezetésének alapvető szerve. *Ideiglenesen működtetett szervezeti elem, amely általában az adott feladat végrehajtására szerveződik, de közvetlenül részt vesz az alárendeltek feladatainak irányításában, vezetésében.*

A műveleti-irányítási törzs alapvető feladatai:

- a kialakult helyzet és a kezelésben részt vevő és együttműködő szervekre vonatkozó információk állandó ismerete, adatok gyűjtése, nyilvántartása, elemzése, értékelése;
- a tapasztalatok gyűjtése, tanulmányozása, elemzése, általánosítása, az előjáróhoz való eljuttatása és az alárendeltek tájékoztatása;
- a művelet vezetője elhatározásának meghozatalához szükséges számvetések, javaslatok elkészítése;
- a feladatoknak az alárendeltekhez való eljuttatása és azok végrehajtásához a felkészülés megszervezése;
- a különböző tervek, írásos intézkedések, parancsok, jelentések, tájékoztatások kidolgozása, a szóban kiadott parancsok rögzítése;
- a vezetési pont(ok) működtetése, az informatikai rendszer üzemeltetése, a híradás- és az együttműködés rendszerének fenntartása;
- a mindenoldalú biztosítás feladatainak megtervezése és végrehajtásuk összehangolása.

A különleges helyzetek kezelésben közreműködő műveleti törzsek sajátosságai:

- az egyszemélyi parancsnoki (vezetői) rendszer, a szervezet tagjainak alá-fölé rendeltségi viszonya, a parancsadási jog és végrehajtási kötelezettség;
- a helyzet gyors és éles változásai miatt a változó körülmények hatására szükséges lehet az erők és eszközök operatív alkalmazása;
- a szervezetek által alkalmazott vezetési módszerek rejtett, esetenként váratlan, bizonyos esetekben kiszámítható vagy kiszámíthatatlan alkalmazása, az irányított szervezetekre való folyamatos ráhatás, a vezetés aktivitása, szilárdsága;
- a beavatkozó erők sajátos szervezeti hierarchiája, amely lehetővé teszi a feladathoz illeszkedő szervezeti felépítés megalkotását;
- a korszerű vezetéstechnikai és bevetési központok alkalmazása és az állandó és valós idejű információkat szolgáltató technikai háttér biztosítása.

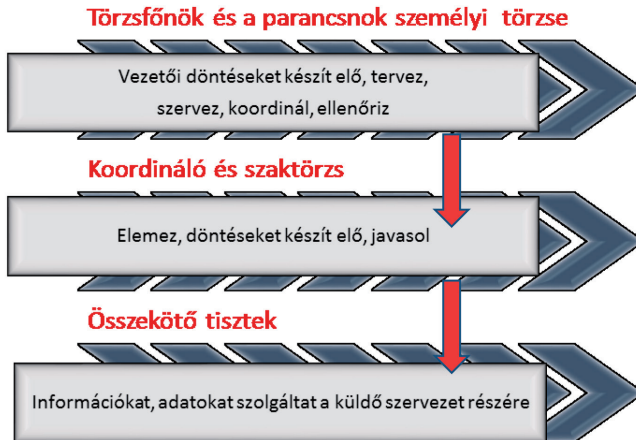
A műveleti-irányítási törzsekkel szemben támasztott fontosabb követelmények:

- A céltudatosság azt jelenti, hogy a törzs állandóan törekszik a feladatok közül a legfontosabbak kiválasztására és megoldására, meghatározza a prioritásokat.
- Az operativitás a törzsek azon képessége, amelynek birtokában a meghatározott időn belül hajtják végre a feladatokat. A törzs a rendelkezésre álló időből általában $\frac{2}{3}$ részt biztosít az alárendeltjeik részére a felkészülésre.

- *A szervezethez* a logikusan megtervezett munkafolyamatokban jelenik meg, szükséges a feladatok és tevékenységek észszerű megosztása a vezető szervek és a végrehajtók között.
- *Az előrelátás* abban jut kifejezésre, hogy a törzs képes előre látni a folyamatokat, a kialakult helyzet alakulását, további kimenetelének lehetőségeit, azokra ellenintézkedéseket tud bevezetni.
- *A kezdeményezőkézség* azt jelenti, hogy a törzs felismeri a kritikus döntési pontokat, ellentevékenységet végezve kezeli a kialakult helyzetet. Tagjai kimunkálják az adott szituációban a legcélravezetőbb megoldásokat, és végrehajtják azokat.

14.3.2. A műveleti törzsek általános felépítése

Elméleti megközelítés alapján a törzsek általános felépítése a következő lehet, amely általában három szintet foglalhat magába, az ábrán látható módon és feladattal.



46. ábra

A műveleti törzsek általános felépítése

Forrás: a szerző szerkesztése

A műveleti törzs szervezetének élén a vezető (parancsnok) helyezkedik el, egyszemélyi felelős vezetőként felel az általa vezetett szervezet teljes működéséért. Szerepe, hogy összefogja az egész szervezet tevékenységét, a vezetési funkciók gyakorlásával biztosítsa annak működését, érvényre juttassa a felsőbb szintű vezető (az előljáró) a szervezet működésével kapcsolatos elvárásait.

A törzs legfontosabb feladatai: az információk összegyűjtése, elemzése, nyilvántartása, a felmerülő igények összegyűjtése, a prioritások meghatározása, adatszolgáltatás a parancsnok részére és a tevékenység előkészítése, vezetése, ellenőrzése, a szükséges nyilvántartások vezetése és a mindenkori kialakult helyzet ismerete.

14.4. A vezetési funkciók megvalósulása a műveleti-irányítási modellben

A vezetési folyamat minden mozzanata a sikeres tevékenységet készíti elő. A cél az, hogy minél eredményesebb legyen a műveleti-irányítási szervezet által végzett munka. A vezetési folyamatban az egyes vezetési funkciók megismétlődhetnek, esetleg kimaradhatnak, az egész folyamat rendkívül rugalmas.

A szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési funkciók a következők (ismétlés-képpen):

1. információk gyűjtése és feldolgozása (elemzése, értékelése), közlése és felhasználása;
2. tervezés (döntési, tervezési változatok kialakítása, a döntés előkészítése);
3. *döntés* (a legfontosabb vezetési funkció, az optimális döntés kiválasztása);
4. szervezés, koordinálás (a döntés végrehajtásának megszervezése);
5. irányítás (a tevékenység vezetése);
6. ellenőrzés és értékelés.



47. ábra

A vezetési funkciók

Forrás: a szerző szerkesztése

14.5. Kommunikációs csatornák a műveleti-irányítási rendszerben

A vezetési rendszer sikeres működtetésének egyik *leglényegesebb feltétele az előjáró és az alárendelt szervezetek közötti kapcsolat kialakítása*, az összehangolt munka feltételeinek biztosítása. Az adott szintű szervezet tevékenységéért a parancsok a felelős, munkájában a törzs messzemenően támogatja. Az előjáró törzsek szolgálati személyei az alárendelt törzsek munkájába általában közvetlenül nem avatkoznak be.

A műveleti-irányítási rendszerben a *kommunikációnak három csatornája van*: a parancsnoki; a törzsek közötti és a technikai kommunikáció, amely szóban, telefonon, interneten, intraneten, futár útján valósulhat meg.

1. *A parancsnoki kommunikáció* az a közvetlen kapocs, amelynek során a parancsok, utasítások eljutnak az alárendelt parancsnokokhoz. Ez a csatorna a parancsnokok között jön létre.
2. *A törzsek közötti kommunikáció* (törzscsatorna) a törzsekbe beosztott törzstisztek (vezető törzsek, alárendelt törzsek és együttműködő törzsek) közötti kapcsolatot jelenti.
3. *A technikai kommunikáció* az információk továbbításának azon módja, amely során megvalósul az egyéb adatok cseréje (például élő videoközzvetítés a helyszínről, mérőműszerek jelzései stb.).

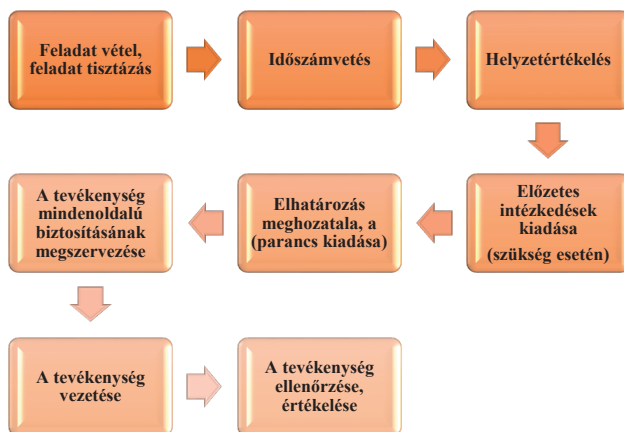
14.6. A műveleti-irányítási törzs felkészítése a feladatok végrehajtására

A művelet vezetője a rendelkezésre álló információk alapján *felkészül törzs eligazítására* (a törzstájékoztató megtartására). *Tájékoztatót ad a művelet tárgyáról és céljáról*, a tudomására jutott információkról.

Érdeemes tanulmányozni a vezetési funkciókat és a parancsnoki munka elemeit összevető *mellékletet* is a tankönyv végén.

A művelet vezetője feladatokra lebontva *meghatározza a művelet előkészítésével és megszervezésével kapcsolatos feladatokat* is.

A feladatok lebontásakor és a tennivalók megtervezésekor a „klasszikus parancsnoki munkasorrend” elemeit veszik alapul, és töltik meg tartalommal. A folyamat elemeit a 48. ábra tartalmazza.



48. ábra

A parancsnoki munka sorrendje

Forrás: a szerző szerkesztése

14.6.1. A feladatvétel, feladattisztázás

A vezetési folyamat nélkülözhetetlen eleme a megszerzett információ elemzése és értékelése (az esemény, a következmények, a saját erők-eszközök, az együttműködők állapota, a lakosság, terület, a terep- és időjárás körülmények stb.).

A műveleti-irányítási törzs az információk összegyűjtése, rögzítése, osztályozása, elemzése során az alábbi forrásokat veheti igénybe:

- a szervezetben meglévő, már rendelkezésre álló adatok,
- az előljárótól kapott parancsok, utasítások, a kapott feladat,
- az alárendelt szervezetek jelentései, az együttműködő szervektől kapott tájékoztatások,
- egyéb helyről beszerzett információk.

A műveleti-irányítási törzs az információkkal kapcsolatban következtetéseket von le az alábbiak szerint:

- mennyire megbízható az információ, melyek azok a releváns adatok, elemzett és értékelt információk, amelyekre a jogsértő személyek elfogása, a jogsértő cselekmények megelőzése érdekében műveletet szükséges bevezetni,
- milyen új adatok beszerzése szükséges még – azok hogyan jutnak el a szervezethez.

A törzs előzetesen tisztázza a feladatot:

- mi az előljáró parancsnok elgondolása a megoldandó feladattal kapcsolatban,
- mi az adott szervezeti egység feladata, azt milyen erővel, milyen csoportosításban és milyen eszközökkel tudja megoldani (saját, együttműködő, bevonhatók),
- melyek a biztosítási, ellátási feladatok,
- hogyan épül fel az ideiglenes szervezet, és mi a vezetés-irányítás rendje.

Amennyiben ezekre a kérdésekre választ ad a törzs, akkor röviden összegzik, hogy:

- mi a feladat, és mit vár el a szervezettől az előljáró,
- a tevékenység előkészítése és megszervezése céljából milyen azonnal foganosítható intézkedéseket célszerű kiadni,
- összességében hogyan valósítható meg a feladat végrehajtása.

Ezt a mozzanatot ilyen tartalommal hajtja végre a törzs vezetője, amikor tisztázza a feladatot. Nagyon fontos, hogy a törzs azonosuljon a feladattal, a parancsnok alakítsa ki a pontos elképzelését a feladatok végrehajtásával kapcsolatban. Ha valamely részlet nem teljesen világos, akkor azt ebben a fázisban kell pontosítani.

14.6.2. Az időszámvetés

A tervezés első eleme az időszámvetés, amely a rendelkezésre álló idő legcélszerűbb felosztása a parancsnok (vezető szerv) és a végrehajtók között a kapott feladatok eredményes végrehajtása érdekében. A tervezés alapját az előljáró által megadott főbb időpontok alkotják.

Tartalma:

1. Induló adatok (alapatatok):
 - mikor érkezett a parancs, az intézkedés az előljárótól, illetve mikor merült fel az új feladat végrehajtásának szükségessége;
 - mikor kell megkezdeni az új feladat végrehajtását (mi a készenlét időpontja);
 - mikor kell jelteni az elhatározást az előljárónak.
2. Következtetések levonása: A következtetések alapján meghatározhatjuk a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló időmennyiséget, a sötét és világos napszakra eső időszakokat, azokat a részidőegységeket, amelyek a fontosabb feladatok végrehajtásához szükségesek. Alapvető szabály, hogy az időszámvetést végző parancsnoknak, a rendelkezésre álló idő nagyobb részét (általában $\frac{2}{3}$ részét) az alárendeltek részére biztosítania kell a felkészülésre.

Az időszámvetés tartalmazza:

- a feladat vételének időpontját, a készenlét idejét, azt, hogy mikor kell jelteni a tevékenységre vonatkozó elhatározást,
- a parancsnoki munka egyes elemei elvégzésének időtartamát, a főbb időpontokat (köztük az elhatározás meghozatalának és jelentésének idejét),
- a kidolgozó munkára rendelkezésre álló időt, a művelet időtartama alatt a világos és sötét időszak tartamát,
- az erők beérkezésének idejét (saját, együttműködő, megerősítők),
- a művelet megkezdésének (készenlét) és várható befejezésének idejét.

A törzs a feladat vétele, a feladattisztázás és az időszámvetés elvégzését követően tisztázza:

- a művelet formáját és típusát,
- a szervezet helyét, szerepét a műveletben,
- a művelet bevezetésének célját, a művelet végrehajtásának fő időpontjait,
- azt, hogy hol, milyen erők-eszközök állnak rendelkezésre,
- azt, hogy rendelkezik e megerősítéssel,
- azt, hogy kiket és milyen eszközöket lehet igénybe venni, azok tevékenysége és bevonási lehetőségét,
- a szomszédos szervek tevékenységét, feladat-végrehajtásba történő bevonási lehetőségét,
- azt, hogy milyen szolgálati tevékenységet kell bevezetni,
- azt, hogy milyen korlátozó intézkedések érvényesülnek a területre és a végrehajtókra:
 - a készenlét ideje, jelentések rendje,
 - a tevékenység befejezésének ideje,
 - az erők és eszközök alkalmazásának szabályai,
 - az együttműködéssel kapcsolatos korlátozások,
 - a vezetéshez, irányításhoz kapcsolódó kötöttségek, alárendeltség,
 - az ellátással, szállítással kapcsolatos követelmények,
 - egyéb.

Következtetést von le:

- a művelet előkészítési, megszervezési végrehajtási feladataira,
- a feladatok végrehajtásának időpontjaira és az azokra rendelkezésre álló időre,
- a műveletben részt vevő erők és eszközök beérkezésére, felkészítésére és alkalmazására,
- a jelentési és egyéb kötelezettségek teljesítésére

vonatkozóan.

Ezt követően tanulmányozza a kialakult helyzet elemeit az alábbiak szerint.

14.6.3. A kialakult helyzet értékelése, a közrend, közbiztonság helyzete

A (rendészeti, rendvédelmi helyzet) a közrend, közbiztonság helyzete (például a veszélyeztetett térség biztonsági helyzete), egyéb kialakult helyzet elemzése a következőkből áll:

- a beavatkozást kiváltó okok értékelése,
- a végrehajtásra tervezett ellentevékenység célja, jellege, jellemzői.

A következtetés a következő elemekből áll:

- előre tervezhető műveletről van-e szó, vagy nem; ha igen, akkor rendelkezésre áll-e valamilyen használható terv,
- a művelet megtervezésére van-e elegendő idő, vagy azonnal intézkedni kell, és vezetni kell az eseményt (hol és mi történt, mi a kiváltó ok),
- lehet-e számolni jogsértői cselekményekkel, erőszak, fegyver alkalmazásával,
- a jogsértők milyen várható tevékenységével számolhatunk (ha vannak),
- milyen új adatok beszerzésére van még szükség,
- milyen (előzetes) intézkedéseket célszerű bevezetni,
- mikor és mely együttműködő szervezetet kell értesíteni, tájékoztatni.

14.6.4. Saját erők és eszközök helyzete

A műveleti törzs tanulmányozza az alábbiakat:

- a rendelkezésre álló erők és eszközök, pénzügyi források,
- az erők és eszközök helyzete a várható alkalmazás idején,
- bevonható erők és eszközök,
- rendelkezésre álló anyagi-technikai eszközök, a mobilitás és vezetés feltételei,
- az együttműködő szervek hol, milyen tevékenységet fejtenek ki, az igénybevételek lehetőségei és feltételei,
- az erők és eszközök alkalmazásának segítő és gátló tényezői,
- a kialakult helyzet speciális szakismeretet és felkészültséget igényel-e.

A törzs következtetést von le az alábbiak vonatkozásában:

- saját erők és eszközök elosztása, alkalmazásának legcélszerűbb módja,

- gazdaságosan igénybe vehető erők és eszközök, szolgálati állatok (saját erők és együttműködők),
- korlátozó rendszabályok bevezetése,
- szükséges-e külső erőket igénybe venni, specialistákat alkalmazni,
- az erők-eszközök alkalmazásának feltételei,
- az együttműködés követelményei,
- a vezetés rendje,
- az alkalmazás speciális feltételei.

A feladatot végrehajtó állomány magas szintű felkészültsége, szakszerűsége, begyakorlottsága, önállósága (önállóságának biztosítása) az eredményesség elengedhetetlen feltétele.

14.6.5. A lakosság értékelése

A lakosság értékelése az alábbiakat foglalja magában:

- a lakosság viszonya a művelési-irányítási törzs és a végrehajtók feladatainak ellátásához,
- kialakult-e a jogsértők személyek (ha vannak) szervezett segítése, kik a segítők, melyek az alkalmazott módszereik, erőszakos fellépésükkel kell-e számolni, tevékenységük korlátozásának milyen módjai lehetnek;
- a lakosság köréből ki(k) és milyen módon tud(nak) segítséget nyújtani.

Az értékelést követően a törzs következtetést von le a következőre nézvést:

- a lakosság viszonyulása a saját erőkhöz és a jogsértéseket elkövetőkhöz (ha vannak).

14.6.6. Az együttműködők értékelése

Az együttműködők értékelése az alábbiakat foglalja magában:

- nemzetközi és hazai együttműködők helyzete, tevékenysége (ha van, vagy szükséges),
- az együttműködők bevonási lehetősége, alkalmazásuk rendje és az alkalmazás korlátai,
- az együttműködési feladatok begyakorlottságának szintje,
- felkészítésük, eligazításuk rendje,
- a vezetésük rendje.

Az értékelést követően a törzs következtetéseket von le az alábbiak vonatkozásában:

- a műveletbe bevonható köre, bevonásuk helye, ideje, módja és feladatai, rendszabályai,
- a bevonható technikai eszközök és alkalmazásuk rendje,
- az erők és eszközök felkészítésének helye, ideje, módja, a tevékenység begyakorlottsága,
- az értesítések, tájékoztatások, a vezetés rendje és tartalma.

A jogsértők elleni fellépés eredményességének alapvető feltétele, hogy minden, az együttműködésben érintett szerv a művelet céljaival összhangban vagy közösen végzi a *hatáskörébe utalt eseményekkel kapcsolatos feladatokat* a művelet részeként.

14.6.7. Terep, évszak, napszak, időjárás

A terep, az évszak, a napszak és az időjárás értékelése az alábbiakra terjed ki:

- milyenek az út- és terepviszonyok, a közlekedési lehetőségek, és hogyan változnak meg,
- milyen évszak, napszak van,
- milyenek az időjárási körülmények, és hogyan változnak meg,
- a sötét és világos napszak befolyása a tevékenységre.

Az értékelés alapján a törzs az alábbiakra következtet:

- a terep, az erők és eszközök alkalmazására gyakorolt hatás,
- milyen különleges biztosítási igény jelentkezik az évszak, a napszak és az időjárási körülmények miatt,
- a sötét és világos idő hatása a tevékenység idejének megválasztására, a művelet végrehajtására.

14.6.8. A terep szemrevételezése

A műveleti-irányítási törzs főleg a határrendészeti és közrendvédelmi feladatok során hajtja végre a terep szemrevételezését, amely a helyzetértékelés egyik eleme lehet. Szükséges ez a parancsnoki tevékenység, amely során *a parancsnok a terepen folytatja a helyzetnek a térképen megkezdett tanulmányozását, pontosítja elgondolását* – esetleg elhatározását – és az együttműködést. A parancsnoki tevékenység során, annak folyamatában *a terep szemrevételezése végrehajtható: az elhatározás meghozatala előtt; az elhatározás után vagy a feladatok megszabásakor*. Ez mindenképpen célszerű, hiszen a térkép és a valóság sokszor különbözik egymástól. Jó gyakorlat lehet a Google Maps műholdas alkalmazás használata.

Az elhatározás meghozatala előtt a szemrevételezés célja:

- a jogsértő személyek (ha vannak) várható tevékenységének mérlegelése;
- a terep tanulmányozása a saját erők, eszközök alkalmazása szempontjából;
- a parancsnok elgondolásának a terep sajátosságaival való összevetése a megalapozott elhatározás meghozatala érdekében;
- az együttműködési lehetőségek tanulmányozása.

Az elhatározást követő szemrevételezés célja a térképen megalkotott elhatározás terepen történő pontosítása, amely összeköthető a feladatok megszabásával, ekkor a parancsnok:

- megszabja, pontosítja a terepen történő feladatokat;
- összeveti a térképet és a valós helyzetet;
- megszervezi, pontosítja az együttműködést.

A szemrevételezés végrehajtó egy vagy több állásponton, gyalogosan vagy járművön, földön vagy a levegőből.

Esetenként *sor kerülhet tereptájékoztató megtartására*, amelynek célja a terep, a terület megismerése, és tartalma a következő lehet:

1. a térképszelvény meghatározása, kiadásának éve, méretarányának ismertetése;
2. a fő világtájak meghatározása;
3. az álláspont rögzítése (tereptárgyakhoz kötve);
4. a közelebbi fontosabb és távolabbi tereptárgyak, lakott települések tevékenységünket befolyásoló jellemzőinek számbavétele (amelyet az óramutató járásával megegyező irányban hajtunk végre);
5. a tájékoztató pontok megjelölése (amennyiben szükséges) (kijelölésének módszere, közelebről távolabbra és jobbról balra).

A művelet várható területén célszerű terep-szemrevételezést végrehajtani az erők-eszközök alkalmazása, a vezetés és az elgondolás pontosítása céljából. Ez biztosítja az állandó és ideiglenes bevetési elemek elhelyezésének pontosítását, alkalmazását, a járhatóság körülményeinek, a manőverek és átcsoportosítások lehetőségeinek megismerését.

14.6.9. A törzs által a helyzetértékelés elemeiből levont végkövetkeztetések

A törzs a helyzetértékelés elemeiből az alábbiakra vonatkozó végkövetkeztetéseket von le:

- a művelet bevezetésének okai, célkitűzése,
- a jogsértők szándéka (ha van), tevékenységének iránya, felszereltsége, fegyverzete, várható magatartása, az, hogy a jogsértők kiktől kaphatnak segítséget, az, hogy milyen hosszú idő telt el a jogsértés észlelése és a tevékenység bevezetése között és velük kapcsolatban milyen újabb adatok beszerzésére van szükség,
- milyen előzetes intézkedéseket célszerű kiadni,
- mennyi idő áll rendelkezésre a tevékenység előkészítésére, megtervezésére és megszervezésére,
- hol, milyen erők és eszközök állnak rendelkezésre (saját, együttműködő, bevonható, megerősítő),
- erők és eszközök célszerű elosztása és alkalmazásának rendje,
- a rendelkezésre álló technikai eszközök alkalmazásának rendje,
- az anyagi és technikai biztosítás feladatai,
- az együttműködés rendje és feladatai,
- a vezetés és összeköttetés rendje és feladatai.

14.6.10. Előzetes intézkedések kiadása

A feladat jellegétől függően azonnal előzetes intézkedések (vagy azonnal foganatosítandó rendszabályok) adhatók ki, vagyis azok a bevezetendő intézkedések végrehajtására vonatkozó utasítások, amelyek a várható feladat végrehajtására való felkészülést segítik elő (alkalmazásukkal időt takaríthatunk meg). Az előzetes intézkedések kiadása olyan vezetői

tevékenység, amely során *a parancsnok időnyerés céljából adatokat közöl a végrehajtókkal, részfeladatokat határoz meg számukra*, hogy a feladat végrehajtására való felkészülésük minél alaposabb legyen. Ezt a parancsnoki munka során többször is alkalmazhatjuk.

Az előzetes intézkedés lehetséges tartalma:

- a végrehajtásra kerülő feladat jellege;
- a feladat-végrehajtásra való felkészülés rendje;
- az egyes részfeladatok végrehajtásának határideje.

A végrehajtó állomány részére tartandó *tájékoztatón kerül sor a feladat ismertetésére és az előzetes intézkedések kiadására*, amelyen jelen lehet (van) az alárendelt teljes személyi állomány és/vagy a kijelölt parancsnoki kar.

Tájékoztassuk az állományt:

- a bekövetkezett eseményekről;
- a kapott feladatról;
- az előjáró elgondolásáról vagy a saját elgondolásunkról arra vonatkozóan, hogy hogyan kívánjuk megoldani.

Előzetes intézkedésben a parancsnok utasítja alárendeltjeit az anyagi készletek feltöltésére, a karbantartásra stb., illetve a folyamatban lévő más feladatok befejezésére. Az elhatározásig terjedő időben a helyzet változásaitól függően a parancsnoki munka *bármely eleme után kiadhatók újabb előzetes intézkedések*.

14.7. Az elhatározás meghozatala és a döntés

A tevékenységi változatok elemzése: Az alapos elemző-értékelő munka fontos feltétele a művelet eredményes végrehajtásának. A műveleti törzs a létrehozásra vonatkozó utasítás vétele, a kiinduló adatok meghatározása és az eligazítás után, a számára kijelölt helyen megkezdődik az elemző, értékelő, kidolgozó, szervező, munkát. A tevékenységi változatok elemzése során több szempontból is megvizsgálják a terv végrehajtásának előnyeit, hátrányait, mérlegelik megvalósíthatóságát.

A tervezés az a vezetési funkció, amelynek gyakorlása során az adott szintű rendészeti vezető, (parancsnok) *a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erők-eszközök és a közbiztonsági, közrendvédelmi, bűnügyi, határrendészeti operatív helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja*, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.

A rendészeti szervezetekben a vezetési feladatainak távlata alapján hosszabb és rövidebb ideig tartó tervezési ciklust különböztetünk meg:

- *Stratégiatartalmú vezetési ciklusnak* tekintjük az éves vagy több évre vonatkozó vezetői munkát, amely a *vezetési ciklusban taktikai tervek megvalósításban ölt testet* (negyedéves, havi tervek).
- *Operatív jellegű vezetési ciklusnak* tekinthetjük a stratégiai tervekben megjelenő olyan helyzeteket, amikor a körülmények gyors változásai azonnali reagálást és ráhatást kívánnak a szervezet vezetőjétől (napi operatív beavatkozás).

A tervezés az előkészítés időszakában rendszerint két szinten valósul meg:

- *Az első szint a gondolati tervezés*, amely során a vezető (parancsnok) gondolatban tervezi meg a tevékenység végrehajtását.
- *A második szint a kivitelező tervezés*, amely során a vezető (parancsnok) vagy a törzs elkészítik a terveket, az esetleges egyéb vezetési okmányokat (előzetes intézkedéseket, utasításokat, parancsokat).

A tervezés általános folyamata a következőket tartalmazhatja:

1. a tényleges és kívánatos helyzet közötti különbség elemzése;
2. a segítő és gátló tényezők számbavétele;
3. a cél eléréséhez szükséges cselekvési változatok kialakítása.

Mínél magasabb vezetési szinten történik meg a tervezés, annál általánosabb, de a vezetési szintek csökkenésével a kidolgozott tervek részletessége egyre inkább növekszik.

A tervezés összetett folyamat, amelyben jelen van a többi vezetési funkció is (például az elemzés-értékelés, a döntés, az ellenőrzés). A tervezés során kialakított elgondolás, amely általában a tervben ölt testet, a felelősöket, a kitűzött cél elérése érdekében elvégzendő feladatok sorrendjét, végrehajtásuk módját, idejét, eszközrendszerét, a végrehajtásba bevont szervezeteket és személyeket, a végrehajtókat, a felelősöket, a határidőket, a végrehajtáshoz szükséges anyagi-tárgyi eszközöket tartalmazza.

A parancsnoki és törzsmunka végrehajtása során az egyes tervezési változatok módosulhatnak, átalakulhatnak. Általános szabályként elfogadható, hogy a változatok kidolgozásában a törzs minden tagja részt vesz. *A tevékenységi változatok kidolgozása során* annak mennyiségére nincs általános szabály, de általában *két-három változat elegendő*, a mennyiség mindig a kialakult helyzettől függ.

Minden egyes tevékenységi változatban *a következő kérdésekre kell választ adni: ki* (melyik kötelék fogja végrehajtani a feladatot), *mit* (milyen feladatot kell az adott köteléknek végrehajtania), *mikor* (kell a tevékenységet megkezdeni, befejezni, melyek az eredményes tevékenység biztosításához szükséges főbb időpontok), *hol* (van a kijelölt tevékenységi körlet, ahol a rendvédelmi kötelék tevékenykedik), *miért* (mi a célja az adott műveletnek, tevékenységnek) és *hogyan* (milyen módon kell a rendelkezésre álló erővel a feladatot végrehajtani).

Az első három kérdésre a parancsnok ad választ, míg a többi kérdésre adott válaszok kidolgozása a törzs feladata.

A tevékenységi változatok szöveges és rajzos része is tartalmazza a *ki, mit, mikor, hol, miért, hogyan* kérdésre adott válaszokat.

Az elhatározás meghozatalának előkészítését a törzs két mozzanatban hajtja végre, ezek a következők:

- a tevékenységi változatok összehasonlítása,
- javaslat a döntés meghozatalához.

A javaslatétel során a műveleti-irányítási törzs vezetője személyesen mutatja be a legcélszerűbb változatot az előjárónak, vagy a törzs egy úgynevezett döntési konferencián mutatja be a változatokat, vagy csak a kritikus események bemutatása történik meg a törzs részéről (idő hiányában).

A döntés a parancsnok (vezető) joga és felelőssége, amelyet a saját szakmai tapasztalatára, a törzsbe vetett bizalmára és kockázatvállalására építve hoz meg. A döntés után a törzsnek folytatnia kell az okmányok kidolgozását és a tevékenység megszervezését, a vezetés előkészítését a feladatszabásra.

14.7.1. Az elhatározás meghozatalának módszerei⁷⁴

Az elhatározás meghozatala során a parancsnok és a törzs előtt több lehetőség van a folyamat végrehajtására:

- *A tervszerű elhatározás:* Az elhatározás meghozatalának a lényege ebben az esetben az, hogy a részletesebb elemzés érdekében a feldolgozás folyamatát önálló részekre bontják. A módszer előnye, hogy részletes átfogó elemzést tesz lehetővé.
- *A dinamikai elhatározás:* Amennyiben a tevékenység kezdetét veszi, vagy a tervezettől eltérő helyzet alakul ki, akkor az eredetit módosítani kell, vagy új elhatározásra kell jutni. A dinamikai elhatározás meghozatala során a törzs csak a legfontosabb mozzanatok elemzését végzi el.
- *A gyors elhatározás* módszerét hasonlóan az előző módszerhez a tevékenység során alkalmazzák, azzal a különbséggel, hogy a rendelkezésre álló idő még kevesebb.
- *Az azonnali reagálás* az a vezetési módszer, amely során a parancsnok a helyzet változásai miatt nem tudja alkalmazni a korábban ismertetett vezetési módszereket. Ilyen esetekben a meglévő tapasztalataira és a törzs által szolgáltatott adatokra támaszkodva, *haladéktalanul, szóban kiadott parancsok formájában irányítja alárendeltjei tevékenységét* (például a valós idejű eseményekre történő azonnali reagálás, ellentevékenység).

7. táblázat

Az elhatározás módszerei

Az elhatározás módszerei (összehasonlítás)				
	Tervszerű elhatározás	Dinamikai elhatározás	Gyors elhatározás	Azonnali reagálás
A tervezéshez rendelkezésre álló idő	több	kevesebb	még kevesebb	minimális idő áll rendelkezésre
A tervezésbe bevonható törzslétszám	több	kevesebb	még kevesebb	minimális létszám vonható be
A vezető rugalmasságának igénye	kevesebb	nagyobb	még nagyobb	legnagyobb

⁷⁴ KOVÁCS Gábor (2017): A Közös Közszolgálati Gyakorlat előkészítése, a kockázatot jelentő és rendkívüli helyzetek kezelése, a vezetési és irányítási modellek, a vezetési funkciók általános rendszermodellje, a vezetési rendszer elemei különleges helyzetekben. In KOVÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati műveletirányítási rendszerek. A közös közszolgálati gyakorlat elméleti alapjai*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 25.

Az elhatározás módszerei (összehasonlítás)				
	Tervszerű elhatározás	Dinamikai elhatározás	Gyors elhatározás	Azonnali reagálás
Kidolgozott cselekvési változatok	több	kevesebb	még kevesebb	nincs
Munkamódszer	lépcsőzetes, párhuzamos, kombinált	párhuzamos, kombinált	operatív	valós idejű operatív

Forrás: Kovács 2017, 25.

14.7.2. A parancs tartalma és kiadása

A feladatok megszabása a parancsnok olyan vezetői tevékenysége, amely során elrendelő módon ismerteti az elhatározását a végrehajtókkal, és amelynek *módszerei a feladat jellegetől és a rendelkezésre álló időtől függően a következők lehetnek:*

- *közvetlen módon történő feladatszabás*, amikor a végrehajtók és azok vezetői mindannyian jelen vannak. A feladatok megszabásakor előnye, hogy gyors, pontos feladatszabást biztosít, az információ nem csorbul, lehetőség van az azonnali visszacsatolásra, ezáltal a feladatok mindenki számára egyértelműek és világosak lehetnek;
- *közvetett módon történő feladatszabás*, amikor a parancsnok csak a vezetők részére határozza meg a végrehajtandó feladatokat. Ebben az esetben elegendő időnek kell rendelkezésre állnia ahhoz, hogy a szükséges és közreadott információ minden vezetési szintre eljusson.

A törzs vezetője részéről történő feladatszabás (parancs) általános tartalma

Tájékoztató pontok (amennyiben a terepen történik meg a feladatok megszabása, kijelölése közelebről távolabbra, jobbról balra történik, 4-5 db jellemző terepponttal):

1. A kialakult helyzet, a feladat végrehajtásával kapcsolatos ellentevékenységek, a tervezett tevékenység végrehajtásával kapcsolatos rövid következtetések.
2. Az irányított szervezet általános feladatai, a tevékenység célja.
3. Az előljáró (támogató) szervezet által végrehajtott feladatok, esetleg a szomszédos szervezetek tevékenysége, feladata.
4. A tevékenység tervezett végrehajtásának általános elgondolása.
5. *Az alárendeltek feladatainak megszabása* (szervezetenkénti bontásban).
6. A végrehajtó szervezetek közötti együttműködés megszervezése, az információ-áramlás, a híradás megszervezése, hívónevek, hívó kódok (ha van).
7. A szükséges felszerelés, anyagok, eszközök biztosítása, anyagi, technikai egészségügyi megerősítés.
8. A készenlét ideje, a feladat végrehajtásának tervezett kezdő időpontja.
9. A tevékenység vezetését végrehajtó parancsnok tartózkodási helye, helyettese, elérhetősége.
10. Egyéb a feladat végrehajtásához kapcsolódó feladatok ismertetése.

A feladatok meghatározásának általános tartalma természetesen kiegészülhet a szervezetre vagy a feladatra jellemző egyéb sajátosságokkal, de törekedjünk rá, hogy rövid, egyértelmű és világos legyen. Mindig készítsünk rövid vázlatot, és azt ismertessük.

14.7.3. A műveleti-irányítási vezetési folyamat

A törzs és a végrehajtó állomány az alapelhatározást követően megkezdí a feladat végrehajtását. Esetenként váratlan helyzet alakulhat ki, amikor nem kivitelezhető az eredeti elhatározás. Ekkor a parancsnok két dolgot tehet: a kialakult helyzetről beszerzett információk alapján értékeli a helyzetet, és amennyiben az *eredeti elhatározás kismértékű módosításával kezelhető a váratlan helyzet*, akkor az alárendeltek részére, kiegészítő – pontosított feladat-szabást rendel el. Abban az esetben viszont, ha a váratlan helyzet *az eredeti elhatározás módosításával nem kezelhető*, akkor a törzsnek *új elhatározást kell előkészítenie*, ekkor a parancsnok annak kihirdetésével új feladatot szab alárendeltjeinek.

Az előjáró és alárendelt törzsek közötti kapcsolat

Az előjáró törzsek kötelesek időben meghatározni az alárendeltek feladatait, tájékoztatni őket a kialakult helyzetről, az őket érintő rendszabályokról és elhatározásokról; megbízható híradást szervezni és fenntartani az alárendeltekkel. Az alárendelt törzsek kötelesek végrehajtani az előjáró törzs utasításait; a meghatározott időre a követelmények szerint, illetve saját kezdeményezésre jelenteni a helyzetre vonatkozó adatokat, az elhatározásukat és az alárendeltjeik részére kiadott intézkedéseket; időben felterjeszteni a jelentéseket, a kidolgozott tervek, intézkedések és más okmányok meghatározott számú példányát; az összeköttetés megszakadása esetén kihasználni minden lehetőséget annak helyreállítására.

14.7.4. Az együttműködés megtervezése, megszervezése és koordinálása

Az együttműködés alapja az elhatározás, annak kidolgozásakor jön létre, és az elhatározásban, illetve a feladatok megszabásakor kerül összegzésre, rögzítésre.

Az együttműködés megszervezésének általános jellemzői:

- felsőbb vezetési szinteken *szorosan szabályozott* (rendeletek, parancsok, intézkedések, megállapodások, szerződések),
- hatáskör és illetékesség alapján szervezett, *egymásnak alá nem rendelt azonos szintű, hasonló érdekeltégű szervezetek és személyek között valósul meg*,
- általában a vezetési szintek között felülről lefelé szervezett,
- kölcsönösség alapján szerveződik.

Az együttműködés megszervezését és fenntartását a vezetői és a törzsmunka alapvető részeként kell kezelni, továbbá minden vezetési szinten a vezetési tevékenység állandó eleme, amely során a vezetők annak megszervezése alkalmával a feladat, cél, idő és hely (terep) alapján összehangolják szervezeteik közös tevékenységét.

Az együttműködés megszervezésének célja, hogy valamennyi alárendelt parancsnok egységesen értelmezze a feladat végrehajtásának módját, amelyet a terepen, térképen vagy terepasztalon szervezhet meg.

Végrehajtásának elvei:

- személy a személlyel;
- szerv a szervvel;
- vezetési szint a vezetési szinttel;
- megszervezése felülről lefelé történik;
- mindig a fő feladat érdekében történik.

Végrehajtásának módszerei:

- *a parancsnok utasításainak* módszereivel (amikor kevés idő áll rendelkezésre);
- *az alárendeltek jelentéseinek* módszerével; illetve
- *a tevékenység fontosabb mozzanatainak lejátásával*

az alárendeltek folyamatosan jelentik, hogy melyik mozzanatban melyik szervezeti elem milyen feladatot hajt végre, a parancsnok pedig jóváhagyja vagy módosítja az együttműködésre vonatkozó elgondolást.

14.7.5. A műveleti-irányítási törzs ellenőrzési és értékelési feladatai

Az ellenőrzés és értékelés a vezetési folyamat befejező szakasza. Az ellenőrzési funkció azonban a vezetési folyamatban többször megjelenik. Az egyes funkciók között is beiktathatunk ellenőrzéseket, de a vezetési folyamatba beépített ellenőrzés gyakran hasznosabb az információgyűjtés szempontjából, mint a folyamat végén történő ellenőrzés, hiszen a folyamatba be tudunk avatkozni, és korrigálni tudjuk menet közben.

Az értékelés

Gyakran elfelejtjük ezt a fontos mozzanatot, amely a vezetési folyamat legutolsó eleme. Fontos azért, mert a feladat végrehajtása során az egyes tevékenységek értékelésével a vezető megerősíti az alárendeltet abban, hogy a feladatot hogyan hajtotta végre, mekkora volt a siker vagy a hiba nagysága. Az értékelésre számos lehetőség kínálkozik, amellyel élnünk kell.

Vákát oldal

15. Vezetői módszerek a mindennapi munkavégzés hatékonyságának növeléséhez

15.1. Néhány figyelembe veendő szempont munkatársainkkal, segítőinkkel kapcsolatban

Munkakapcsolatunk első napjaiban alaposan beszéljünk el minden közeli munkatársunkkal, tisztázzuk, hogy mit várunk el tőle, ő mit várhat el a munkakörétől, beszéljük meg a következőket:

- Részletesen beszéljük át a feladatokat, a munkatárs helyét és szerepét a rendszerben, amennyiben szükséges, térjünk ki megjelenésére, viselkedésére, öltözetére, a telefonálási, kapcsolattartási szabályokra.
- Kérjük meg, hogy szerezzen be egy jegyzetfüzetet, minden feladatot jegyezzen fel benne.
- Minden nap munkakezdést követően beszéljük meg a napi teendőket. A munkanap folyamán ne hívogassuk folyton a munkatársunkat, a megbeszélések előtt gyűjtsük csokorba a feladatait, írassuk le vele a tennivalókat.
- Napközben hagyjuk munkatársainkat dolgozni, ha nem indokolt, ne zavarjuk őket, hiszen vannak elintézendő feladataik, becsüljük meg a munkájukat.
- Az egyszerűbb ügyekre, levelekre – szóbeli pontosítás után – önállóan válaszoljon, és azokat a válasszal együtt hozza be aláírásra.
- Képezzük tovább munkatársainkat (a saját magunk és szervezetünk munkáját könnyíti meg a jól felkészült kolléga[nő] aki például kiválóan kezeli a számítógépes programokat, jól informált és naprakész a különböző feladatok végrehajtásában, ismeri a szervezetet, annak belső mechanizmusát).
- A folyamatosan ismétlődő feladatokat (munkaterveket, igényléseket, kimutatásokat, alapadatokat) tegyük külön dossziéba, amely mindig kéznél van. Ez legyen mindenki számára elérhető. Az összetartozó dolgokat külön dossziében gyűjtsük, tartsunk rendet irataink között.
- Legyünk tájékozottak közelebbi munkatársainak okmányait, iratszekrényét illetően (annak érdekében, hogy valamelyikünk távolléte esetén se álljon meg az élet).
- Esetenként küldjük el segítőnket más partner szervezeti egységhez, személyesen is ismerje meg a vele együttműködő személyeket, akikkel kapcsolatban van. Saját választása alapján – az ottani vezetővel általunk egyeztetetten – tanulmányozza a más szervezeti egységnél folyó napi gyakorlatot (időnként töltsön el más szervezetenél egy-egy fél vagy egy egész napot, hozzon jó ötleteket, javaslatokat, ismerje meg a jó gyakorlatokat).
- Ha megérdemli, adjunk neki valamilyen motiváló kedvezményt a jó munkájáért, de ez ne legyen a járandósága: minden időszakban mérlegeljük a tevékenységét, és ha

ügy ítéljük meg, akkor esetleg ez a kedvezmény el is maradhat (például havonta egy ügyintézői nap stb.).

- Hallgassuk meg véleményét, támogassuk javaslatait, védjük tekintélyét (mások előtt ne kritizáljuk, értékeljük), bízunk munkájában.
- Előzetes bejelentés nélkül lehetőleg ne túlóráztassuk a munkatársunkat. A munkanap végén összegezzük az elvégzett munkát, és köszönjük meg kollégáink segítségét, mondjunk néhány buzdító szót.
- Minden munkatársunk részére tegyünk ki egy – az illető nevével felcímkézett irattárcát – abba betehetjük a nem azonnali intézkedéseket igénylő anyagokat, de kérjük, hogy kollégáink naponta többször ellenőrizzék azok tartalmát.
- Rendszeresítsünk egy falitáblát, ahová a közösséget érintő dolgok felírhatók, kérjük kollégáinkat, naponta többször nézzék meg, az ott kiírtakat vegyék utasításnak (ennek előnye az, hogy nem kell – minden esetben – megszakítani kollégáink munkáját, mégis mindenki mindenről tudni fog; azonban ügyeljünk rá, hogy a kiírások minden esetben naprakészek legyenek, a fontos üzeneteket az általánostól eltérő színnel jelölhetjük).
- A munkatársaink részére kiszignált anyagokra tűzzünk fel egy előre elkészített névjegyzéket, amelyen bejelölhetjük azon munkatársainkat, akiknek át kell nézniük az anyagot. Ezen munkatársunk aláírásával és dátummal jelölheti, hogy azt áttanulmányozta.

15.2. A feladatok meghatározása, néhány jó gyakorlat

Vezetőként egyik feladatunk az, hogy a tennivalók egy részét eseti megbízások formájában átadjuk kollégáinknak. Ezek a megbízások sokkal gyakoribbak, mint a rutinfeladatok végrehajtása. Természetesen ahhoz, hogy átadjuk a feladatot (delegáljuk kollégánkat) megfelelően fel kell őket készítsük.

Ha feladatvételre hívjuk munkatársainkat, kérjük meg őket, hogy hozzák a füzetüket, írják fel a feladatokat, amelyeket kapnak, azt hogy mit kérünk tőlük, milyen formában és persze a határidőket. Jó módszer az, ha a feladatszabással egyidejűleg a naptárunkba mi is felírjuk, kinek mikorra milyen kötelezettséget kell teljesítenie.

A következőket tartsuk szem előtt a munkatársunknak adott feladat meghatározásakor:

- Határozzuk meg számára a megbízást, esetleg ismételtessük el vele, meggyőződve arról, hogy pontosan megértette-e a feladatot (sok kellemetlenséget előzhetünk meg ezáltal, hiszen ha nem érti, hogy pontosan mit várunk tőle, akkor nem is tudja azt végrehajtani. Ha rendelkezésünkre áll, adjunk neki egy korábbi időszakban készült anyagot mintának. Feladatszabásnál fogalmazzunk röviden, érthetően és pontosan, nem kell minden körülményt ismertetni, koncentráljunk csak a valóban szükséges információkra).
- Óvakodjunk a betarthatatlan határidőktől, esetenként iktassunk be olyan időpontot, ahol az egyes munkafolyamat elvégzését követően a kidolgozó munkatársunk tájékoztat bennünket a kidolgozás aktuális helyzetéről. A határidőt jegyezzük fel naptárunkba, munkatársunktól kérjük ugyanezt. Nem célszerű a feladat végrehajtására viszonylag távoli időpontot (három-négy hét, egy hónap) kijelölni határidőnek,

hiszen tudjuk magunkról, hogy úgyis csak az utolsó napokban fogunk hozzá a feladathoz, valamint azzal is tisztában vagyunk, hogy *teljesen befejezett feladat nem létezik*, csak a leadási határidő szab határt a munkánk tökéletesítésének.

- Kérjük meg munkatársunkat, hogy amennyiben váratlan akadályoztató tényezők merülnek fel a feladat teljesítésében, akkor soron kívül tájékoztasson bennünket.
- Előfordulhat, hogy *valamely munkatársunk több helyről kaphat feladatot*, ebben az esetben tájékoztassa vezetőjét(it), a kialakult helyzetről, és kérje őt(öket), hogy döntse(ék) el, melyik feladat végrehajtása élvez prioritást (még mindig jobb ezt az elején tisztázni, mint elvállalni a feladatot, amelyet a munkatárs nem tud végrehajtani). Magunk is igyekezzünk erre a problémára kitérni a feladatszabáskor, kérdezzük meg, végre tudja-e hajtani a tőlünk kapott feladatot.

15.2.1. Kit válasszunk ki valamely feladat végrehajtására?

Ritka a jó szakember, ezért becsüljük meg munkatársainkat. Nagy érték az a munkatárs, akire a feladatot nyugodtan rá lehet bízni, és nagyon valószínű, hogy azt az elvárt színvonalon és minőségben végre fogja hajtani. Minél több ilyen munkatárssal igyekezzünk magunkat körülvenni, hiszen nekünk dolgoznak, a mi munkánkat segítik! A szervezetközpontú vezető a feladatok delegálásakor számít a teljes munkatársi közösségre. Általa vagy megbízottjai útján mindenki bevonható (akár a részfeladatok elvégzésével is) a feladat sikeres megoldásába. A közösen végrehajtott *sikeres munka a csapat eredménye*, amely további sikerekre ösztönzi a közösség teljesítményét. Építsünk szakértőkből álló, elkötelezett csapatot, akik segítik a munkánkat.

Vezetői beosztásunkban könnyen megtörténhet, hogy *egy idő után már nem tudunk minden munkafolyamatot átlátni*, minden témában *hatékony és megalapozott döntést hozni*. Mít tehet ebben az esetben a tapasztalt vezető? Munkatársai körében olyan embereket keres, akiket bevonhat az egyes munkafolyamatokba, esetleg az egész feladat végrehajtását rá tudja bízni az illetőre. Hogyan történhet ez a feladatmegosztás? Munkánkat tekintsük át, *bizonyára találunk olyan feladatokat, amelyeket másra is át tudunk ruházni*, akár most azonnal is vagy kellő betanítás után.

Bátran bizzuk meg munkatársainkat a feladattal, pontosan magyarázzuk el nekik, mit is várunk el tulajdonképpen tőlük (csak a célt határozzuk meg, a feladat elvégzésének módját soha ne szabjuk meg), pontosan tűzzük ki a feladat elvégzésének (leadásának) határidejét, *tudatosítsuk, hogy a probléma megoldása során munkáját folyamatosan figyelemmel kísérrjük*, iktassunk be egy-két időpontot, amikor beszámoltatjuk a feladat-végrehajtás helyzetéről. Végül pedig, ha készen van az anyag, akkor *ne feledkezzünk meg a dicséretéről*, jutalmazásról. Tudatosítsuk munkatársainkban, hogy ezek a lehetőségek *kiváló gyakorlati területet biztosítanak szakmai fejlődésükhöz*, esetleg adjunk tanácsokat, hogy a feladatuk elvégzése még hatékonyabb legyen, de semmi esetre se legyünk kioktatóak.

Amennyiben az általunk vezetett szervezetben valamely vezetői beosztás megüresedik, akkor célszerű azt a módszert alkalmazni, hogy a szakmai tapasztalatok és a jól bevált gyakorlat átadása-átvétele céljából a régi és az új vezető egy ideig együtt látja el a beosztással kapcsolatos feladatokat, de *ha megvalósítható, akkor a mi szervezetünkben lépjen valaki vezetői beosztásba*.

15.2.2. A szervezet képviselete

Vezetőként példát mutatunk mindenkinek. Saját magatartásunk rányomja bélyegét az általunk vezetett és képviselt szervezetre. Öltözetünk, megjelenésünk mindig legyen kifogástalan, legyünk mindig elegánsak, cipőnk tisztaságára legyünk igényesek. Minden körülmények között legyünk megbízhatóak, az adott szó minden esetben kötelez bennünket!

Szervezetünkről, munkatársainkról mindig elismerően nyilatkozunk (ha ez nem is mindig tükrözi a valós helyzetet – más úgysem tudja a problémánkat megoldani, így minek terheljük a kívülállót a gondjainkkal), szerezzünk érvényt annak, hogy szervezetünk tagjai rendszeresen kapjanak valamilyen elismerést.

Befejezés

Tisztelt Olvasó!

Áttanulmányozva a tananyagot, sok mindennel megismerkedtek. Összegzésként megállapítható, hogy a szervezetek és a munkatársak vezetésének nem léteznek egyetlen, legjobb útja. Mint az az olvasottakból is kiderült, számos modell és példa áll a vezetők rendelkezésére. Minden vezető a saját vezetési gyakorlatát alakíthatja ki a megszerzett elméleti tudás birtokában.

Minden kialakult vezetési helyzetben más és más megoldás alkalmazható. A különböző cselekvési változatokból történő választásnak nem feltétlenül mindig a teljes racionalitáson, a szó szerinti előírásokon kell alapulnia. A rendészeti szervezeteknél a kialakult helyzetek sajátos jellege miatt azok megoldása speciális eljárást igényel. Szükséges lehet a sablonos megoldásoktól való eltérés, az új módszerek és megoldások alkalmazása. Legyünk innovatívak és kezdeményezők, kísérletezzünk a módszerek sikerességét illetően, és csak akkor alkalmazzuk a módszert, ha nekünk beválik.

A következetes, állhatatos vezetői munka mindig meghozza gyümölcsét, a siker mindig további munkára ösztönöz, meg kell érezni a siker, a sikeresség ízét! A siker az eredményekből származik, de a vezető azt egyedül nem érheti el. A szervezeti siker csak a munkatársakkal, az emberekkel érhető el, akiket mindig, minden helyzetben, még a legkeményebb igénybevétel során is, a legkritikusabb helyzetben is embertársunkként, kollégaként kell kezelni. Ha erről az örök igazságról egy vezető – különösen a közszolgálat területén munkálkodó vezető – megfeledkezik, akkor a munkatársai a legkritikusabb helyzetben fogják cserbenhagyni, ő pedig elbukik.

A kiváló vezetéselméleti felkészülés elengedhetetlen a sikeres vezetői munkához. Ez önmagában még nem jelenti a sikert, mert ahhoz a feltételek megteremtésén túl végtelesen nagy kitartás, akarat, áldozatvállalás, lemondás szükséges.

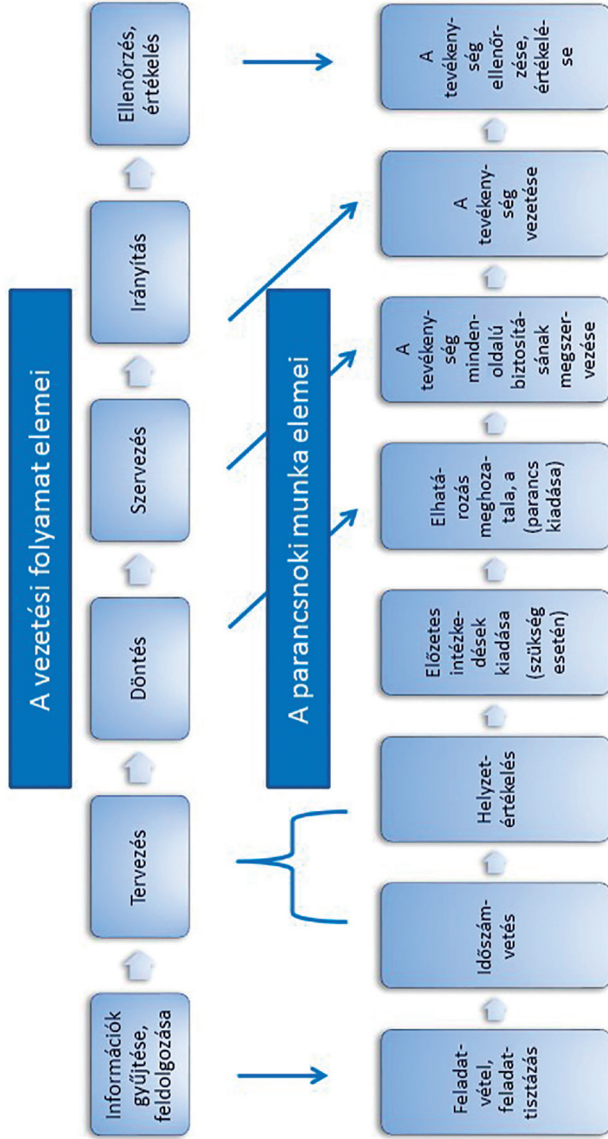
Bízom benne, hogy a tananyag alapos áttanulmányozása közben gondolkodásra készítettem az olvasót, valamint abban, hogy az itt megszerzett ismereteket a további tanulmányaikban eredményesen tudják használni és a gyakorlatban hatékonyan alkalmazni úgy, hogy az egyaránt megfeleljen a szervezeti eredményességnek és munkatársaik elvárásainak.

Kérem, esetenként vegyék újra elő a tankönyvet, olvassanak bele, gondolkozzanak el a leírtakon, mert Önöknek írtam!

Budapest, 2017. 11. 15.

A szerző

Melléklet



A vezetési folyamat és a parancsnoki munka összevetése

Forrás: a szerző szerkesztése

Irodalomjegyzék

Felhasznált irodalom

- A rendőrség szervezete.* Forrás: www.police.hu/hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendorseg-szervezete (A letöltés dátuma: 2017. 11. 12.)
- BAKACSI Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai.* Budapest, Gondolat Kiadó. Forrás: www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch13.html (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)
- BAKACSI Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BAKACSI Gyula – BALATON Károly – DOBÁK Miklós – MÁRIÁSI Antal (1990): *Vezetés-szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó.
- BERTALANFFY, Ludwig von (1979): *A szervezet mint rendszer.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Blake and Mouton's Managerial Grid.* Forrás: managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm (A letöltés dátuma: 2017. 11. 16.)
- BURTON, Kelli (2012): *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving.* Forrás: spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf (A letöltés dátuma: 2017. 10. 20.)
- Bürokratikus szervezet, bürokrácia, bürokratizmus: fogalmi-elméleti problémák.* Forrás: vizsgazz.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=962&catid=27:szociologia-tetelek&Itemid=221 (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéselmélet.* Budapest, NKE.
- FISHER, Roger – URY, William L. (1981): *Getting to Yes.* New York, Penguin Books.
- FISHER, Roger – URY William L. (1999): *A sikeres tárgyalás alapjai.* Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- FÓRIZS Sándor (2014): A vezetési rendszerek fejlődése a rendészeti szervek vonatkozásában, a rendészeti szervek felsőszintű irányítása. In HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk.: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete.* Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem.
- HACKMAN, J. R. (1991): *Groups that Work (and Those That Don't).* San Fransisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Henry Fayol's 14 Principles of Management.* Forrás: managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management (A letöltés dátuma: 2017. 11. 14.)
- HERZBERG, Friedrich (2012): *Theory of Motivation. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving.* Forrás: spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf 11. (A letöltés dátuma: 2017. 10. 20.)
- HERSEY, Paul (1997): *A helyzetorientált vezető.* Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- HILL, Napoleon (1993): *Gondolkozz és gazdagodj.* Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- HITT, William D. (1990): *A mesterveető.* Budapest, OMIK.
- HUNT, J. W. (1988): *Managing People at Work.* London, McGraw Hill.

- Idegen szavak gyűjteménye.* Forrás: idegen-szavak.hu (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)
- Idegen szavak szótára.* Forrás: idegen-szavak-szotara.hu (A letöltés dátuma: 2017. 11. 17.)
- JUHÁSZ József – KOVALOVSKY Miklós – O. NAGY Gábor – SZŐKE István szerk. (1972): *Magyar értelmező kéziszótár.* Budapest, Akadémiai Kiadó.
- KEMENESI Éva (2016): *Mit jelent a 80/20-as szabály, és hogyan alkalmazd az élet bármely területén?* Forrás: businessandcafe.blog.hu/2016/03/22/mit_jelent_a_80_20-as_szabaly_es_hogyan_alkalmazd_az_elet_barmely_teruleten (A letöltés dátuma: 2017. 11. 18.)
- KOTTER, John P. – SCHLESINGER, Leonard A. (1992): *Choosing Strategies for Change.* In GABARRO John J. ed.: *Managing People and Organization.* Boston, MA, Harvard Business School Press.
- KOVÁCS Gábor (2009): *A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében.* Budapest, Rendőrtisztai Főiskola.
- KOVÁCS Gábor szerk. (2016): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról.* Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó.
- KOVÁCS Gábor (2017): A Közös Közszolgálati Gyakorlat előkészítése, a kockázatot jelentő és rendkívüli helyzetek kezelése, a vezetési és irányítási modellek, a vezetési funkciók általános rendszermodellje, a vezetési rendszer elemei különleges helyzetekben. In KOVÁCS Gábor szerk.: *Közszolgálati műveletirányítási rendszerek.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 24–37.
- LAMM Vanda szerk. (1999): *Jogi lexikon.* Budapest, KJK-KERSZÖV.
- MALÉT-SZABÓ Erika (2016): *Belügyi Tudományos Tanács. Az Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoport 2015. évi tevékenysége.* Előadás, 2016. 02. 19.
- MARQUIS, Bessie L. – HUSTON, Carol J. (1999): *Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban.* Budapest, Medicina Könyvkiadó.
- MCCLELLAND, David C. – BURNHAM, David H. (1976): Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2. 100–110.
- O'REILLY III, Charles A. – CALDWELL, David F. – BARNETT, William P. (1989): Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1. 21–37.
- Projektmenedzsment I. Szakképzésfejlesztés a jövőért.* Forrás: centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsment/32_elemzsi_szakaskezdetek.html (A letöltés dátuma: 2017. 11. 05.)
- Rendészeti szervek.* Forrás: users.atw.hu/fakultacio/rendeszeti_szervek.htm. (A letöltés dátuma: 2017. 11. 13.)
- RODRIGUES, Carl A. (2001): Fayol's 14 Principles of Management Then and Now. A Framework for Managing Today's Organizations Effectively. *Management Decision*, Vol. 39, No. 10. 880–889.
- ROÓZ József – HEIDRICH Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. A motiváció elméletek csoportosítása.* Forrás: www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdaltan_scorm/4_1_1_a_motivacio_elmeletek_csoportositasi_mfpuhsRvrXyMLUcw.html (A letöltés dátuma: 2017. 11. 03.)
- SCHLESINGER, Phyllis Finerman – SATHE, Vijay – SCHLESINGER, Leonard A. – KOTTER, John P. (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change* Boston, MA, Irwin.
- SZAMEL Lajos (1997): Közigazgatás – rendészet – rendészeti szankció. *Új Rendészeti Tanulmányok*, 4. évf. 1. sz.
- Tansegédlet a katasztrófavédelmi alparancsnoki állomány központi továbbképzéséhez.* Forrás: kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf (A letöltés dátuma: 2017. 11. 17.)

- TAYLOR, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Forrás: sourcebooks.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html (A letöltés dátuma: 2017. 09. 22.)
- WAHBA, Mahmoud A. – BRIDWELL, Lawrence G. (1976): Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 212–240.
- 10 módszer, hogy jobb döntést hozzunk (2009). *Reader's Digest*, 2009. január. 91–97.

Hivatkozott jogszabályok

- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.).
1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről.
2007. évi LXXX. törvény a menedéjogról.
2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről.
2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről.
- 169/2000. (IX. 29.) Korm. rendelet az egyes tudományterületekhez tartozó tudományágak, valamint a művészeti ágak felsorolásáról.
- 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás az Ellenőrzési Szabályzatról. Forrás: www.police.hu/sites/default/files/6_2012.pdf (A letöltés dátuma: 2017. 11. 17.)

Ajánlott irodalom

- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezetevezetés elmélete*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- DOBÁK Miklós (2010): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- DRUCKER, Peter F. (1992): *A hatékony vezető*. Budapest, Park Kiadó.
- FINSZTER Géza (2008): *Bevezetés a rendészettudományba*. Budapest, RTF.
- HITT, William D. (1990): *Vezérfonal a cselekvéshez*. Budapest, OMIK.
- HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk. (2014): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar.
- HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk. (2016): *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1994): *A katona és az állam*. Budapest, Zrínyi–Atlanti.
- SCHWEICKHARDT Gotthilf szerk. (2014): *A katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve*. Budapest, NKE.

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó • www.dialogcampus.hu •
www.uni-nke.hu • 1083 Budapest, Ludovika tér 2. • Telefon: 06 (30) 426 61 16 •
E-mail: kiado@uni-nke.hu • A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető • Felelős
szerkesztő: Kilián Zsolt • Olvasószerkesztő: Tóth Anikó • Tördelőszerkesztő:
Stubnya Tibor • Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt. • Felelős vezető:
Simon László vezérigazgató

ISBN 978-615-5889-35-6 (nyomtatott)
ISBN 978-615-5889-36-3 (elektronikus)

A Nemzeti Közsolgálati Egyetemen a rendészeti vezető mesterképzés egyik legfontosabb feladatai közé tartozik a magasabb vezetői feladatokra való felkészítés, amelynek során a hallgatók a *Vezetés- és szervezéstudomány, rendészeti tevékenység vezetése* című tantárgyat három szemeszteren keresztül tanulják. Ennek a tankönyvnek a belső tartalma átfogja a teljes tananyagot, valamint jelentősen túlmutat a vezetés- és szervezéstudomány elméleti alapjain, hiszen jelentős számú gyakorlati ismeretet és módszert is bemutat, amelyek közül az olvasóra bízva a választást. Nem léteznek egyértelműen jó vagy rossz megoldások, de az eltérő módszerek ismerete képessé teszi a vezetőket az optimális eszköz kiválasztására és alkalmazására.

A tankönyv olyan ismereteket ad át, amelyek feldolgozása megalapozza a rendészeti szervezetekben a magasabb szintű vezetői munkakörök sikeres betöltését, ezáltal olyan tudást biztosít a szakon végzetteknek, amely megeremti a vezetői magabiztosságot.

A könyv ismeretanyaga a rendészeti szervezetekben (alapvetően a rendőri szervezeti példákon keresztül) alkalmazott általános vezetéstudományi modellek bemutatásán túl a nemzetközi és a hazai vezetéstudományi szakirodalom, valamint a gyakorlati élet eredményein alapul. Az egyes témák feldolgozásán felül az általános rendszerszemléletű vezetői szemléletmód kialakítására teszünk kísérletet, de a terjedelmi korlátok miatt nem törekedhettünk a rendelkezésre álló ismeretanyag teljes bemutatására. A tananyagban csak a szerző által legfontosabbnak tartott vezetéstudományi irányzatok és elméletek lettek feldolgozva, de minden esetben kiegészültek a legsikeresebb vezetők által alkalmazott gyakorlattal.

A jelen mű az egyszerűsége törekszik, így könnyen érthető, egyszerű formában és szerkezetben igyekszik átadni az ismereteket a tisztelt olvasónak. Az egyes témakörök, összefüggések könnyebb megértését és a szemléletességet ábrák, összehasonlító táblázatok is segítik, ezáltal hasznos ismereteket közvetít mindenkinek, aki érdeklődik a szervezetek vezetése és a vezetési folyamatok gyakorlati megvalósítása iránt.

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-
fejlesztés” című projekt keretében jelent meg.

Dialóg Campus

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE