

**Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei**

**SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉSI FUNKCIÓK  
ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA EGY KONKRÉT  
ÁLLAMIGAZGATÁSI SZERVNÉL**

Elekes Edit

Témavezető:

Dr. habil. Lácza Magdolna CSc

főiskolai tanár



**DEBRECENI EGYETEM**

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2014

# **1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA**

## **1.1. Bevezetés, témaválasztás indoklása**

A magyar szakigazgatás, és ezen belül a rendőrség szervezeti átalakulása és vezetési módszereinek bővülése felgyorsult. Különösen indokolttá teszik ezt a változást az uniós jogszabályokkal való jogharmonizációs folyamatok, a rendőrség tevékenységi körének bővülései (határőrség, katasztrófavédelem, készenlét, nemzetközi rendészet, nyilvántartás stb). A rendőrség feladatkörének változása szükségszerű személyi és technikai fejlesztési folyamatok megindításával járt együtt. A szervezetek, így a rendőrség is folyamatosan keresték és keresik a megújulás lehetőségét, mint a hatékonyabb működés kulcsát. A változás még korántsem tekinthető lezártnak: a rendőri szolgáltatás színvonalának emelése és a lakosság szubjektív biztonságérzetének növelése érdekében számtalan átalakulás zajlott és fog zajlani a szervezetben, ami egy új célkitűzést, működési és szervezeti irányítást igényel.

Két évtizedig voltam a Magyar Köztársaság rendőrségének hivatásos állományú tagja, szolgálatomat határmenti megyékben láttam el, így rálátással rendelkezem ezen régiók menedzsment lehetőségeire. A rendőrség egyrészt hatósági munkát végez, másrészt szolgáltat, ami alapvetően kétféle kapcsolati rendszert és vezetési iskolát feltételez. Ennek a fejlesztési és változtatási folyamatnak a részeseként elengedhetetlennek tartom a szakmailag megalapozott, tudományos eredményeken nyugvó reformfolyamatok ismeretét, esetenként előkészítését és minőségügyi, szervezeti kontrollját. A doktori cselekményem eredményeként egyrészt általános szervezéstudományi képzettségben, másrészt a fejlesztés alkalmazhatóságában kívántam előbbre lépni.

A rendőrség változásmenedzsmentje, reformja szakmai szempontból a rendőri szervezet számára is aktuális és fontos téma. A hazai szervezeti hagyományok és az EU szabályozások hatására várható a szakigazgatási szervezetek folyamatos alakulása, melynek egy példája a Határőrség és Rendőrség integrációja, valamint a regionalizáció. A szervezet átalakulása a szervezeti kultúra változásával jár együtt, ami nemcsak érzelmileg, hanem a változások fogalmi rendezésében is komoly nehézségeket okozott. Ezen

változásoknak a vezetői tevékenységekben, gondolkodásmódban, és a rendőrség által nyújtott szolgáltatásban való megnyilvánulásával foglalkozom dolgozatomban.

A rendőrség feladatai nem csak mennyiségileg, de minőségileg is változnak: olyan újszerű problémákkal is szembe kell néznie, melyekkel korábban nem találkozott (pl. schengeni tagság, a bűnözés újszerű megjelenési formái, élelmiszerbiztonsági jogsértések, a szélsőséges időjárással és katasztrófahelyzetekkel kapcsolatos rendvédelmi tevékenység).

Ezekből az következik, hogy a rendőri vezetésnek korszerű és integrált gondolkodásmódra, az ismeretek folyamatos bővítésére, új típusú együttműködésekre és erőforrásokra van szüksége ahhoz, hogy egy minőségileg magasabb szintű szolgáltatást nyújtson az érdekelteknek. Aligha kérdőjelezhető meg, hogy a vezetőknek – bármely szinten is vannak – különleges szerep jut, s az sem vitatható, hogy nem lehet a régi rutinok, mechanizmusok szerint szervezni a feladatok végrehajtását.

A rendőri vezetők nem nélkülözhetik a korszerű vezetési ismereteket, technikákat, módszereket, és egyáltalán a tudományos háttér támogatásának folyamatos igénybevételét.

A minőségi változás alapfeltétele a szervezeti változások tudatos menedzselése, ami együtt jár a vezetői munka korszerűsítésével. Ehhez szervezés- és vezetéstudományi fejlesztésekre lesz szükség. Az általam választott téma ennek a célnak az eléréséhez kíván tudományos szintű kutatással hozzájárulni.

## **1.2. A téma aktualitása**

Magyarországon a rendszerváltást követően folyamatosan zajlanak a reformfolyamatok. Az elmúlt közel három évtizedben felnőtt egy generáció, amelyik folyamatosan megtapasztalta és tapasztalja a változást. Ez a tény nemcsak a társadalmi reformokra, hanem a közszolgálat valamennyi ágazatának reformjára, szervezetfejlesztésére jellemző. A magyar társadalomban az állam hatalmi, igazgatási kompetenciáinak meghatározása során egyes közfeladatok (mint a rendészet) reformja, átalakítása nem zárult le a rendszerváltás óta.

A rendészet fogalma a közel és a régmúltban sajátos értelmezéseket kapott. A Magyar Tudományos Akadémia Rendészettudományi Bizottságának álláspontja szerint a

rendészeti igazgatás a közigazgatás egyik területe, melynek rendeltetése a jogsértőnek minősített emberi magatartásoktól a hatósági kényszer eszközeivel védelmezni a társadalmat (Finszter, 2008a).

Más szempontból azonban leggyakrabban a közrenddel, a közbiztonsággal, az állampolgárok és társadalmi szervezetek vagyoni értékeinek védelmével kapcsoljuk össze a rendészetet (Korinek, 2008, pp. 33-34.).

Rendészet és rendvédelem fogalma a hatályos joganyagokban is sokszor keveredik, a hétköznapi nyelvben és a szakirodalomban is a két kifejezést egymás szinonimájaként használják, melynek tartalmi jegyét a veszélyelhárítás, formai jegyeit a hivatásos szolgálati jogviszony, fegyver-viselés és egyenruha-viselés jelentik (Finszter, 2008b).

A rendvédelmi szervek, mint nyitott rendszerű szervezetek változó mikro- és makrokörnyezetben végzik tevékenységüket, ugyanakkor felépítésüket, működésük kereteit jogszabályok határozzák meg. A rendőri szervezetnek a környezeti változások függvényében vizsgálnia kell szervezeti hatékonyságát és szükség esetén szervezeti felépítésében, kultúrájában is változtatást kell kezdeményeznie.

A rendőrség felépítését tekintve lineáris-funkcionális, törzskari szervezetnek tekinthető. Tekintettel a szervezet tehetetlenségére, a környezeti változásokra való reagálás késedelmet szenvedhet, mely a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolja. Másrészt a nem megfelelő hatásfokkal működő belső folyamatok kiküszöbölése érdekében a szervezetnek időről-időre vizsgálnia és javítania kell a nem megfelelést, mely munkaszervezési feladatokkal jár.

A Rendőrségi Törvény szerint a rendőrség szervezeti felépítése kötött. Egyes szervezeti egységek azonban a hatékonyabb működés érdekében átalakíthatók úgy, hogy a szervezet megtartsa stabilitását, de ugyanakkor nagyobb eredményességgel el tudja látni törvényben meghatározott feladatait. Ilyen átalakításokkal a helyi, illetve területi szinteken is létrehozhatók új szervezeti egységek, más egységek pedig összevonhatók. Átalakulás illetve változás nemcsak a szervezeti struktúrában kezdeményezett változtatással érhető el, hanem egyéb menedzsment módszerek alkalmazásával, mint például szervezeti kultúraváltással, illetve a reformfolyamatok támogatottságának megteremtésével.

A rendőri vezetők által végzett vezetés szorosan összefügg a szervezetfejlesztéssel, melyek kapcsolatával és megvalósításával rendőri munkám során foglalkoztam és doktori értekezésem témájaként választottam. Mivel munkám túlnyomó részét a rendőrség Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei területi egységénél végeztem, így vizsgálatom a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság területi szervére és annak helyi kirendeltségeire (8 db rendőrkapitányság, 6 db határrendészeti kirendeltség) vonatkozik (1. ábra).

Kutatásom három primer felmérés eredményeire alapozom, melyeket pályafutásom alatt és kutatásom során végeztem el a fenti szervezetnél. Mindhárom kutatás a vezetésre, a szervezésre, a rendőrségi folyamatok menedzselésére irányult, valamint elégedettségi vizsgálatokat tartalmazott.

### 1. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területi szerve és rendőrkapitányságai



*Forrás: Saját szerkesztés, 2004.*

Az első felmérést a rendőrség minőségfejlesztési programjának részeként, rendőri munkám keretében irányítottam, megvalósításában és kiértékelésében aktív szerepem volt más megyei rendőri egységeknél is.

A második felmérést teljesen önállóan végeztem el a rendőrségen egy nemzetközi modellprojekt keretében.

A harmadik felmérést doktori kutatásom alatt végeztem el, mely az első két felmérés eredményeire épít, de túlmutat azok céljain.

Céлом, hogy az általam vizsgált 10 évben megmutassam, mely vezetési tevékenységek szorulnak fejlesztésre és mely szervezetfejlesztési eszköz alkalmazása lehetséges a rendőri szervezetben.

Céлом, hogy konkrét összefüggéseket mutassak ki a megváltozott (integrált) rendőri szervezetben a vezetési funkciók és a szervezetfejlesztés egyes elemei között, és utóbbiak közül kiemeljem azokat, amelyek a parancsuralmi rendőri szervezetben is alkalmazhatók.

Céлом volt továbbá egy olyan konkrét javaslat kidolgozása a szervezeti felépítési modellre, melyben a rendőrség hatékonyabban és eredményesebben végezheti tevékenységét, valamint szolgáltató szervezetként képes kivívni az állampolgárok bizalmát és képes megfelelni a munkatársak látens elvárásainak is.

Kutatásom során alkalmazott vizsgálatomban fő célként tűztem ki a rendőri vezetők által alkalmazott leggyakoribb vezetési funkciók típusainak és gyakoriságának felmérését. Céлом volt továbbá, hogy megmutassam: a különböző rendőri szakterületeken egyes vezetési funkciók háttérbe szorulnak-e, alkalmazásuk általános érvényű-e, és ez milyen hatással van a munkatársi elégedettségre.

Céлом volt annak felmérése is, hogy az állampolgárok szubjektív biztonságérzetét mely tényezők befolyásolják, s hogyan válhat állampolgár-közelibbé a rendőrség által nyújtott szolgáltatás.

### **1.3. Kutatási problémák, kérdések**

Az elmúlt 10 évben a rendőrség több alkalommal feladatkörét és szervezetét érintő változásokat élt át. Kiindulásként az uniós csatlakozás előtti, de a rendszerváltozás utáni állapotot véve már a katonai jellegéből (szovjet típusú irányítás) sok elemet leépített, de a nyugat-európai rendőrséggel való együttműködésének a keretrendszerét nem dolgozta ki. Ennek a feladatnak a teljesítését az uniós csatlakozás felerősítette, és további reformokra kényszerítette a Schengeni határzóna kialakítása. Ez együtt járt egyfelől összevonásokkal,

másfelől a lakossággal való kapcsolattartás nyitottabbá tételével. Így a rendszerváltás, az uniós csatlakozás és az integráció felveti a szervezet belső reformjának jogosultságát. A vizsgálat megkezdésekor azonban megfogalmazódtak olyan kutatási kérdéskörök, amelyeket a korábbi rendőri szervezetben nem vizsgáltak.

### **A kutatás fontosabb célkitűzései**

1. Vajon megfelelő szervezetet alakított-e ki a Rendőrség? A szervezeti struktúra megfelel-e a szervezeti célkitűzéseknek? Elképzelhető-e másfajta szervezeti felépítés, melyben a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett helyet kapnak az új tevékenységi körök is (pl. menedzsment, katasztrófavédelem, készenlét, együttműködés, uniós feladatok)?
2. Az uniós csatlakozást követően, a jogharmonizáció következményeként a klasszikus rendőri szakfeladatok belső fejlesztése megvalósult-e? Milyen képzések szükségesek a szakmai feladatok kvalifikációja céljából?
3. Jelentkeznek-e átfedések, párhuzamosságok a munkavégzésben? A párhuzamosságok szervezeti szinten is megjelennek-e? Hogyan szervezhetőek a szakmai feladatok a párhuzamosságok megszüntetése után?
4. A szervezetben végbemenő változásokkal az egyes beosztásokhoz szükséges kompetencia elvárások is megváltoztak. A természetes generációváltás és a jogi környezet változása miatt sok tapasztalt kolléga elhagyta a rendőri szervezetet. A változások kapcsán végzett személycserék és megbízások megfelelő határfokkal mentek-e végbe? A megváltozott beosztások újabb kihívást támasztottak a dolgozókkal szemben. Hogyan feleltek meg a munkatársak az új kihívásoknak? Léteznek-e adekvát válaszok a kihívásokra?
5. A környezetben végbemenő változások nemcsak a személyi állomány körében, a szervezeti felépítésben, hanem a vezetési stílusban is változást kezdeményeztek. A „szolgálunk és védünk” szlogen mellett a szolgáltató szervezet is megjelenik. Ez a fajta kettősség differenciálta-e a vezetési stílust? Az autokratikus stílus mellett megjelennek-e más stílusjegyek?
6. A jelenlegi szervezeti formában lehetséges-e többféle szervezeti és vezetési irányzat kombinációja?

## Hipotézisek:

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan hat olyan hipotézist fogalmaztam meg, amelyek feltehetően újszerű eredményt hoznak, míg a hetedik hipotézisem bizonyíthatósága esetén egy javaslattal egészül ki. Feltételezem, hogy lehetséges egy új típusú szervezetfejlesztés, amelyben javaslak egy részben divizionális szervezeti modellt, melyben a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett szervezeti szinten is megjelennek – a jogharmonizáció és a szolgáltatás eredményeként – a rendőrséghez került új tevékenységi körök.

- H1. Az elmúlt 5 évben a rendőri szervezet belső és külső megítélése negatív irányba változott.
- H2. A munkaterhek megosztása a szervezetben nem egyenletes.
- H3. A jelenlegi szervezeti felépítés nem felel meg a szervezeti célok eléréséhez.
- H4. Szükséges a rendőri szakterületek szervezési szintjének módosítása.
- H5. Szükséges a szervezeten belüli, valamint külső együttműködések fejlesztése.
- H6. A kommunikáció fejlesztésével a szervezeti hatékonyság növelhető.

## **2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE**

A kutatás jellegét tekintve tényfeltáró kutatás, mely nem elégszik meg a szakigazgatási szervezet komplex helyzetleíró vizsgálatával, valamint a szervezeti működés elemzésével, hanem megoldási perspektívákat is javasol az optimális és hatékony működéséhez.

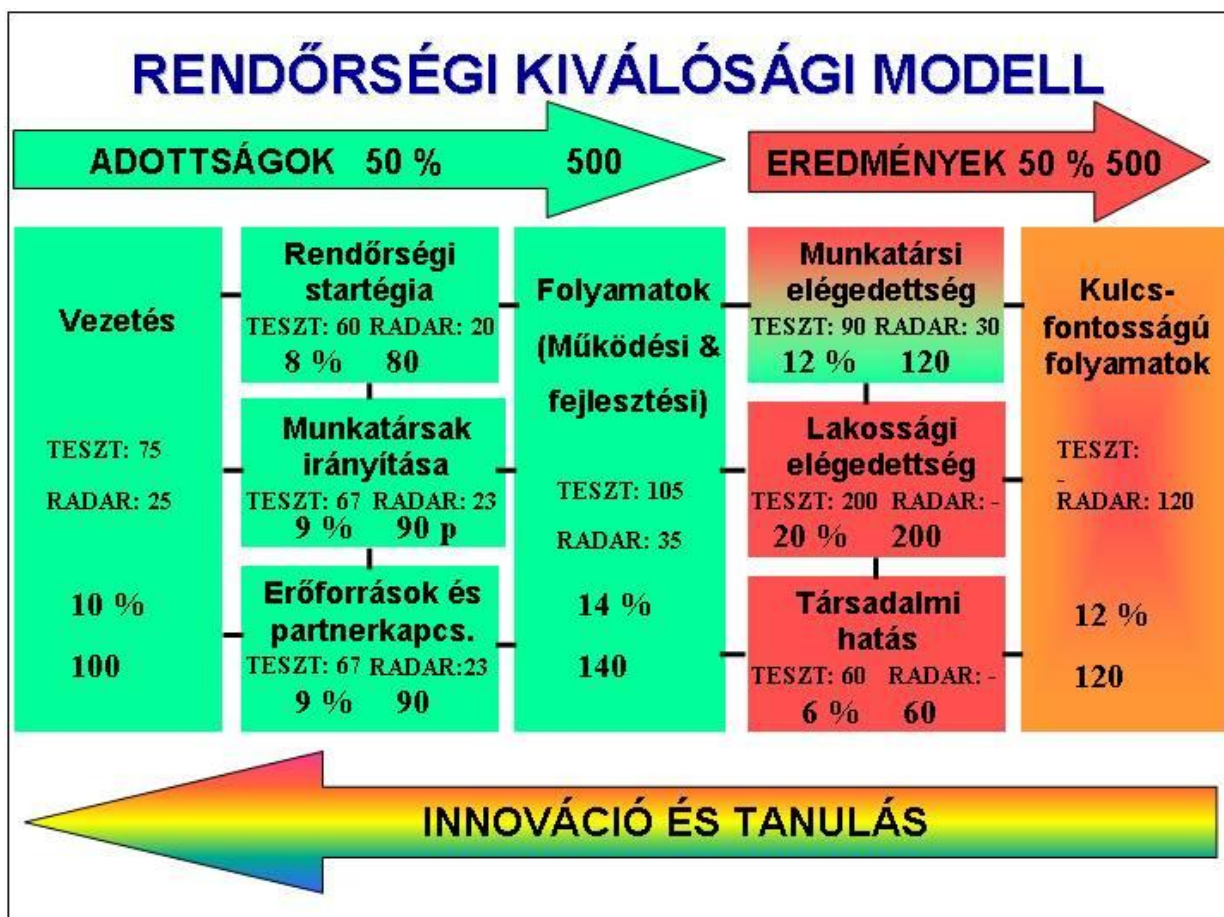
Munkámban sor került mind az általános, mind a különös kutatási módszerek használatára. Az összegyűjtött szakirodalmat analitikus módszerrel dolgoztam fel. Dolgozatomban mind a leíró, mind az összefüggéseket feltáró stratégia is alkalmazásra kerül. A különös kutatási módszerek közül a hipotézisvizsgálatot alkalmaztam. A dolgozat elején hipotéziseket állítottam fel, majd gyakorlati módszerek segítségével vizsgáltam azokat. A jogi és egyéb szabályozás dokumentumai kutatómunkám során folyamatosan feldolgozásra kerültek, azok változásait nyomon követtem. Dolgozatomban a rendőrség működésére, szervezeti felépítésére vonatkozó jogi szabályozást leíró módszerrel mutatom be.

Kutatómunkám során a kvantitatív és kvalitatív módszerek kombináltan kerültek felhasználásra, melyek lehetővé tették a probléma keresztmetszeti vizsgálatán túl a jelenség mélyebb értelmezését is. A téma meghatározása az adatgyűjtéseken alapult. Az adatok elemzése matematikai statisztikai módszerekkel történt, speciális informatikai szoftverek felhasználásával. Az adatgyűjtést kérdőívek, félig strukturált interjúk segítségével, illetve a rendőrségnél felhasználható központi és helyi statisztikai adatokkal végeztem.

Kutatómunkám során 3 kérdőíves felmérés elvégzésére került sor. Az első felmérésre a rendőrség minőségfejlesztési programja keretében került sor 2003-ban, az Északkelet-Magyarországi és Dél-Dunántúli Rendőr-főkapitányságok Phare projektjében kidolgozott, EFQM modell alapú Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM) segítségével (2. ábra).

Az RKM a rendőrség egyik szervezeti önértékelési eszköze, mely a rendőri egységeket a minőségibb szolgáltatás elérésében segíti azáltal, hogy a szervezet pozícionálhatja helyzetét, felmérheti erősségeit, fejlesztendő területeit és lépéseket tehet a folyamatos javításra.

2. ábra: Rendőrségi Kiválósági Modell



*Forrás: SZINTAY – VERESNÉ SOMOSI (2002a)*

A modell adottságok és eredmények elemekből áll, mely több, vezetési funkcióval (tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés) kapcsolatos témakörben kérte a dolgozók véleményét, amelynek értékelését önállóan végeztem.

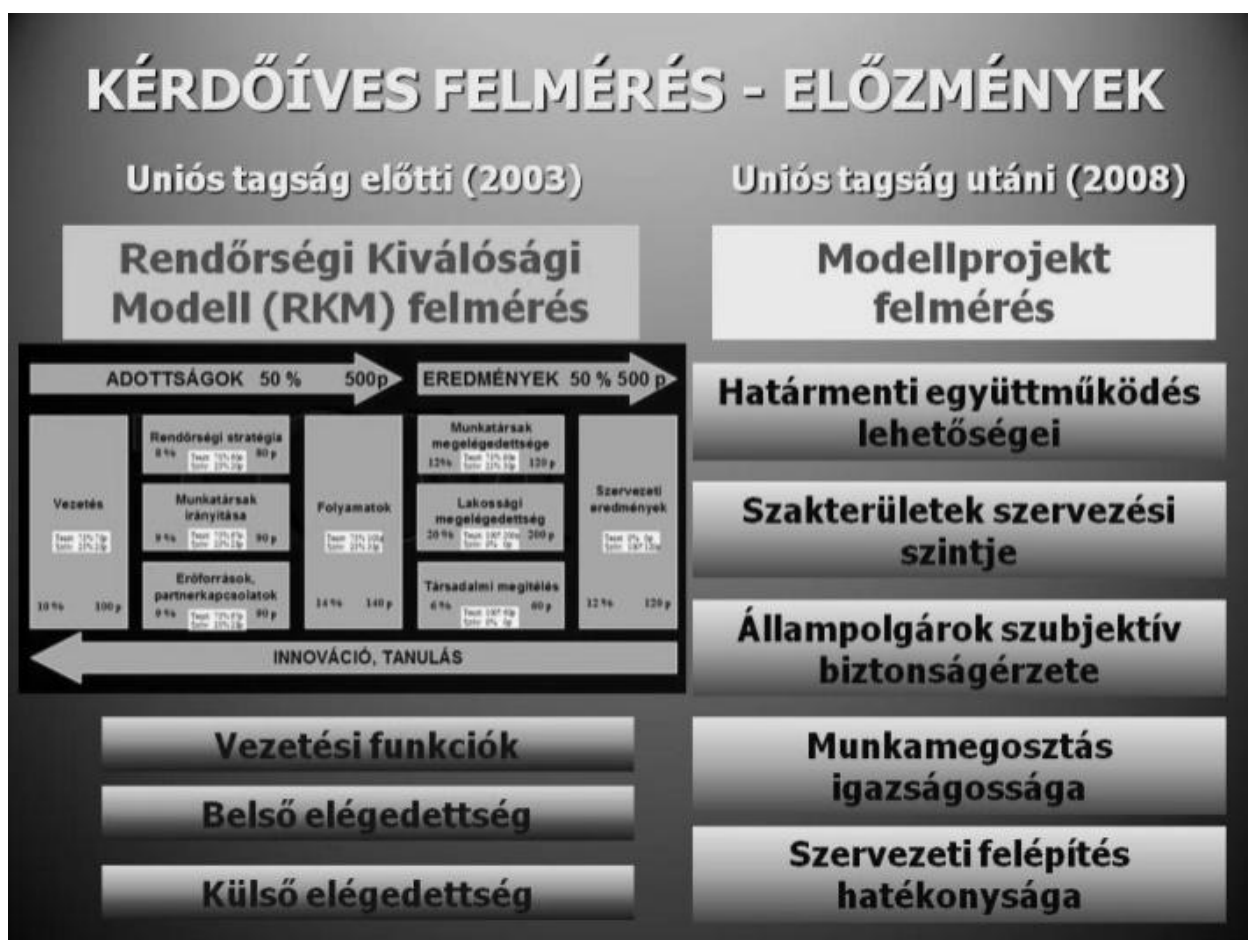
A másik két felmérést már teljesen saját kutatási céllal és önálló felmérési programmal végeztem.

„Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Eurorégióban” címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor Nyíregyházán 2008-ban, mely nemzetközi modellprojekt lehetőséget teremtett a biztonság kérdéseinek rendszeti jellegű megtárgyalása mellett a rendvédelmi szervek feladatrendszerével kapcsolatos saját összeállítású felmérésem elvégzésére is (második felmérés). A mintát 175 résztvevő alkotta, akik hazánkon kívül Ukrainát, Romániát, Szlovákiát és Hollandiát képviselték 17 szervezettel (ELEKES, 2011).

A modellprojekt felmérés több, az állampolgárok szubjektív biztonságérzetével kapcsolatos kérdés mellett a munkamegosztás igazságosságára, a szervezeti felépítés megfelelőségére is kitért. A fentiekén túl szervezési problémákkal is foglalkoztam a felmérés során, nevezetesen: az egyes rendőri szakterületek, szakágak közül melyeket tartják kiemelten fontosnak a megkérdezettek, és milyen földrajzi szintre telepítenék a szakfeladatok végzését.

A 2013-as, harmadik felmérés a két előző felmérésre épül (3. ábra), így annak kontroll vizsgálatát is jelenti. A kontrollvizsgálat új blokkokat is tartalmaz, amelyek az időközben történt szervezeti és személyi változások hatását kívánják feltárni. Az utolsó vizsgálat egyrészt összegzi a rendőrségi vezetési funkciók teljes rendszerét, a 10 év alatt bekövetkezett átstrukturálódását, valamint az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközöket. Ez a minta a megye valamennyi szervezeti szintjét lefedi, 750 elemmel reprezentatív mutatókkal bír.

**3. ábra: Az integrációs szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat előzményeinek kutatási kérdései**

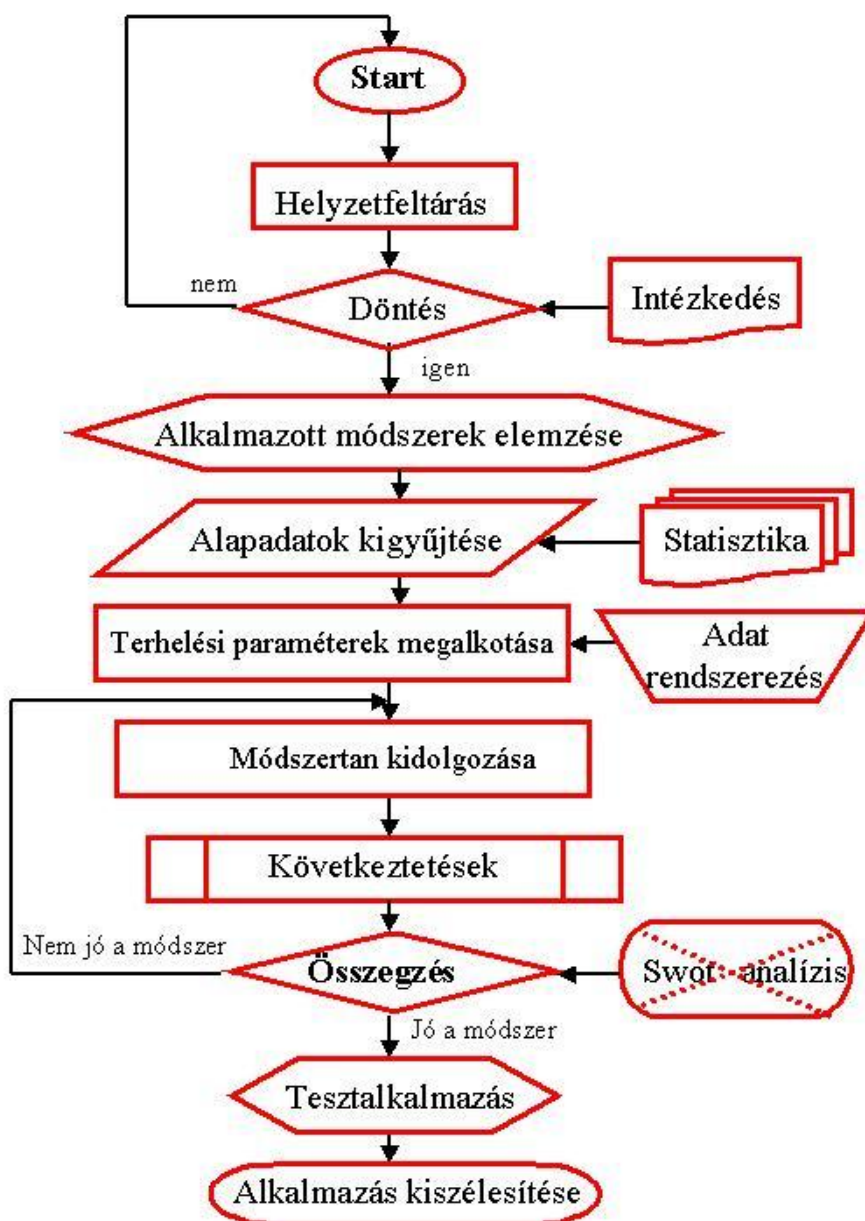


*Forrás: Saját szerkesztés, 2013*

Mindhárom vizsgálat során az adatok elemzését informatikai-statisztikai szoftver felhasználásával végeztem (Excel és SPSS), értékelésük során pedig matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam.

Évek óta problémát jelent a rendőrségen a rendőri egységek leterhelésében mutatkozó anomáliák és a finanszírozás nem megfelelősége. Társammal kidolgoztam egy humánerőforrás-vizsgálati és fejlesztési módszert, mely a Rendőrkapitányságok Humánerőforrás Racionalizálási Programja (RKHRRP) elnevezést kapta. A módszer folyamatábrája feltünteti az előkészítést, a vezetői döntéshozatalt, tesztelést, alkalmazást és a monitoringot (4. ábra).

**4. ábra: RKHRRP alkalmazásának folyamatábrája**



*Forrás: ELEKES – FÉNYES, 2004*

Alkalmazása segítséget jelent a rendőri vezetők számára, akik a terhelési paraméterek alapján határozhatják meg, hogy milyen mértékben töltsék fel a szervezet állománytábláját, s az így keletkező munkabér megtakarítást az állomány motiválására használhatják.

A módszert a Rendőrségi Innovációs Adatbank újításként elfogadta és díjjal jutalmazta.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Kutatásom során az alábbi tevékenységeket végeztem el:

1. A rendőri vezetők által használt és alkalmazott vezetési funkciók rendszerének meghatározása;
2. Vezetési funkciókra vonatkozó felmérés elvégzése, elégedettségi véleményekkel való kapcsolatának meghatározása;
3. A szervezeti kultúrára vonatkozó vizsgálat és annak korábbi, önértékelési eredményekkel történő összevetése;
4. Szervezetfejlesztés módszereinek felmérése az általam vizsgált szervezetben;
5. Az elvégzett primer felmérések alapján a rendőri szervezet megítélésében mutatózó változás kimutatása;
6. A vizsgálat-sorozat kiemelt kérdésköreinek elemzése, különös tekintettel a változásmenedzsmentre, a szervezeti felépítésre, a munkamegosztás igazságosságára és a kommunikációra;
7. A vezetési funkciókra, a szervezeti kultúrára és szervezetfejlesztésre vonatkozó felmérés eredményeinek elemzése szakterületek, tapasztaltság, valamint szervezeti elem típusonként.

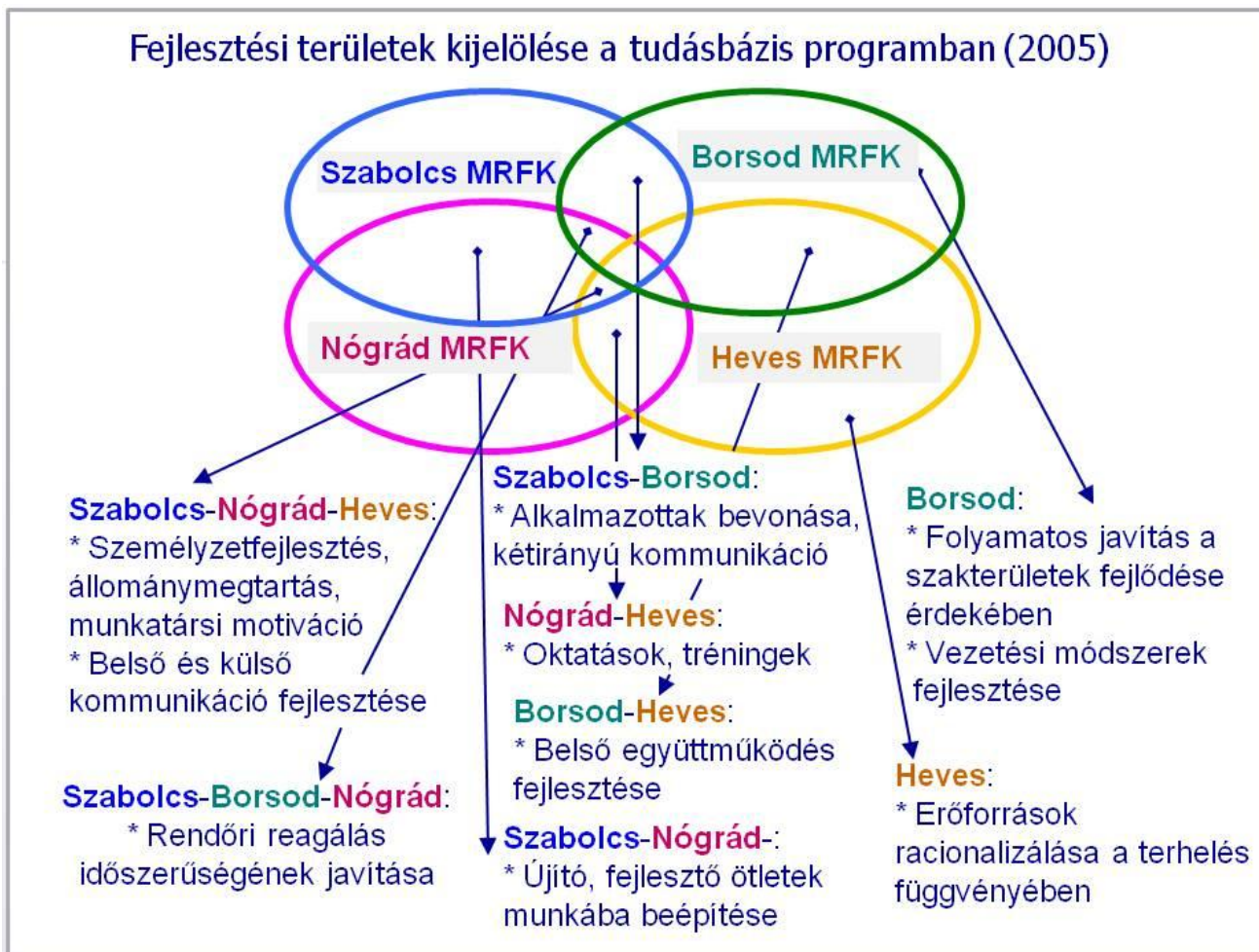
Három vizsgálatra került tehát sor, 5-5 évenként. Az első, szervezeti önértékelési vizsgálat a rendszerváltás után, az uniós csatlakozás előtt, 2003-ban zajlott le a rendőrségen, melynek Hajdú Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei vizsgálatát minőségügyi főreferensként irányítottam és végrehajtását koordináltam. A vizsgálat a vezetéssel, irányítással, folyamatok szervezésével és egyéb vezetési funkciókkal, illetve a szervezeti eredményességgel foglalkozott elégedettségmérési vizsgálat és RADAR technika útján.

A felmérés keretében saját módszert dolgoztam ki az önértékelés alapján a fejlesztésre szoruló területek kiválasztására, melynek a Végrehajthatósági Helyezési Sorszám módszer (VHS-módszer) nevet adtam. A csoportmunka és VHS módszer segítségével meghatározhatóvá váltak a fejlesztési projektek területei.

Közös tudásbázis program létrehozását kezdeményeztem Borsod-Abaúj-Zeplén, Nógrád és Heves megyék rendőr-főkapitányságának bevonásával, mely során koordináltam a

csoportmunkát és a projektek fejlesztési területeinek kiválasztását. A megyei rendőri egységek ez alapján indították el fejlesztésekre irányuló rövid-, közép- és hosszú távú akcióprogramjaikat, melyeket az 5. ábra szemléltet.

### 5. ábra: Fejlesztési területek meghatározása a közös tudásbázis programban



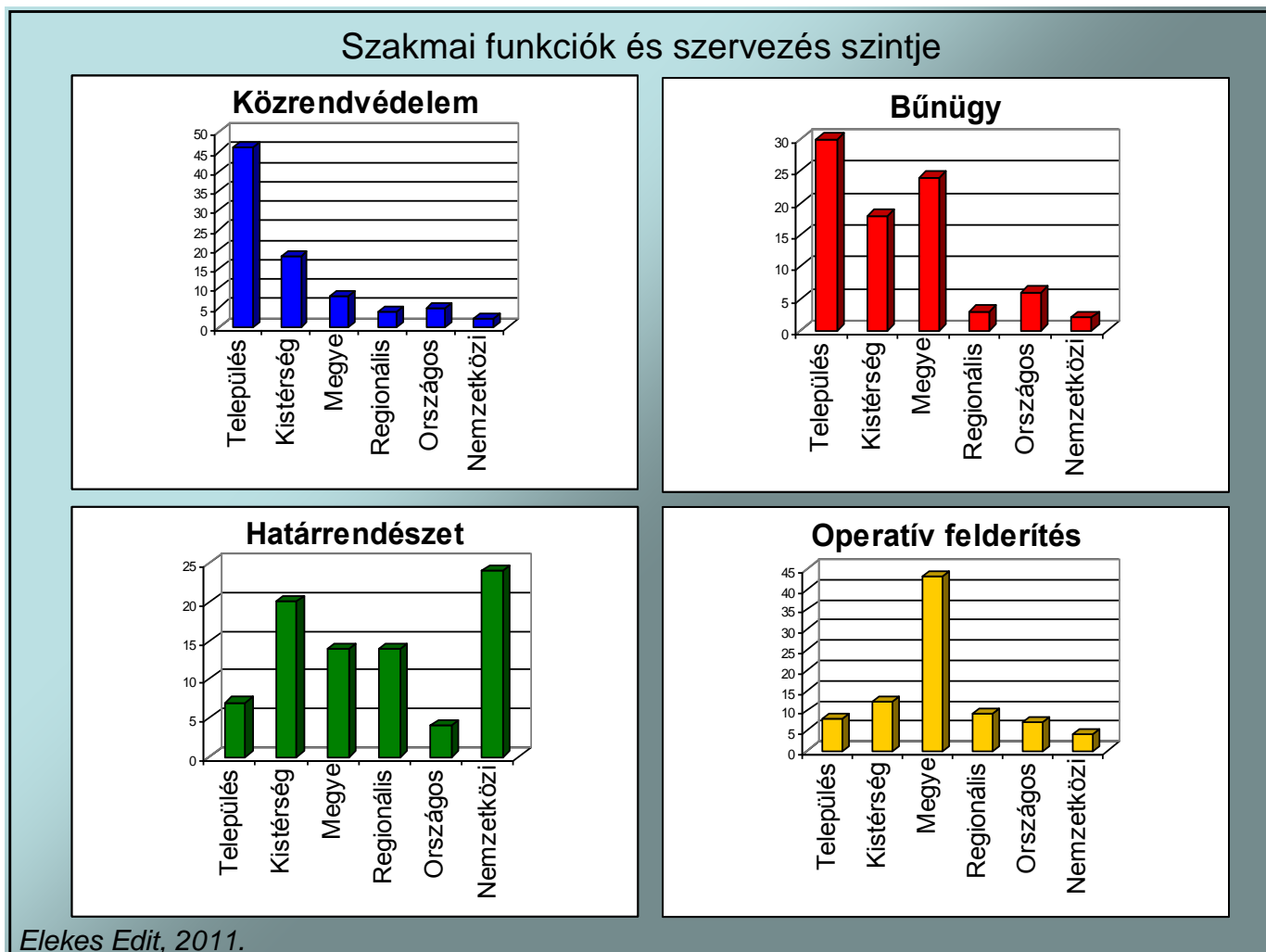
*Forrás: Saját szerkesztés, 2005*

A második, Kárpátok Eurorégiós Modellprojekt vizsgálatot saját kutatási tervvel végeztem el 2008-ban, az uniós csatlakozás után, melyben az első felmérés egyes eredményeinek változását vizsgáltam, ugyanakkor a biztonsággal, az uniós csatlakozással és szervezetfejlesztési, együttműködési kérdésekkel foglalkoztam.

Az egyes szakterületek szervezési szintjét (települési, kistérségi, megyei, regionális, országos, nemzetközi) vizsgálva azt állapítottam meg, hogy kistérségi szintre szinte egyik szakfeladatot sem terveztek a résztvevők, viszont egyes támogató tevékenységnél (elemző-értékelő, megelőzési, ellenőrzés, ügyelet, igazgatási) a megyei, regionális, helyenként az országos szintű szerveződést tartották hatékonyabbnak.

A közrendvédelmet és a bűnügyet települési szintre szervezték a konferencia résztvevői, míg a bűnügy esetén a koordinációs feladatok miatt viszonylag fontosnak tartották a megyei szintet is. A határrendészet nyilván nem köthető csak egyes településekhez, és a megyék tekintetében, valamint a megyén belül sem homogén, ennek szervezési szintje természetesen nemzetközi. Az operatív felderítés hatékony működését – szintén a koordinációs feladatok miatt – megyei szinten képzelték el a válaszadók (6. ábra).

**6. ábra: Egyes szakterületek szervezési szintje**



*Forrás: Saját vizsgálat, 2008*

Az integrációs szervezetfejlesztő kontrollvizsgálat során az alábbi eredményekhez jutottam.

Motivációs vizsgálati eredmények

1. A munkahelyre vonatkozó kérdések közül a „Hogyan érzi magát a munkahelyén?” kérdésre a megkérdezettek 37%-a a változó választ jelölte meg, 30%-uk nagyon jól vagy jól érzi magát a munkahelyen, 33%-uk a rosszul vagy nagyon rosszul választ

adta. Arra a kérdésre, hogy újra a rendőrséget választaná-e munkahelyül, a válaszadók 47%-a azt mondta, hogy nem tudja, 34%-a más munkahelyet választana. Ezek a válaszok egyértelműsítik, hogy az elmúlt néhány évben bekövetkezett – nyugállományba vonulásra vonatkozó – jogszabályváltozások, a munkakör jellegéből adódó mentális és fizikai leterheltség, valamint a parancsuralmi rendszer miatti állandó nyomás negatívan hatott a rendőrségen a munkahely dolgozók általi megítélésére. A „Miért választotta a rendőrséget munkahelyül?” kérdésre 10 válasz közül választhattak a kérdőív kitöltők és válaszukat rangsorolniuk is kellett. A válaszokból kiderül, hogy legtöbben azért választották ezt, mert biztos munkahelynek számított, és érdekesnek találják a rendőri munkát. A rangsor végén szerepelt a jó munkakörülmények, valamint a rendőrségen kapott egyéb juttatások rendszere indok.

### A vezetési funkciókra vonatkozó megállapítások

2. Kutatásom alatt felállítottam a rendvédelmi hatalomgyakorlás vezetési funkcióinak rendszerét. A rendvédelmi szakirodalom a következő tevékenységeket nevesíti vezetési funkcióként: információs tevékenység, tervezés, döntés és előkészítés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés és a beosztottak munkájának értékelése. A szakirodalom által nevesített tényezőket klasszikus vezetési funkcióként nevesítettem. Azonban a rendvédelmi vezetőknek kutatásom alapján egyéb, speciális kompetenciákat igénylő tevékenységet is gyakorolniuk kell munkájuk során, melyeket speciális vezetési funkcióknak neveztem el, ezek a következők: stratégia (változásmenedzsment, vállalkozásfejlesztés, stb.), erőforrás-gazdálkodás – életpálya modell, motiválás, teljesítményértékelés, zavarelhárítás – konfliktuskezelés, valamint vezetési karizma és kapcsolati tőke kialakítása és gyakorlása.

A rendvédelmi hatalomgyakorlás vezetési funkciót szemlélteti az 7. ábra, melyben a klasszikus értelemben vett funkciók (belső körív) kiegészültek a speciális, többlet készségeket igénylő vezetési funkciókkal (külső körív).

## 7. ábra: Rendvédelmi vezetési funkciók rendszere



*Forrás: Saját szerkesztés, 2011*

A speciális vezetési funkciókat csoportosítottam aszerint, hogy milyen szervezési szinten jelentkeznek, így megkülönböztettem szervezeti és alkalmazotti szintű szerepeket (1. táblázat).

### 1. táblázat: Speciális vezetési funkciók szervezési szintje

Szervezeti szint	Alkalmazotti szint
Stratégia, változásmenedzsment, vállalkozásfejlesztés	Beosztottak motiválása
Zavarelhárítás, konfliktuskezelés	Erőforrás-gazdálkodás, életpálya modell
Mérés, teljesítményértékelés	
Vezetői karizma, kapcsolati tőke	

*Forrás: Saját szerkesztés, 2011-2013*

3. A felmérés alapján arra jutottam, hogy a klasszikus vezetési funkciók gyakorlásának gyakorisága és módja eltérő a különböző szakterületeken. Valamennyi szakterületnél közös jellemző, hogy az információgyűjtés és a döntés előkészítés a felső vezetői szint sajátossága, valamint a vezetők nem vezetői hatalmuk gyakorlására építik tevékenységüket, viszont ez szignifikánsabban jelentkezik a rendészeti szolgálati ágaknál. A bűnügyi szolgálati ág egyes szakterületein az információgyűjtés eltérő gyakoriságú, a döntés-előkészítési funkció itt a leginkább jellemző a szervezeten belüli szakágak közül. A közrendvédelemnél és határrendészeti szolgálatnál az információ megosztása akadozik, a vezetők nagy gyakorisággal ellenőrzik és értékelik a beosztottak munkáját. A rendészeti szolgálati ág egyéb szakterületein, mint a közlekedésrendészet, igazgatásrendészet, ügyelet a beosztottak irányítása és koordinálása változó gyakorisággal valósul meg. Az értékelés és ellenőrzés funkciójával a támogatói területnél nem gyakran élnek a vezetők, itt a konzultatív vezetési stílus a jellemző.
4. A speciális vezetési funkciókkal kapcsolatban azt állapítottam meg, hogy a zavarelhárítást és a beosztottak motiválását ritkán alkalmazzák a különböző szinten tevékenykedő vezetők. A felmérés szerint a megkérdezettek első helyre rangsorolták a munkavégzéshez szükséges erőforrások biztosítását, a kapcsolati tőke kialakítását és az emberek fejlesztése funkciókat. Míg a bűnügyi szakterületen a stratégiát és a jövőkép meghatározását a rangsor elejére sorolták, valamint azt tartották, hogy a menedzsment módszerek alkalmazása nem fontos, addig a rendészeti szakterületen a teljesítményértékelést, a konfliktuskezelést és a menedzsment módszerek alkalmazását sorolták a speciális vezetési funkciók sorában előre.

#### A szervezetfejlesztésre vonatkozó eredmények

5. Az egyén, csoport és szervezet szintjén megjelenő szervezetfejlesztési módszerek közül az egyén szintjén megjelenőket tartotta az állomány fontosnak. Különösen fontosnak találták a felesleges adminisztrációs terhek csökkentését, a gyorsabb információáramlást, a hatékonyabb vezetői időgazdálkodást és szervezést, a hatékonyabb erőforrás gazdálkodást, valamint a csapatépítést és csapatmunkát. Kevésbé fontosnak ítélték a továbbképzési és mentorrendszer, valamint a

társszervekkel való együttműködés fejlesztését, illetve a nem kimondottan rendőri szakterületek kiszervezését (outsourcing).

#### A szervezeti kultúrára vonatkozó megállapítások

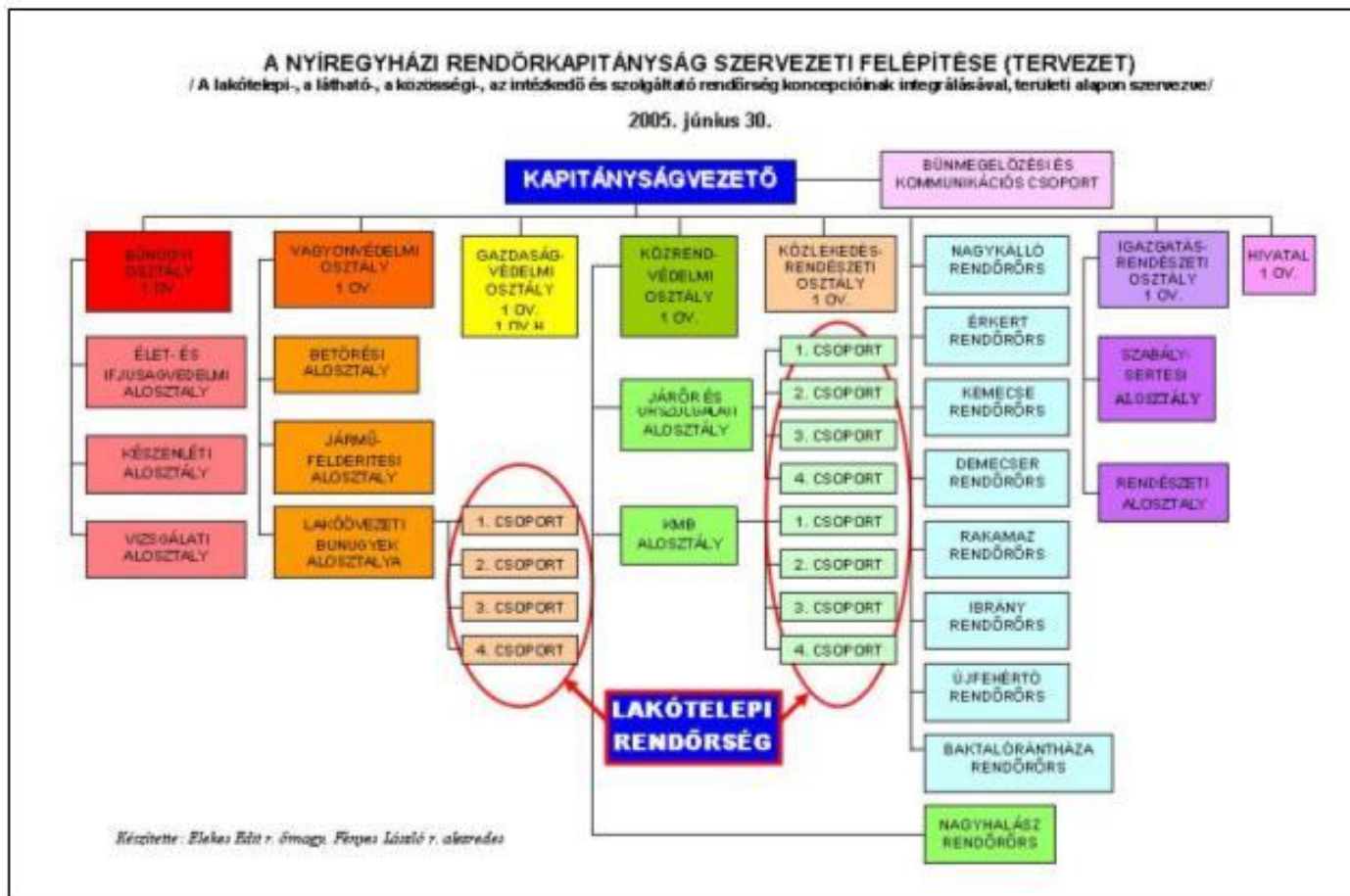
6. A felmérés alapján az állomány többsége elégedett a munkahely stabilitásával, a munkatársak közötti személyes kapcsolatokkal, valamint a szervezet által nyújtott kulturális- és sport lehetőségekkel. Nagyfokú elégedetlenség mutatkozik viszont a munkavégzéshez szükséges eszközök, valamint a tisztálkodási feltételek biztosítása terén, valamint aránytalannak tartották a nyújtott teljesítmény ellenértékeként kifejezett anyagi elismerést, illetve a beosztást és bérezést. A felmérés alapján kedvezőtlen volt a vélemény a szervezeti egységen belüli és az egységek közötti együttműködések terén. A megkérdezettek többsége félti állását a szervezetben, és nem tartja megfelelőnek a karrier és a szakmai előrehaladás lehetőségeit sem.

#### A szervezeti felépítéssel és munkamegosztással kapcsolatos eredmények

7. Arra a kérdésre, hogy a jelenlegi szervezeti felépítés mennyire szolgálja a szervezeti célok elérését, a minta fele kedvezőtlen választ adott mindhárom felmérés esetén, jelen felmérésben pedig véleményezte is a szervezetfejlesztés egyes tényezőit. A megkérdezettek többsége a szervezeti struktúra egyszerűsítését és más szervezeti felépítést javasolt, illetve fontosnak tartotta a felesleges párhuzamosságok megszüntetését és a szakfeladatok felmérése alapján történő szervezeti átalakítást. A fentiekkel szemben a minta nem tartotta relevánsnak a szervezeti egységek összevonását és a szakfeladatok más szintre történő telepítését.
8. A munkamegosztás igazságosságát a minta 2/3 része kedvezőtlenül ítélte meg és véleményezte a munkaterhek kiegyenlítésének lehetőségeit, melyek közül megoldhatónak tartották az ügy-, illetve feladatforgalomhoz igazodó létszám kialakítását célzó vezető döntések bevezetését és a teljesítményértékelési rendszer folyamatos alkalmazását. A szervezetben nehezen kivitelezhető, vagy egyáltalán nem valósítható meg a munkaterhek kiegyenlítését célzó szervezeti átalakítás, a felülteljesítés díjazása, valamint az ügyek és feladatok súlyozása, illetve igazságosabb elosztása.

Az RKHRRP módszerével kerültek elosztásra Szabolcs megyében 2005-től kezdve a létszámfejlesztések. A módszer alapján szerveződött a Nyíregyházi (megyeszékhelyi) Rendőrkapitányságon a Lakótelepi Rendőrség (8. ábra).

**8. ábra: Nyíregyházi Rendőrkapitányság szervezeti átalakítása az RKHRRP módszer alapján**



*Forrás: ELEKES – FÉNYES, 2007*

#### 4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Munkám célja az volt, hogy bemutassam, a rendőri szervezet vezetői által alkalmazott vezetési funkciók szorosan összefüggnek a szervezetfejlesztéssel és a vezetőktől speciális készségeket, kompetenciákat követelnek meg.

A rendőrség nyílt rendszernek tekinthető, melynek működését alapvetően jogszabályi háttér határozza meg, viszont hatékonysága, eredményessége a környezeti hatásokra való gyors és adekvát válaszreakciótól függ. Ez a megközelítésem néhány, a rendőrségi szervezetet vizsgáló kutatás megállapításával ellentétben van. Husi (2009) azt írja, hogy az irányítás, vezető kiválasztás és operatív folyamatok szabályozottsága szempontjából a rendőrség zárt rendszernek tekinthető, és problémái éppen ebből fakadnak. Meglátásom szerint az irányítás és az operatív folyamatok is függenek a mikro-, valamint makrokörnyezettől, éppen ezért nem tekinthető ebből a szempontból sem teljesen zárt rendszernek a rendőri szervezet. Vizsgálatom szerint úgy fogalmazhatunk, hogy az elmúlt években a rendőrség egy befelé fordulóbb, kevésbé nyitott rendszer jegyeit mutatja, melyben a működést meghatározó döntések autokratikus módon, az alkalmazottak bevonása és megfelelő jogkörrel való felhatalmazása nélkül születnek meg, mely negatív irányban hatott a vezetés soft elemeire, a szervezeti kultúrára és a munkahelyi légkörre.

Kutatásom egy szervezetvizsgálati felmérés-sorozatra épül, mely három vizsgálatot tartalmaz: egy szervezeti önértékelést (2003), egy eurorégiós modellprojektet (2008) és egy, az előzők eredményeinek változását felmérő, ugyanakkor újszerű elemeket is tartalmazó integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálatot (2013). Mindhárom felmérésben koordináló, irányító szerepem volt, valamint a két utóbbi vizsgálatot teljesen önállóan, saját kutatási tervvel és kérdőívvel végeztem el, és az ismert kutatási technikák mellett saját módszereket fejlesztettem ki és alkalmaztam.

A szervezeti önértékelés eredményeinek szekunder értékelését teljesen önállóan végeztem el és kifejlesztettem egy projektálási módszertant, mely az önértékelés alapján gyengének mutató területek szűrésén és kiválasztásán alapuló, csoportmunkával megvalósuló módszeren, a VHS módszeren alapult (Végrehajthatósági Helyezési Sorszám módszer). Ezzel a módszertannal kerültek kiválasztásra és megvalósításra a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében indított fejlesztési projektek, rövid-, közép- és hosszútávú

programok. Négy megyés közös tudásbázis program létrehozását kezdeményeztem Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye rendőrségeinek bevonásával, melynek munkáját is koordináltam. Fejlesztői tevékenységem nagyban hozzájárult ahhoz, hogy 2002-ben a Hajdú-Bihar megyei, 2004-ben a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság, 2005-ben a Nógrád megyei Szécsény Rendőrkapitányság és a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Rendőr-főkapitányság Bűnmegelőzési Csoportja IIASA-Shiba minőségfejlesztési díjat kapott egyedi fejlesztési és szervezési módszerek alkalmazásáért. A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság a fejlesztési projektek eredményeként kialakított állampolgár-barát közszolgáltatásért Magyar Minőség Háza Díjat kapott.

2004-ben társammal közösen egy, a rendőri egységek leterhelésében mutatkozó anomáliák megszüntetését célzó, munkaterhek kiegyenlítésére irányuló konkrét szervezetvizsgálati és szervezetfejlesztő eszközt dolgoztam ki, a Rendőrkapitányságok Humán erőforrás Racionalizálási programját (RKHRRP), mely a szervezetfejlesztés és -átalakítás soft elemein alapult és a Rendőrség Innovációs Adatbankja újításként elfogadott és díjjal jutalmazott. A módszer végleges formáját 2006-ban nyerte el, melyet 12 megyei rendőr-főkapitányság alkalmazott.

A szervezeti önértékelés és humán erőforrás-fejlesztési elképzelés kidolgozása során számtalan csoportmunka módszert fogalmaztam meg és vezettem be több megyei rendőri szervezetnél, ezek alkalmazása és használata egy olyan parancsuralmi rendszerénél, mint a rendőrség elsősorban a gyakorlatban megnyilvánuló újszerű eredményként könyvelhető el. Bevezetésük annál nagyobb visszhangot váltott ki, mivel ezek a vizsgálati szempontok a rendőrség szervezetétől teljesen idegenek voltak, elfogadásukat és értékelésüket az bizonyította, hogy 2007-ben az év minőségmenedzsere díjat kaptam, melyet az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága és Magyar Minőség Társaság adott ki.

2008-ban az integrált rendőri szervezetben a Debreceni Egyetem tudományos háttérével a rendőrségi stratégia szakterületekre való lebontását végeztem el Balanced Scorecard módszerrel, mely az új közszolgálati menedzsment módszer alkalmazásának és bevezetésének tekinthető.

Szakmai munkámat 20 év rendőri tapasztalat és 15 évnyi, rendőri szervezetben irányított és alkalmazott fejlesztési tevékenység alapozta meg, amelynek utolsó

évtizedében már az motivált, hogy eredményeimet tudományosan ellenőrizzem és megalapozzam.

Ennek eredményeként a rendőrségen lehetséges szervezetfejlesztést újszerű fogalomként írtam le: Egyrészt a környezet változásaira adott, a felső vezetés által irányított és támogatott válaszreakció, másrészt a működés javítására irányuló menedzsment lehetőségek alkalmazása tekinthető összefoglaló néven szervezetfejlesztésnek (konvergencia-elmélet). A változásokat olyan folyamatnak látom ma már, amelyet érdemes két szakaszra bontani. Az organizational development-re (OD), a külső hatásra történő struktúra változások szervesülésére szolgáló szervezetfejlesztésre (például integráció), és a organizational transformation (OT) fogalmára, amelyet a változásmenedzsment szemlélettel, eszközeivel a folyamatos szervezet átalakításra alkalmazunk.

Újszerű fogalomként határoztam meg a rendőrségi szervezeti kultúrát, mely a rendőrség sajátos szervezetében részt vevő alkalmazottak és egymás közötti kapcsolataik rendszere, akik – ha szükséges, saját életüket is áldozva – igyekeznek garantálni az állampolgárok, közösségeik, valamint a társadalmi szervezetek számára, hogy tevékenységeiket békességben, biztonságban végezhessék. Ennek érdekében a szervezet alkalmazottjai hivatali esküjükhöz híven empaticusan, jog- és szakszerűen cselekednek, valamint védik az állampolgárok méltóságát és alapvető jogait. A rendőrségi szervezeti kultúra a rendőrség szervezetén belüli közösen vallott értékek és normák rendszere, melyet kiegészítenek a szervezethez kötődő tradíciók, hagyományok, a szervezeten belüli személyek erkölcsi normái, a pozitív vagy akár negatív élményeken alapuló események, a kapcsolati rendszer, a vezetési stílus, valamint a vezető és beosztott viszonya, a munkahelyi légkör, mint a közösséget formáló láthatatlan elemek.

Kutatásom során leírtam a rendőri vezetési funkciók rendszerét, ezek között első helyen a rendőrségi szakirodalomból ismert klasszikus vezetési funkciókat elemeztem, melyeket kiegészítettem a vizsgálat eredményeként megállapított speciális vezetési funkciókkal. Ennek a komplex szemléletű vezetési funkciórendszernek a fontosságát és jelentőségét a felméréseim és az integrációs szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat is alátámasztotta. Így speciális rendőri vezetési funkcióknak, illetve módosult tartalmú feladatokkal teljesíthető funkcióknak tekinthetők a következő tevékenységek:

- Stratégia + változásmenedzsment + szervezet (vállalkozás) fejlesztés
- Zavarelhárítás, konfliktuskezelés
- Beosztottak motiválása
- Erőforrás-gazdálkodás, életpálya modell
- Mérés, teljesítményértékelés
- Vezetői karizma, kapcsolati tőke.

#### **4.1. A kutatás eredményeként megfogalmazott új tézisek**

A kutatásom során a feltevéseim részben igazolódtak.

*T1. Az a hipotézisem, hogy az elmúlt 10 évben a rendőri szervezet belső és külső megítélése negatív irányba változott – igazolódott.*

Alátámasztja ezt a szervezetvizsgálat-sorozat, melynek első felmérése, a szervezeti önértékelés, egyfajta tükörbe tekintés volt, az elégedettségi kérdésekben megfogalmazott vélemények alapértékei innen származtathatók. A másik két vizsgálat, a modellprojekt és az integrációs kontrollvizsgálat elégedettségi értékei a kiindulási vagy alapértékekhez képest csökkentek, tehát a rendőri szervezettel kapcsolatban álló érdekeltek által történő megítélése negatív irányba változott.

*T2. Az a feltevés, hogy a munkaterhek megosztása a rendőri szervezetben nem egyenletes – igazolódott.*

Ezt a feltételezést alátámasztotta a három vizsgálatot tartalmazó szervezetvizsgálat-sorozat és az újítként elfogadott humánerőforrás-racionalizálási program, az RKHRRP. A hipotézis eklatáns bizonyítéka a kontrollvizsgálat volt, melynek válaszaiban a szervezeti hatékonyságot leginkább zavaró tényezőként az egyenlőtlen munkaterheket jelölték meg.

*T3. Előzetesen abból indultam ki, hogy a rendőrség jelenlegi szervezeti felépítése nem felel meg a szervezeti célok eléréséhez.*

A megállapítást a szervezetvizsgálat valamennyi felmérése alátámasztotta, különös tekintettel a kontrollvizsgálatra, mely szerint – az integráció után létrejött szervezetben előforduló párhuzamosságokra, a szakfeladatok nem megfelelő

koordinációjára vonatkozó véleményekre alapozva – a rendőri állománynak a jelentős része szükségesnek látja, illetve fontos feladatként jelöli meg a szervezet átalakítását. Ezzel szorosan összefüggött a következő vizsgálati szempont.

*Szükséges-e a rendőri szakterületek szervezési szintjének módosítása.*

A hipotézist alátámasztotta a modellprojekt vizsgálat, illetve a kontrollvizsgálat, melyek a szokványos szervezési szintek (helyi, területi, országos) helyett más szervezési szinteket is megjelöltek, mint a határrendészetnél a kistérségi-, együttműködésekénél és kommunikációnál a nemzetközi szerveződést. Megjegyzendő, hogy az együttműködés és kommunikáció, mint funkcionális elem nem található meg a szervezetben, de ennek létjogosultságát mindkét felmérésben a mintát alkotó rendőrök és határőrök fontosnak tartották.

Ennek felismerése miatt a H3. és H4. hipotézisből alkottam meg a 3. tézisemet, hiszen itt az integráció és annak következményei mutatnak rá arra, hogy a szervezet-átalakítás még nem fejeződött be. Ez a tézisem indokolta, hogy egy új szervezeti modellre tegyek javaslatot, amelyet az alábbiakban kifejtek.

*4T. Részben önálló tézisként foglaltam össze az eredetileg H5 és H6 hipotézisemet. (Szükséges a szervezeten belüli, valamint külső együttműködések fejlesztése, valamint a kommunikáció javítása, melyekkel a szervezeti hatékonyság növelhető.)*

Ennek az az indoka, hogy mindkét feltevésre igazoló válaszok érkeztek, azonban ezek inkább arra a folyamatra mutatnak rá, amellyel a későbbiekben a szervezet módosításait, a belső és a külső elégedettséget és hatékonyságot lehet növelni. A felmérés-sorozatból, 2003-ban az akkori vizsgálat alapján az egyik „legsikeresebb” terület a külső együttműködések területe volt. A belső együttműködések fejlesztését egyes szakterületek már ekkor is fontosnak tartották, de nem volt általánosítható ez a vélemény.

Valamennyi vizsgálatnál a szervezeti működést hátráltató elemként írták le az információk nem megfelelő mennyiségét, az informális információkat, illetve azt, hogy az információ nem áll az adott helyen és időben rendelkezésre. A kommunikációs rendszer hibáit és a nem megfelelő felhatalmazást jelölte meg a

minta legnagyobb része a szervezeti hatékonyság gátjaként, viszont ez szervezési, hatásköri, vezetési funkciókat is érint.

Összegezve az eredményeket megállapítható, hogy a munkamegosztás a rendőri szervezetben nem igazságos, és a jelenlegi szervezeti felépítés nem minden vonatkozásban felel meg a szervezeti célok elérésének. A végrehajtói állomány nincs a vezetői döntésekbe bevonva, ötleteit, javaslatait nem veszik figyelembe sem a vezetési funkciók hatékonyabb érvényesítése érdekében, sem szervezetfejlesztési kérdésekben.

Vizsgálatom rávilágított arra, hogy a közszolgálat egyéb területeihez hasonlóan a rendőrségen sem befejezett a New Public Management megvalósítása, a bürokratizmus túlzottan jellemző egyes szakterületeken (Rosta, 2012). A „jelentési kultúra” ugyan erősödött, de e mellett párhuzamosan fellelhetők a „szabálykultúra” egyes elemei is.

*Álláspontom szerint a rendőrség lineáris-funkcionális szervezeti struktúrája helyett hatékonyabb lenne egy lineáris-funkcionális és részben divizionális felépítés, amelybe a hagyományos rendőri tevékenység mellett integrálódhatnak az igazgatási és uniós feladatok is.*

Ugyanakkor megjegyzem, hogy ez a struktúra további fejlesztésre lenne alkalmas, például a más területen gyakran alkalmazott mátrix szervezetté, de a rendőrség hagyományai, fegyveres testületi kultúrája csak kisebb lépésekben történő átalakítást tud elviselni. Másrészt a társadalmi és igazgatási szerepkörök most formálódó rendszerében nem érzékelhető az állam valódi szándéka arról, hogy milyen jogi és szervezeti háttérrel, miképpen akarja a rendészeti tevékenység társadalmasítását elősegíteni.

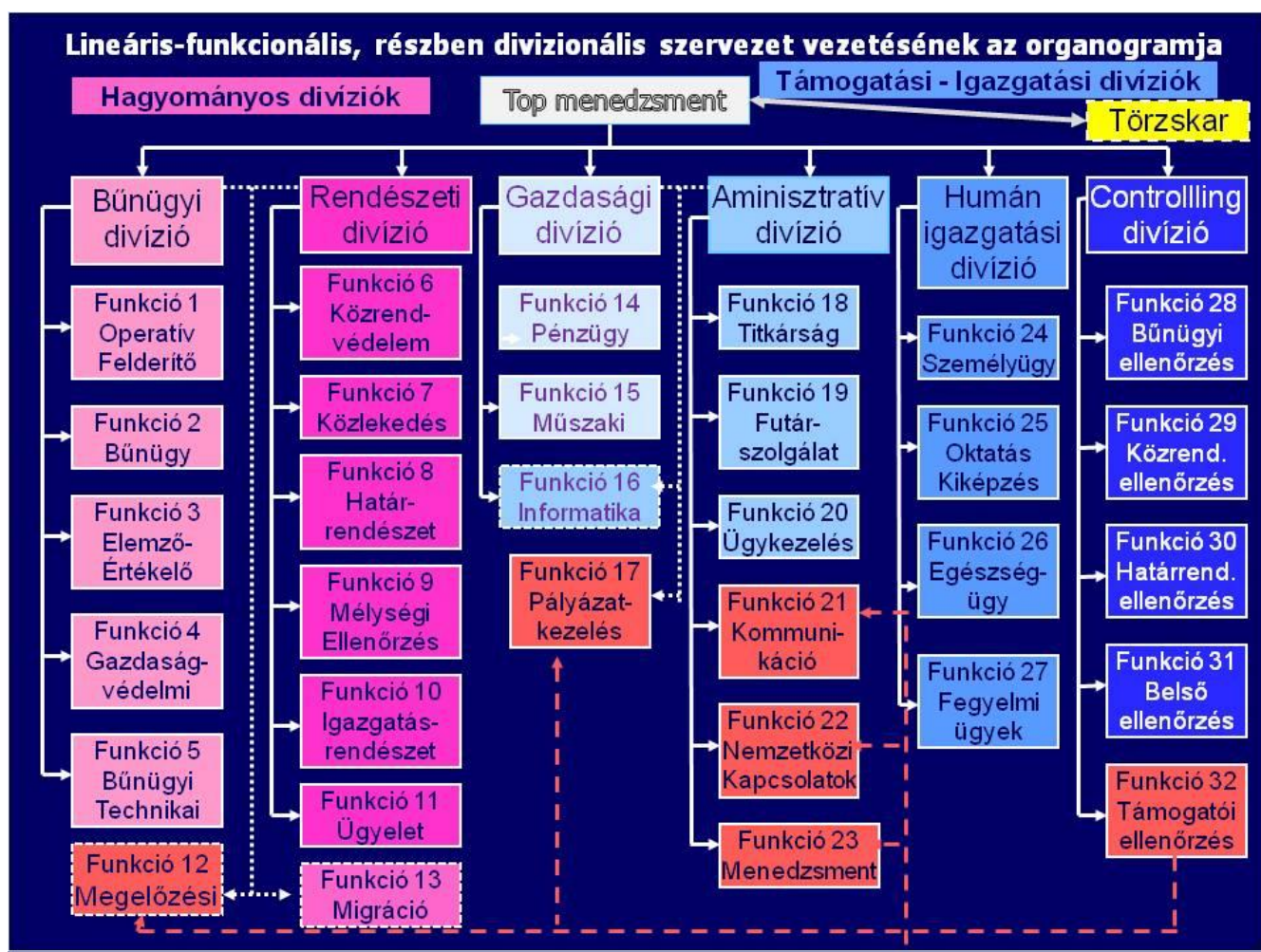
Az általam ajánlott modell éppen ezért a fokozatos átalakítás módját, és a jelen helyzetben optimalizálható működést kívánja szolgálni. A vezetési feladatok megoszlása és az ehhez kapcsolódó vezetési stílusok variációja szerint a hagyományos tevékenységű divíziókban a tekintélyelvű vezetési stílus dominál, míg az igazgatási-támogatási divíziókban más, például a konzultatív, vezetési stílusoknak is helye van.

A 9. ábra szemlélteti a funkcionális- divizionalista szervezet vezetési organogramját.

A hagyományos, vagy klasszikus rendőri divíziókat rózsaszínnel, a támogatói-igazgatási divíziókat a kék szín árnyalataival jelöltem. Az ábrán piros színnel jelenítettem

meg az új funkciókat, mint Megelőzés (mely a bűn- és baleset-megelőzést is magába foglalja, ezért mindkét hagyományos divízióhoz tartozik).

### 9. ábra: Funkcionális-divizionalista szervezet vezetési organogramja



*Forrás: Saját szerkesztés, 2013*

Ugyanez igaz a Migrációs Ügyek Osztályára, mely ugyan a Bűnügyi divízióhoz tartozik, de rendészeti feladathoz köthető tevékenységeket is végez. Hasonló az Informatika funkció helyzete, amely jelenleg a gazdasági divízióhoz tartozik, viszont szorosan kötődik az adminisztratív divízióhoz. A kettős kapcsolódást, függelmi viszonyt szaggatott vonal jelzi az ábrán. Új önálló funkció a modellprojektben és a kontrollvizsgálatban is megjelenő Kommunikáció és a Nemzetközi kapcsolatok, melyek csatolt funkciókként korábban is léteztek, de nem sok önállóságot élveztek. A Pályázatkezelési funkció azért került külön színnel megjelenítésre, mert új divízióban, a gazdasági divízióban előnyösebbnek tartottam elhelyezni. Teljesen új funkció a Menedzsment, mely a változás- és minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket

foglalja magába és az adminisztratív divízióban helyezkedik el. Szintén új funkció a Támogatói ellenőrzés, mely elsősorban az új funkciókhoz, valamint pályázati tevékenységhez köthető controlling tevékenységet jelenti, és a controlling divízióban kapott helyet.

Felmérésem azt támasztotta alá, hogy a változtatási kényszerhelyzetben, illetve a szervezeti működés javítása esetén nem csak egyféle jó megoldás létezik, hanem az adott szituáció dönti el, milyen menedzsment eszközökkel kell élnie a szervezetnek (Bierer, 2006).

A rendőrség struktúráját, szakfeladatainak szervezési szintjét jogszabályok határozzák meg, azonban a rendőri vezetőknek rendelkezésükre állnak olyan lehetőségek, melyek segítségével felkészülhetnek a környezeti változásokra, hatékonyabban felhasználhatják beosztottaik képességeit, élen járhatnak az újszerű ötletek támogatásában, melyekkel a szolgáltatás színvonala javítható.

Az elmúlt éveken végigtekintve a kormányzati elhatározás nyomán a rendőrség megtestesítette a „látható”, majd a „reagáló” rendőrség vízióját, később a rendőrség-határőrség integrációja nyomán egy igen nagy tehetetlenségű szervezetté vált (Jármy, 2010). A fúzió és a gyakori, gyakran megalapozatlan átszervezések eredményeként sok felkészült, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező kolléga hagyta el a szervezetet. Az állomány átlag életkora drasztikus módon lecsökkent, a feladatok azonban megmaradtak, sőt a működési profil kiszélesedett a határrendészet vonatkozásában. Napjainkban elkészült az életpálya modell, melyről egyelőre nem látható, milyen módon képes ösztönözni a jelenleg szolgálatot teljesítő állományt. A rendőrség feladata örök: oltalmazza az életet, a testi épséget, segít a bajba jutottakon, őrzi a köz- és vagyonbiztonságot, valamint a közlekedés rendjét. A hatékony működéshez azonban a fiatal állomány szakismeretének fejlesztése szükséges, valamint megalapozott, módszeres és versenyképes vezetési tevékenység, szervezési funkció szükséges. Csak ezáltal képes a rendőrség megfelelni a kor kihívásainak.

## 5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Kutatásom eredményeit javaslom a Belügyminisztérium, valamint a Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezeti egységeinél hasznosításra.

A kutatásban kidolgozott, valamint integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálatként elnevezett, általam kidolgozott és az értekezésben is bemutatott tesztalkalmazást javaslom a rendőrség szerveinél elvégezni. Ennek a vizsgálatnak a szükségességét az indokolja, hogy 2008-ban az EU-ban honosított közigazgatási szervezeti önértékelési modell, a Common Assessment Framework 3.0 szerinti szervezeti önértékelést végeztek el az integrált rendőri szervezetnél, melyet követően nem volt szervezeti önértékelés a szervezetnél. Illetve, ha elszigetelten történtek is azóta elégedettségmérési vizsgálatok, ezek beavatkozási akció nélküliek maradtak. Sajnos ez elmondható a korábban, 2003-ban RKM szerint, majd 2008-ban CAF modellek szerinti szervezeti önértékelésekről, nevezetesen ezek a felmérések a látványos elemekre koncentráltak, de tényleges, hosszú távon fennmaradó fejlesztések – az önértékelés hozadékaként – nem voltak jellemzőek.

Az általam kifejlesztett kontrollvizsgálat lehetőséget teremt az új kérdésblokkok (mint szervezeti kultúra, vezetési funkciók, szervezetfejlesztés) teljes szervezetet érintő, dimenzionális és mélységi vizsgálatára, és a szervezeti önértékelésen túllépő szervezetfejlesztési módszerek (hard és soft elemek) folyamatos fejlesztésére, valamint a szervezet átalakítási módszerek vizsgálatára és bevezetésére.

A szervezetvizsgálati és -fejlesztési módszerként említett Rendőrkapitányságok Humánerőforrás Racionalizálási Programja – olyan alapadatok kiválasztásával, melyekből képzett terhelési paraméterek szignifikánsan jellemzők az adott rendészeti szervre – sikerrel alkalmazható más rendészeti szerv esetén is. A módszer kifejlesztésekor a Határőrség önálló rendvédelmi szerv volt, akkor a Határőrségnél történő alkalmazásra javasoltuk a módszert. Jelenleg, az integrált szervezetben a módszer csak az integrációt megelőző klasszikus rendőri feladatokat ellátó egységek (rendőrkapitányságok, megyeszékhelyi kapitányságok) humánerőforrás-fejlesztési módszereként volt alkalmazható. Megfelelő határrendészeti alapadatokkal a módszer alkalmassá válik a megfelelő volumenű integrált rendőri szervezeti elemek összehasonlítására. Vagyis külső

határon elhelyezkedő rendőr-főkapitányságok, illetve ezek rendőrkapitányságai, valamint határrendészeti kirendeltségei összevethetők egymással (rendőr-főkapitányságok egymással, rendőrkapitányságok egymással, határrendészeti kirendeltségek egymással). Természetesen ez az összehasonlítás elvégezhető a belső rendőr-főkapitányságok esetén is. Az RKHRRP sikeresen alkalmazható az EU tagállamainak rendőrségeinél is, mivel a szervezetet ugyanazokkal a paraméterekkel jellemzik.

Kutatásom erkölcsi eredményeként értékelem eredményeimet, és az általam javasolt szervezeti modellt, amellyel szeretnék hozzájárulni a rendőri professzió tekintélyének, elismerésének minél hatékonyabb segítéséhez.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



DEBRECENI EGYETEM  
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR  
PUBLIKÁCIÓK



Iktatószám: DEENKÉTK/396/2014.  
Tételszám:  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Elekes Edit  
Neptun kód: CAG2M8  
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola  
Mtmt azonosító: 10044529

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Magyar nyelvű könyv(ek) (4)

1. Husi G., **Elekes E.**, Gaál T.: Tudásbázis fejlesztés informatikai eszközzel. Szabolcs-Szatmár-Bereg M. Rendőr-főkapitányság, [Nyíregyháza], 82 p., 2007. ISBN: 9789630640275
2. Husi G., Szűcs E., **Elekes E.**: A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei RFK, Nyíregyháza, 82 p., 2006. ISBN: 9630613220
3. **Elekes E.**: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság pályázata IIASA-Shiba díjra. Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőség-fejlesztési Központ (IMFA), Nyíregyháza, 46 p., 2004.
4. **Elekes E.**, Fényes L., Lakatos A., Lingvaj C., Baksa L.: A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve. Országos Rendőr-főkapitányság, Budapest, 76 p., 2001.

#### Magyar nyelvű könyvrészlet(ek) (12)

5. **Elekes E.**: RKHRRP - Egy konkrét szervezetfejlesztési eszköz.  
In: Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia : Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment II. Szerk.: Ferencz Á, Kecskeméti Főiskola, Kecskemét, 687-692, 2013.  
ISBN: 9786155192197Ö
6. **Elekes E.**: Forms and possibilities of organizational development at a specific body of State Administration.  
In: Tavaszai Szél 2012 = Spring Wind 2012 : konferenciakötet. Szerk.: Fülöp Péter,  
Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 668-679, 2012. ISBN: 9789638956002



**DEBRECENI EGYETEM**  
**EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**  
**PUBLIKÁCIÓK**



7. **Elekes E.**: A Rendőrség és a civil szervezetek együttműködésének lehetőségei.  
In: Tudásbázisfejlesztés informatikai eszközzel. Szerk.: Husi Géza, Elekes Edit, Gaál Tibor, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei RFK, Nyíregyháza, 67-77, 2007. ISBN: 9789630640275
8. **Elekes E.**, Gaál T.: Közlekedésbiztonsági Informatikai Rendszer (KÖBIR).  
In: Tudásbázisfejlesztés informatikai eszközzel. Szerk.: Husi Géza, Elekes Edit, Gaál Tibor, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei RFK, Nyíregyháza, 77-81, 2007. ISBN: 9789630640275
9. **Elekes E.**: 4 for Quality, Best Practice Cases at the Hungarian Police, Szabolcs-Szatmár-Bereg County Police Headquarters - Long Case Description.  
In: 4th Quality Conference 2006 for Public Administration in the EU - Best Practice Case. [s.n], [s.l.], 7 p., 2006.
10. **Elekes E.**: Új kihívásokra adott válaszok a rendőrségen: A biztonság szolgálata.  
In: XV. Magyar Minőség Hét: "A minőség szerepe az Új Magyarország Fejlesztési Tervben". Szerk.: Herr Györgyi, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 49-59, 2006.
11. **Elekes E.**: A XXI. század Rendőrsége: A fejlődés egy lehetséges útja.  
In: A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai. Ed.: Husi Géza, Szűcs Edit, Elekes Edit, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei RFK, Nyíregyháza, 49-61, 2006. ISBN: 9630613220
12. **Elekes E.**, Husi G.: Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával.  
In: A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai. Ed.: Husi Géza, Szűcs Edit, Elekes Edit, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei RFK, Nyíregyháza, 70-77, 2006. ISBN: 9630613220
13. **Elekes E.**, Fényes L.: Humán erőforrás racionalizálási esettanulmány a Rendőrségen.  
In: Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához. Szerk.: Klein Sándor, Graf Péter, Wachter Thomas, WEKA Szakkiadó : RAABE Tanácsadó és Kiadó, Budapest, 36 p., 2005. ISBN: 9638592095
14. **Elekes E.**, Fényes L.: Úton a jövő rendőrségéért Európa keleti kapujában.  
In: Kiválóan - versenyképesen : Magyarországi Tanúsított Cégek XII. Nemzeti Konferenciája : ... Balatonfüred, 2005. szeptember 8-9. : konferencia kiadvány. ISO 9000 Fórum, Dunaújváros, 12 p., 2005. ISBN: 9632190912
15. **Elekes E.**, Fényes L.: Rendőrkapitányságok humán erőforrás racionalizálási programja.  
In: XIV. Magyar Minőség Hét "Hogyan tovább minőségügy". Szerk.: Róth András, Herr Györgyi, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 106-115, 2005.



16. Andr k J., **Elekes E.**: Minőségfejlesztési program a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság területén.  
In: XIV. Magyar Minőség Hét "Hogyan tovább minőségügy". Szerk.: Róth András, Herr Györgyi, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 95-106, 2005.

Idegen nyelvű, hazai könyvrészlet(ek) (1)

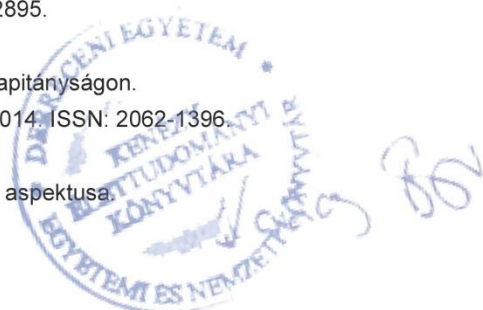
17. **Elekes, E.**: Leadership Functions in a Particular Administrative Organisation.  
In: Spring Wind 2011 = Tavaszi szél 2011 : konferenciakötet. Szerk.: Zadravec Zsófia, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Pécs, 109-115, 2011. ISBN: 9786155001338

Idegen nyelvű, külföldi könyvrészlet(ek) (2)

18. **Elekes, E.**: Management Facilities in Suppressing Organized Crime.  
In: Management - Theory, Education and Practise Conference. [s.n.], [s.l.], 1-8, 2013.
19. **Elekes, E.**: 4 for Quality, Best Practice Cases at the Hungarian Police, Szabolcs-Szatmár-Bereg County Police Headquarters.  
In: 4th Quality Conference 2006 for Public Administration in the EU : Best Practice Case. [s.n.], [Tampere], 47, 2006. ISBN: 9518046050

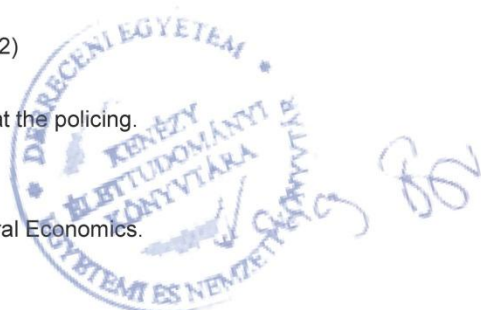
Magyar nyelvű tudományos közlemény(ek) hazai folyóiratban (13)

20. **Elekes E.**: Szervezetfejlesztés lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervnél egy felmérés eredményei alapján.  
*Közép-Európai közl.* 7 (1), 114-125, 2014. ISSN: 1789-6339.
21. **Elekes E.**: A szervezeti kultúra és a szervezetfejlesztés kapcsolata.  
*Magyar rendészet.* 14 (4), 25-40, 2014. ISSN: 1586-2895.
22. **Elekes E.**: Szervezetfejlesztési vizsgálat egy Rendőr-főkapitányságon.  
*Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl.* 6 (1-2), 67-78, 2014. ISSN: 2062-1396.
23. **Elekes E.**: A rendőrség szervezetfejlesztésének vezetési aspektusai.  
*Agrártud. közl.* 58, 57-62, 2014. ISSN: 1587-1282.





24. **Elekes E.**: Szervezeti korszerűsítés lehetőségei és feltételrendszere egy konkrét államigazgatási szervnél.  
*Agrártud. közl.* 58, 63-70, 2014. ISSN: 1587-1282.
25. **Elekes E.**: Szervezetfejlesztés a változás jegyében egy rendvédelmi szervnél.  
*Gradus* 1 (1), 28-33, 2014.
26. **Elekes E.**: Élet a projekt előtt, közben és után: Vezetési funkciók és projektmenedzsment egy adott szervezetben.  
*Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl.* 4 (4), 193-207, 2012. ISSN: 2062-1396.
27. **Elekes E.**: Elégedettség-mérés és elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél.  
*Rendvéd. füz.* - (4), 32-44, 2010. ISSN: 1585-1249.
28. **Elekes E.**: Menedzsment lehetőségek a rendvédelemben.  
*Rendvéd. füz.* - (1), 51-63, 2010. ISSN: 1585-1249.
29. **Elekes E., Fényes L.**: Rendőrkapitányságok humánerőforrás-racionalizálási programja.  
*Magyar minőség.* 15 (1), 26-31, 2006. ISSN: 1416-9576.
30. **Elekes E., Fényes L.**: Humánerőforrás-fejlesztés a rendőrségen: Innovációs tanulmány.  
*Inventárium.* , 176-185, 2005. ISSN: 1787-7113.
31. **Elekes E., Fényes L.**: Út a IIASA-Shiba-díjig és azon túl: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság minőségfejlesztési tevékenysége.  
*Magyar minőség.* 14 (8-9), 18-24, 2005. ISSN: 1416-9576.
32. **Elekes E.**: Teljes körű minőségirányítás a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon.  
*Minőség és megbízhatóság.* 38 (4), 209-215, 2004. ISSN: 0580-4485.
- Idegen nyelvű tudományos közlemény(ek) hazai folyóiratban (2)
33. **Elekes, E.**: An examination of the organizational culture at the policing.  
*Apstract.* 8 (1), 43-50, 2014. ISSN: 1789-221X.
34. **Elekes, E.**: The Conditions of Security in Sustainable Rural Economics.  
*Apstract.* 8 (1), 51-58, 2014. ISSN: 1789-221X.





Idegen nyelvű tudományos közlemény(ek) külföldi folyóiratban (2)

35. **Elekes, E.:** Leadership, the moving Spirit - The Theory of Management in Policing.  
*Bezpieczenstwo: Teoria I Praktyka.* 3, 81-95, 2013. ISSN: 1899-6264.
36. **Elekes, E.:** With Applications for More Effective Cooperation Between the Police and Non-profit Organisations and Improvement of the Professional Achievements of the Police.  
*Bezpieczenstwo: Teoria I Praktyka.* 2 (3-4), 43-52, 2008. ISSN: 1899-6264.

### További Közlemények

Magyar nyelvű könyvrészlet(ek) (2)

37. **Elekes E.:** Összefoglaló a "Kárpátalja megyével a közlekedésbiztoság javításáért" című Interreg projektről.  
In: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-kapitányság honlapja [elektronikus dokumentum]. [A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-kapitányság], [Nyíregyháza], 16 p., 2008.
38. **Elekes E.:** Összefoglalás a "Nyíregyháza biztonságáért" projektről.  
In: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-kapitányság honlapja [elektronikus dokumentum]. [A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-kapitányság], [Nyíregyháza], 3 p., 2008.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2014.12.03.

