

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Elekes Edit

Debrecen

2014

DEBRECENI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉSI FUNKCIÓK
ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA
EGY KONKRÉT ÁLLAMIGAZGATÁSI SZERVNÉL

Készítette:

Elekes Edit

Témavezető:

Dr. habil. Láczy Magdolna főiskolai tanár, CSc

DEBRECEN

2014

A doktori értekezés betétlapja

SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉSI FUNKCIÓK ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA EGY KONKRÉT ÁLLAMIGAZGATÁSI SZERVNÉ

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: ELEKES EDIT

okleveles középiskolai tanár, minőségügyi szakmérnök, közbiztonsági rendőrszervező

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskolája
doktori programja keretében

Témavezető: Dr. habil Lácza Magdolna CSc
dékán-helyettes, főiskolai tanár

A doktori szigorlati bizottság:

elnök:	Prof. Dr. Berde Csaba CSc	egyetemi tanár
tagok:	Dr. habil. Gulyás László	főiskolai tanár
	Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébet	egyetemi docens

A doktori szigorlat időpontja: 2014. október 22.

Az értekezés bírálói:

Név	Tudományos fokozat
Prof. Dr. Szintay István CSc	egyetemi tanár
Dr. habil Szűcs Edit CSc	egyetemi tanár

A bíráló bizottság:

	Név	Tudományos fokozat	Aláírás
elnök:	Prof. Dr. Berde Csaba CSc	egyetemi tanár
tagok:	Dr. habil. Ferencz Árpád	főiskolai tanár
	Dr. habil. Husi Géza	docens
	Dr. habil. Kovács Gábor	docens
titkár:	Dr. Gergely Éva	adjunktus

Az értekezés védésének időpontja: 2015.

NYILATKOZAT

Alulírott, Elekes Edit (szül.: Törökszentmiklós, 1968. május 21.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2014. december 01.

Elekes Edit

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS, TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	1
2. A TÉMA AKTUALITÁSA, CÉLKITŰZÉSEK	3
3. KUTATÁSI PROBLÉMÁK, KÉRDÉSEK	6
4. A TÉMA SZAKIRODALMI ÉRTELMEZÉSEI	8
4.1. A KÖZMENEDZSMENT ÉS A RENDŐRSÉG KAPCSOLATA	8
4.2. A SZERVEZETFEJLESZTÉS FOGALMA ÉS SZAKIRODALMI ÉRTELMEZÉSEI	9
4.2.1. A szervezet fogalma, szervezetfelfogások	10
4.2.2. A szervezetfejlesztés fogalma	13
4.2.3. A szervezeti kultúra fogalma	16
4.2.4. Szervezet és szervezeti kultúra összefüggése.....	19
4.2.5. A szervezetfejlesztés szervezeti kultúra szerinti megközelítései	20
4.3. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉS, VALAMINT VEZETÉSI FUNKCIÓK KAPCSOLATA	26
4.3.1. A vezetés fogalma.....	26
4.3.2. A vezetési funkciók.....	29
4.3.3. Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók kapcsolata.....	29
4.3.4. Szervezés, mint kiemelt vezetési funkció	30
4.3.5. Emberek fejlesztése, mint kiemelt vezetési funkció	30
5. A RENDŐRI SZERVEZET, A VEZETÉS, A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉS HELYZETE	32
5.1. A RENDŐRSÉG TÖRTÉNETE AZ 1980-AS ÉVEKIG	32
5.2. AZ INTEGRÁCIÓ	33
5.3. A RENDÉSZETI STRATÉGIA	37
5.4. A RENDŐRSÉG JOGÁLLÁSA, SZERVEZETE	38
5.4.1. A rendőrség jogállása	38
5.4.2. A rendőrség szervezete, szervezeti felépítése	39
5.5. RENDŐRSÉGI FELADATOK, AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ÉS A VÁLTOZÁSOK	42
5.6. A VIZSGÁLAT TÁRGYA: A SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG	43
5.6.1. A megye és a főkapitányság általános bemutatása	43
5.6.2. Szervezeti felépítés.....	45
5.6.3. Alaptevékenységek, tevékenységi kör	46
5.7. A MENEDZSMENT HELYE, SZEREPE A RENDŐRI SZERVEZET MŰKÖDÉSÉBEN.....	48
5.8. RENDVÉDELMI VEZETÉSI FUNKCIÓK.....	49
5.9. A RENDŐRSÉGI SZERVEZETI KULTÚRA	51
5.10. A SZERVEZETFEJLESZTÉS RENDŐRSÉGI VONATKOZÁSAI	52
5.11. SZERVEZETFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK A RENDŐRSÉGEN	58
5.11.1. A változás, mint szervezetfejlesztés	58
5.11.2. Szervezeti kultúraváltás, mint szervezetfejlesztő eszköz	59
5.11.3. Egy konkrét szervezetfejlesztő eszköz	60
6. HIPOTÉZISEK	62
7. A VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZEREK	63
7.1. SZERVEZETVIZSGÁLATI ÉS SZERVEZETFEJLESZTŐ VIZSGÁLAT-SOROZAT	63
7.1.1. Szervezeti önértékelési projekt	64
7.1.2. Kárpátok Eurorégiós Modellprojekt.....	71
7.1.3. Integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat	73
7.2. HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉSI VIZSGÁLAT ÉS MÓDSZER: RKHRRP	78
7.2.1. Általánosságban egy speciális módszerről	78
7.2.2. Előzmények: Az ORFK cselekvési programja	79

7.2.3. A módszer bemutatása	81
8. A VIZSGÁLAT ÉS AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	85
8.1. SZERVEZETVIZSGÁLATI ÉS SZERVEZETFEJLESZTŐ VIZSGÁLAT-SOROZAT ÉS EREDMÉNYEI.....	85
8.1.1. A szervezeti önértékelési projekt eredményei.....	86
8.1.2. A Kárpátok Eurorégiós Modellprojekt eredményei	108
8.1.3. Az integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat eredményei.....	110
8.2. A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉSI VIZSGÁLAT ÉS MÓDSZER EREDMÉNYEI	113
8.2.1. A módszer alkalmazása.....	113
8.2.2. Továbbfejlesztés.....	115
9. ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK	118
10. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI.....	127
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	129
IRODALOMJEGYZÉK	130
SAJÁT PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN	136
ÁBRÁK JEGYZÉKE	139
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	141
MELLÉKLETEK.....	142
1. SZ. MELLÉKLET: A LAKOSSÁGI ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS ADATBÁZISA ÉS VÁLTOZÓINAK LISTÁJA	142
2. SZ. MELLÉKLET: A TELJES KONTROLLMINTA.....	144
3. SZ. MELLÉKLET: INTEGRÁCIÓS ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONTROLLVIZSGÁLAT KÉRDŐÍVE	145
4. SZ. MELLÉKLET: AZ RKHRRP SWOT ANALÍZISE	152
5. SZ. MELLÉKLET: AZ RKHRRP MÓDSZERTANA	153

1. BEVEZETÉS, TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

*„Az igazi felfedező utazás nem az új területek
meglelésében rejlik, hanem az új látásban.”*

(Marcel Proust)

A magyar szakigazgatás, és ezen belül a rendőrség szervezeti átalakulása és vezetési módszereinek bővülése felgyorsult. Különösen indokoltá teszik ezt a változást az uniós jogszabályokkal való jogharmonizációs folyamatok, a rendőrség tevékenységi körének bővülései (határőrség, katasztrófavédelmi feladatok kezelése, készenlét, nyilvántartás, nemzetközi rendészet, terrorelhárítás, stb.).

A Magyar Rendőrség életére különösen erősen hatottak azok a külső folyamatok, amelyek a szocialista korszakban kialakított rendszerének a korszerűsítését kívánták meg. Gondolhatunk az európai tagállamokban lezajlott rendszerváltozásokra, az új hatalmi tengelyek formálódására, és nem kis mértékben hazánk 1999-ben a NATO-ba, majd 2004-ben az Európai Unióba történő belépésére. Ezek a makro környezeti hatások nem azonnal, de kikerülhetetlen módon elindították a szervezet változását.

A rendőrség feladatkörének változása szükségszerű személyi és technikai fejlesztési folyamatok megindításával jár 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, azaz a változás keretei kialakultak, és a minőségi munka igénye révén a változtatás folyamattá vált, ami már 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 legalább két 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 regionalizációs törekvés. Ezt az átalakulást, szervezeti változást sugallják és támogatják az Európai Unió által kiírt pályázatok is, melyek a nemzetközi régiók hasonló szakigazgatási feladatokat ellátó szervezetei közötti különböző célzatú együttműködések szorgalmazzák azáltal, hogy a projekt megvalósítása alatt kialakított új szervezet vagy jelentési és együttműködési kötelezettség egy jó gyakorlatként fennmarad, és a projekt utánkövetési szakaszában is képes önjáró módon működni.

A szervezet átalakulása a szervezeti kultúra változásával jár együtt. Ezen változásoknak a vezetői tevékenységekben, gondolkodásmódban, és a rendőrség által nyújtott szolgáltatásban való megnyilvánulásával is foglalkozom a dolgozatomban.

A rendőrség feladatai nem csak mennyiségileg, de minőségileg is változnak: olyan újszerű problémákkal is szembe kell néznünk, melyekkel korábban nem találkoztunk (pl. schengeni tagság, a bűnözés újszerű megjelenési formái, élelmiszerbiztonsági jogsértések, a szélsőséges időjárással és katasztrófahelyzetekkel kapcsolatos rendvédelmi tevékenységek, migráció, szervezett bűnözés fellendülése, kábítószer-kereskedelem, emberkereskedelem).

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.

2. A TÉMA AKTUALITÁSA, CÉLKITŰZÉSEK

Magyarországon a rendszerváltást követően folyamatosan zajlanak a reformfolyamatok. Az elmúlt közel három évtizedben felnőtt egy generáció, amelyik folyamatosan megtapasztalta és tapasztalja a változást. Héракleitosz szerint az egyetlen változatlan dolog maga a változás, mégis igyekszünk minden változás során ragaszkodni gyökereinkhez, nem felejtjük el tradícióinkat. 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, 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 dolgozatom megírásának ideje alatt is folyamatos változásokat figyelhettem meg, ami nemcsak érzelmileg, hanem a változások fogalmi rendezésében is komoly nehézségeket okozott. Az egyes szervezeti fejlesztések, de a szervezetben megfigyelhető kisebb átalakulások következményei is időben eltérően jelentkeztek, így dolgozatom vizsgálati időintervalluma alatt egyes változások hatásait alkalmam volt megfigyelni, míg mások értékrendi hatásai csak hosszabb időtávon érvényesülnek, és a levonható következtetések még nagyobb időtávlatból fogalmazhatók csak meg.

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 szervezet korszerűsítésével kapcsolatban a vezetők a képzéseken, oktatásokon általános információkat kapnak, a konkrét szervezet

fejlesztését azonban a jogszabályok, a környezet változásai, az erőforrások rendelkezésre állása, a vezetők tapasztalata, és még sok egyéb belső és külső tényező befolyásolja. A szervezeti korszerűsítés együtt jár a szervezeti kultúra tudatos alakításával, ami a vezetőktől mindenekelőtt elhivatottságot és speciális vezetői kompetenciákat követelnek meg.

A rendőrség felépítését tekintve funkcionális, lineáris 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 meg nem felelőség okát, mely munkaszervezési feladatokkal jár. Éppen ezért célszerűnek tűnt a rendőrség jelenlegi szervezeti struktúrájának, felépítésének vizsgálata és a szervezeti korszerűsítés lehetőségeinek feltérképezése. Korszerűsítésen nem feltétlenül csak a struktúra megváltoztatását, hanem szervezeti kultúraváltást, a reformfolyamatok támogatottságának megteremtését, racionálisabb erőforrás-gazdálkodást és új típusú munkamódszerek, menedzsment lehetőségek alkalmazását is értem.

A Rendőrségi törvény szerint a rendőrség szervezeti felépítése kötött. Egyes szervezeti egységek azonban a hatékonyabb működés érdekében átalakíthatók úgy, hogy a szervezet megtartsa stabilitását, ugyanakkor nagyobb eredményességgel el tudja látni a 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 humán erőforrás menedzsment módszer alkalmazásával is.

Rendőrtisztként egy, a Rendőrségi Innovációs Adatbank által elfogadott és innovációs díjjal jutalmazott konkrét szervezetfejlesztési eszközt, a Rendőrkapitányságok HR Racionalizálási Programját (RKHRPP) dolgoztam ki kollégámmal, melynek több megyei rendőr-főkapitányságon történő tesztelésében, bevezetésében is közreműködtem (ELEKES-FÉNYES, 2005). Ez a módszer ésszerűbb humán erőforrás-gazdálkodásra és egyes vezetési funkciók határozottabb alkalmazására épít.

A rendőri vezetők által végzett vezetés – véleményem szerint – szorosan összefügg egy proaktív változásmenedzsment módszerekkel kiegészülő szervezetfejlesztéssel, melyek kapcsolatával és megvalósításával rendőri munkám során foglalkoztam és doktori értekezésem témájául 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.

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 irányul, valamint elégedettségi vizsgálatokat tartalmaz. 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. Célom, hogy az általam vizsgált 10 évben megmutassam, mely vezetési tevékenységek szorulnak fejlesztésre és mely szervezetfejlesztési eszköz alkalmazása lehetséges a rendőri szervezetben.

A kutatási célom, 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. Ezen fejlesztési lehetőségek közül kiemeltem foglalkoztam a humán erőforrás fejlesztési módszerekkel és a szervezet felépítményére vonatkozó változtatási módszerekkel és azok megvalósításának módjával.

Célom volt továbbá egy olyan konkrét javaslat kidolgozása a szervezeti felépítési modellre vonatkozóan, 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. Célom 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.

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

3. KUTATÁSI PROBLÉMÁK, KÉRDÉSEK

Az elmúlt 10 évben a rendőrség több alkalommal a feladatkörét és szervezetét érintő változásokat élt át. Kiindulásként az uniós csatlakozás előtti, de a rendszerváltozás utáni állapotot véve a katonai jellegéből (szovjet típusú irányítás) már 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 is, amelyeket a korábbi rendőri szervezetben nem vizsgáltak.

Ilyenek a következők:

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? (Itt a határrendészeti szakterületet nem említem, mivel a Rendőrség-Határőrség integrációjával törvény által deklarált rendőrségi feladatnak számít a határrendészeti tevékenység.)
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 szervezhetők 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 szervezet szolgáltató jellege is létjogosultságot követel magának. Ez a fajta kettősség differenciálta-e a vezetési stílust? Az autokratikus stílus mellett megjelennek-e más stílusjegyek? Az új stílusjegyek hozzájárultak-e a parancsuralmi szervezet törvényszerű fejlődéséhez, módosulásához?

6. A jelenlegi szervezeti formában lehetséges-e többféle szervezeti és vezetési irányzat kombinációja? Ha igen, ez milyen szervezeti változásokat von maga után?

4. A TÉMA SZAKIRODALMI ÉRTELMEZÉSEI

Ebben a fejezetben ismertetem – a teljesség igénye nélkül – az általam választott kutatási téma szakirodalmi hátterét, különös tekintettel a vezetésre, vezetési funkciókra, szervezetfejlesztésre, valamint ezek egyes rendőrségi vonatkozásaira.

4.1. A közmenedzsment és a rendőrség kapcsolata

A közszektor reformja több mint három évtizedes múltra tekint vissza az Unió régi tagállamaiban és a fejlett nyugat-európai országokban, hazánkban – ha nem is ilyen régi múlttal, de – rendelkezünk erre vonatkozó tapasztalattal. A közreform nemcsak strukturális és rendszerszintű változást, hanem a közszféra menedzsmentjének, vezetési elveinek reformját és átalakítását is jelenti. Az Új Közszoigálati Menedzsment, angolul New Public Management (NPM) az állam teljesítőképességének és hatékonyságának növekedését eredményezte nemcsak az Egyesült Királyságban, hanem az Amerikai Egyesült Államokban, Új-Zélandon és Ausztráliában is. Hazánkban napjainkban folyamatban van az NPM bevezetése, illetve eredményeinek a beépítése: az állami szektor átalakítását, reformját az Európai Unió pályázati forrással is támogatja. Több közmenedzsment intézmény él is ezzel a lehetőséggel, a hatékonyabb működés érdekében. Azonban az NPM bevezetése és alkalmazása nem megy egyik napról a másikra, mint egy egységesen átvehető séma és eszközrendszer alkalmazása. Az erre vonatkozó elemzések sorra beszámolnak kedvezőtlen, illetve negatív hatású reformfolyamatról, mely sok esetben a nem megfelelő tervezés, elemzés és intézményi rendszer miatt következett be (MEYER-SAHLING, 2009; BOUCKAERT ET AL., 2009). Az NPM inkább egy szemléletmód és értékrend, melyhez számos menedzsment eszköztár illeszthető, ennek megvalósítását több tényező is befolyásolja, mint az adott ország társadalmába ágyazódott intézményrendszer, valamint a bevezetést végző szerv alkalmassága (ROSTA, 2009).

A rendszerváltást követően elmaradt az „örökölt” rendészeti szervezetek megújítása, bár erre több kezdeményezés született (konszolidáció, új rendészeti stratégia, integráció, regionalizáció, outsourcing). A rendészeti szervek, és ezen belül a rendőrség reformja a mai napig nem zárult le, folyamatos átalakulások zajlottak a közelmúltban és napjainkban is a rendőri szervezeten belül. A rendőrség megújítására azért is lett volna nagy szükség, mert a szervezet militarista szellemű felépítése és működtetése, valamint a rendőri hatóság monopóliumának megtartására való törekvés a civil társadalomtól való elkülönülést hordozta magában, mely a szocializmus korára és a 20. századra jellemző hagyományként maradt ránk (LÁ CZAY, 2011).

Ugyanakkor a rendőri szervezetben a külső környezeti változások megindították a szolgáltatás reformját: a rendőri szolgáltatást kényszeredetten igénybe vevő állampolgárok és a társadalom igényeinek való minél magasabb színvonalú megfelelést (ELEKES, 2010).

Lácza Magdolna (2011) arra is felhívja a figyelmet, hogy a rendőrségi és önkormányzati feladatokat és intézményrendszereket érintő reformok elmaradása miatt a rendészet fogalmának újradefiniálása is lezáratlan. Látszólagos ellentmondást jelent az is, hogy a rendészet, a biztonságpolitika önkormányzati alrendszereket is érint. Az ellentmondás feloldására alternatív rendészeti megoldást képzel el, mellyel a rendészeti szervek megújíthatók egyfajta szervezeti és jogkör megosztással.

A közrend és a közbiztonság javítása elképzelhető más megoldással is, a rendészet társadalmasításával, civil rendészet szervezésével és megfelelő intézkedési jogkör kialakításával az új rendészeti rendszerben tevékenykedő örök számára. Más alternatív rendészeti megoldások is elképzelhetők: a nyugati mintát követő állampolgárok biztonságérzetét növelő közösségi rendőrség kialakítása, problémamegoldó rendvédelmi szervek, önkormányzati rendőrség kialakítása, természetesen csak a megfelelő intézkedési jogkör biztosításával (CHRISTIÁN, 2010).

A mai magyar rendészet és ezen belül a rendőrség helyzete, elmaradó reformja arra vezethető vissza, hogy a rendszerváltást követően a rendészetet érintő stratégiai tervezés cikluson belülre, rövid, vagy kivételes esetben középtávra szólt, melyekben a komoly elkötelezettség és változtatási szándék megkérdőjelezhető volt. A rövid távú tervezés és nem megfelelő kontroll mellett az elmaradt reform okát a kormányzásban, rendészetben, rendőrségi szervezetekben történő gyakori személycserékben is látom.

4.2. A szervezetfejlesztés fogalma és szakirodalmi értelmezései

A 21. század első éveiben még a menedzsment szakemberei a tudományuk kialakulását ünneplik, de egyre erőteljesebben fogalmazódik meg, hogy az eltelt évszázad alatt mennyi változás történt ezen a szakterületen is, és a klasszikus szervezés és vezetéstudományi elméletek kritikai megközelítéseiről, valamint új elméletek, módszerek, kísérletek bevezetéséről olvashatunk. Egyre inkább kitűnik, hogy a 19-20 században a menedzsment tudomány megalapozói a szervezetük hatékonyabb, eredményesebb működését tekintették legfontosabb célkitűzésüknek, és másodlagos vagy inkább megtévesztő módon említik, hogy a szervezetek célja kettős, amelyben az emberek egyéni elvárásainak is teljesülniük kellene. A valóság azonban erre gyakran rácafélt, és a Corvinus Egyetem kutatói (HIDEGH – GELEI – PRIMECZ, 2014) éppen ezen a ponton kezdeményeznek egy szakmai diskurzust, rámutatva

arra, hogy „a sikeresség, hatékonyság és eredményesség diskurzusával elfedik a modern társadalom azon problémáit, amelyeket éppen maguk a modern szervezetek, maga a menedzsment termel ki magából.” Ebből az aspektusból vizsgálva a különböző elméleteket, egy fontos megállapítást mindenképpen megtehetünk: napjainkban a menedzsment tudomány korábbi paradigmája változóban van. Az alábbiakban csak a szervezetre koncentrálva néhány elméleti megközelítést mutatok be.

4.2.1. A szervezet fogalma, szervezetcélok

A szervezetek olyan nyílt rendszerek, melyekben két vagy több ember tudatosan tevékenykedik valamilyen közös cél elérése érdekében¹ (ANTAL – GÉBLER, 2006).

Nyitottnak tekintetők azért, mert rendelkeznek egy makro- és mikrokörnyezettel², melyben bekövetkező változások hatással vannak a szervezet működésére. A szervezetek makro- és mikrokörnyezetét az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: Szervezet és környezete

Forrás: BAUER (2006) nyomán saját szerkesztés, 2011

¹ A szervezeteket emberek és eszközök együttesen alkotják, melyeket tudatosan hoznak létre és működtetnek. A szervezetben összehangolt tevékenység folyik, ahol az emberek, vagy azok egy csoportja egy együttes cél elérése érdekében tevékenykedik.

² Mikrokörnyezet: a vállalat közvetlen környezete, melyet befolyásolni tud. A szervezet piaci jelenlétét határozza meg. A vállalat makrokörnyezete szélesebb társadalmi erő, mely a mikrokörnyezet valamennyi tényezőjére hat, ezt a vállalat nem tudja befolyásolni. A szervezet tanúsíthat proaktív, alkalmazkodó vagy elviselő magatartásformát a környezeti változásokkal szemben.

Egy szervezet akkor működik jól, ha a környezeti változások nem indítanak el visszafordíthatatlan és kezelhetetlen folyamatokat annak működésében, vagyis megfelelő változásmenedzsment tevékenységet folytat.

A szervezetek rendeltetési céllal jönnek létre és részekből állnak, melyek valamilyen logika alapján kapcsolódnak össze. Az egyes elemek között, valamint a rész és egész között kölcsönhatás, az elemek között pedig különállási elv érvényesül.

Tulajdonlás szempontjából a szervezetek két csoportba sorolhatók: magánszférára és közszférára. A közszférában tevékenykedő szervezetekre a monopolhelyzet a jellemző, köztulajdonban vannak, a közjó érdekeit hivatottak szolgálni, és alapvető céljuk nem a haszonszerzés. A magánszférában viszont más a helyzet: a for profit szervezetekben a tulajdonosok abban érdekeltek, hogy minél nagyobb profitot érjenek el, sorsukról a piac dönt, így a naprakész reagálás jellemző rájuk.

Különleges statust élveznek a nonprofit szektor szervezetei. Az Európai Bizottság által kiadott *Fehér Könyv* értelmezése szerint civil társadalom alatt a szakszervezetek és a munkaadók szervezetei (az ún. „szociális partnerek”), a nem kormányzati szervezetek, a szakmai, a karitatív és a bázisszervezetek, az állampolgárokat a helyi életbe bekapcsoló szervezetek, illetve, specifikus hozzájárulással, az egyházak és a vallási közösségek értendők. A 2011. évi CLXXXI. a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról szóló törvény a szakszervezeteket, a politikai pártokat és az egyházat külön kezeli, és az ezeken felül felsorolt szervezetekre többféle megközelítést ad, amelyek közül jelen esetben az szervezeteknek a célja szerinti felosztására koncentráltam. Céljuk szerint a nonprofit szervezetek lehetnek szolgáltatást nyújtó, érdekképviselői, önszolgáltató vagy kölcsönösen segítséget nyújtó, forrás és forráselosztást koordináló szervezetek. A kutatásomat ez a tény csak annyiban érinti, hogy a civil rendészeti szervezetek létrejöttével a rendőrségi munkában kiemelkedően fontos, hogy miképpen lehetne velük együttműködni és az együttműködések milyen feladat megosztást eredményezhetnek (PIEROG, 2013).

Általában is csoportosíthatjuk a szervezeteket a működés célja, tevékenységi köre szerint is, így megkülönböztetünk:

- gazdasági ⇒ termelés, szolgáltatás
- védelmi ⇒ rendőrség, honvédség, szakszolgálatok
- társadalmi ⇒ klubok, bázisintézmények, egyesületek
- közhatalmi ⇒ önkormányzat, államigazgatás, bíróság

- közszolgálati ⇒ iskola, óvoda
- egészségügyi, szociális ⇒ kórház, rendelő, idősek otthona
- vallási szervezeteket ⇒ egyházak, szekták.

A mai ember élete, munkája a szervezeti térben, a szervezetekkel való kapcsolatokban zajlik. A szervezet fogalmával összefüggésben, a korábbiakban már leszögeztem, hogy sokféle társadalmi, emberi, pszichológiai, szociológiai jelenség színtere. A szervezet fogalmának meghatározásával a témához kötődő interdiszciplináris társadalomtudományok foglalkoznak. A 60-as években egyfajta paradigmaváltás zajlott le a munkapszichológiában, majd ezt követően a szervezetpszichológia is egyre nagyobb teret nyert.

Szervezetfelfogások

A szervezetek formai, működési, irányítási viszonyairól számos megközelítési módon szerezhetünk ismereteket, és a szervezettípusok meghatározásai mellett éppolyan lényeges a vizsgálatom szerint a szervezeteken belüli hatalmi viszonyok megismerése, mint a szervezeti kultúra változásai. Az alábbiakban néhány releváns, a későbbiekben érintett példát mutatok be.

- Angol-szász (TSZCSE modell³), behaviorista-modell:
- A szervezet lényege az egyén, annak adott személyiségével és készségeivel. Ez egy motivációs rendszer, melyben mindenki saját magáért cselekszik és dolgozik (karrierista). Döntő az egyén és a csoport működésének minősége, kapcsolata, a modell szerint a csoportműködés optimalizálása a cél.
- Weber-i bürokratikus modell (piramis):
- Max Weber (1934, 1995) szerint a hierarchikus szervezeti felfogás a legjobb, mivel egy hadsereg mintája szerint működik. A hierarchiai piramison belül az egyes személyek bizonyos pozícióval bírnak, ami meghatározza, és egyben keretek közé szorítja a tevékenységüket. Ezt a modellt vasketrec-modellnek (iron cage) is nevezik, mert az egyes személyek mozgástere a szervezeten belül szinte nulla. A modell szerint elsődleges a pozíció és a beosztás, a személyiség másodlagos. Mind a mai napig Közép-Kelet Európában ez az uralkodó szervezeti forma, noha egyre jobban bebizonyosodik, hogy ez csak korlátozottan működőképes rendszer, mert merev a struktúrája, hiányzik belőle a rugalmasság.
- Szociológiai érdekalapú szervezetfelfogások:

³ TSZCSE modell: Társadalom – Szervezet – Csoport - Egyén modell.

- A klasszikus és a modern irányzatok legtöbbjét ebben a csoportban találjuk, és a szociológiai és a menedzsment diszciplínák mellett számos társadalomtudományi hatás is alakítja. Most elsősorban a struktúra kialakulása felől közelítve a kérdést, a szervezetek jellemzőit a munkamegosztás, a hatáskör megosztás és a koordinációs eszközök, valamint a vezetési funkciók és módszerek variációinak differenciáltsága alapján vehetjük ide. A 20. század fordulóján kiemelt jelentőségűvé váltak azok a korábban Mintzberg által 2004-ben ad hoc szervezetheként meghatározottak, amelyek közül ma projekt szervezetekként ismerünk (BERDE, 2004) meghatározott céllal, meghatározott feladatot, adott idő alatt teljesítenek, és vagy beépülnek az őket létrehozó anyaszervezetbe, vagy megszűnnek. Ezeknek a szervezeteknek a nagyfokú rugalmassága segítheti a változásmenedzsment célok teljesítését.
- Egyéb kritikai irányzatok:
- A sokféleség ellenére megállapítható, hogy ezek az elméletek meghatározott fókuszokat követnek: tematikus, elméleti, gyakorlati, vagy más aspektusból, a szervezeti struktúrák új kombinációi szerint. Így fontos változást hozott a szervezeti kultúra vizsgálata, és annak megítélése (HOFSTEDE, 2008; SCHEIN, 2009; stb.). Ennek kapcsán a kritikai megközelítésekben felvetődik az emberi erőforrás vizsgálata, pontosabban e területnek a felértékelődése. A klasszikus elméletekben a szervezetek megítélésében a profit abszolút elsőbbséget élvez, de napjainkban a racionalizmus visszasságára is felfigyelhetünk, miszerint az emberek – olykor saját szervezeteik működtetésével – újra elnyomottakká válnak.

Valamennyi elméleti megközelítés bemutatására nincs mód, kiváló tankönyvek állnak erre rendelkezésre (BERDE – LÁCZAY, 2005; GYÖKÉR, 2008; GULYÁS, 2008, ROÓZ, 2001; stb.), az alábbiakban néhány, a kutatásomban is tapasztalt kiemelkedő elképzelést ismertetek.

4.2.2. A szervezetfejlesztés fogalma

A szervezetfejlesztés – a legegyszerűbb meghatározása szerint – olyan fejlesztési tevékenység, melynek a célja egy szervezet fejlődésének elősegítése, valamint túlélési esélyeinek növelése. A szervezetfejlesztés fogalma az Organization Development (röviden: OD) angolszász kifejezésből származik.

A szervezetfejlesztés az angolszász felfogás szerint személyiségfejlesztést, kommunikációs tréninget, T-tréninget jelent (ez a klasszikus OD). A bürokratikus szervezettelátalás szerint az OD a piramis átrendezésével, átépítésével valósítható meg. F.W. Taylor átfogó szervezetelméletet dolgozott ki, mely szerint a fejlesztés biztosítható egyrészt a munkafolyamatok leegyszerűsítésével, másrészt az egyének képzésével (mivel mindenki meg

tudja tanulni a tevékenységét) a betanulással, melyek célja a szervezeti hatékonyság növelése. Már ekkor kifejlesztnek olyan eszközöket, amelyek a hatékonyságot segítik. Henry Ford a Taylor munkaelveit ültette át a gyakorlatba (Ford-Művekben, futószalagos gyártás). A munkafolyamatok tudományos vizsgálatát eredményezi a munkások kiválogatása és betanítása. A taylorizmus szerint a szervezetben mindenkinek megvan a maga tevékenységi köre. Ez biztosítja a szervezeti hatékonyságot. A legnagyobb léptékű fejlődést kétségtelen, hogy a taylorizmus jelentette, mely egy adott történelmi helyzet és egy különleges egyéniség találkozásával jött létre (KIRÁLY – HARSÁNYI, 1986).

A szervezetfejlesztés tehát:

- tervszerű beavatkozás: mely a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít; a szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy csak egységét) érinti; felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettségén alapul és aktív részvételével valósul meg;
- célja: a szervezet életképességének és hatékonyságának növelése, valamint: a szervezeti folyamatok változtatása. (Web1)

A szervezetfejlesztés egy felülről indított, a felső vezetés elkötelezettségén alapuló és annak aktív részvételével megvalósuló folyamat, mely a szervezet egy részét vagy egészét érinti. Célja a szervezeti hatékonyság és a vállalat túlélési esélyének növelése, ami a rendelkezésre álló erőforrások fejlesztésével és a vállalati folyamatok javításával valósul meg. Egyes felfogások csak kimondottan az emberi erőforrás szervezésére és fejlesztésére gondolnak OD esetén (TARJÁNINÉ – TARJÁNI, 2008). Meglátásom szerint egyéb erőforrások (mint tárgyi eszközök, információ, immateriális javak, a két utóbbi, mint absztrakt erőforrás) is szerepet játszhatnak a szervezetfejlesztésben.

A szervezetfejlesztési tevékenységeket 3 csoportba soroljuk: (GAZDAG, 2003)

- Szakmai-szemléleti alapú OD, mely a szervezet szemléleti felfogásaival kapcsolatos. Célja lehet a racionalitás javítása, motiváció növelése, viselkedéstanulás, kommunikáció javítása, csoport együttműködés fejlesztése, vezetők támogatása (coaching), személyiségfejlesztés, működési folyamatok javítása.
- Szervezeti tényezőkre irányuló OD, melynek célja az egyénre, csoportra, szervezetre, viselkedésre, szervezetben végzett tevékenységekre irányuló fejlesztés.
- Komplex OD, mely az előző kettőt egyesíti, így célja az egyén, csoport, valamint a kapcsolat- és működésfejlesztés.

A szervezetfejlesztés OD projekttel valósítható meg, mely egyrészt lehetőséget ad arra, hogy a szervezetről diagnózis készüljön, melyre szervezetfejlesztési tréning épül. A diagnózis során feltárjuk a problémát, módszereket és célokat határozunk meg. Az OD tréning magába foglalja a team építést és magát a team munkát, mely során a team tagjai elemzik a problémákat és megkísérlik azokat megoldani. Itt több lehetőség is adódhat, több team munkamódszert lehet alkalmazni, illetve egy-egy módszer modellezése történik meg. A megvalósítás során – leggyakrabban a minőségügyi szemlélet érvényesítésével – a legjobbnak tűnő elképzelés kerül kivitelezésre, majd elemzésre és szükség esetén továbbfejlesztésre (GAZDAG, 2003, 72).

Valamennyi szervezet egy permanensen változó makro- és mikrokörnyezetben működik. A környezet megköveteli a szervezettől, hogy válaszoljon a vele szemben támasztott kihívásokra. Magát ezt a válaszreakciót is nevezhetjük szervezetfejlesztésnek, miközben a szervezetnek a feladatait legalább ugyanolyan hatásokkal kell ellátnia, ha nem jobban, mint a folyamat beindítását megelőzően. Mindezt úgy kell tennie, hogy stabilitását ne sodorja veszélybe.

A szervezetek számának, jellegének és működési céljainak változásai napjainkban felerősítették azokat az elképzeléseket, amelyek a folyamatos változtatás igényére hívják fel a figyelmet. Amennyiben ezt a változásmenedzsment felől közelítjük, akkor világossá válik, hogy a szervezetfejlesztésre (OD organizational development) ritkábban, míg a napi feladatokat megkönnyítő változtatási tevékenységre (OT organizational transformation) gyakrabban, gyakorlatilag folyamatosan szükség van. A legismertebb gyakorlata Kurt Lewin szerint a felolvasztás – változtatás – újrafagyasztás módszere, míg Kotter ezt a folyamatot nyolc fázisra osztja. Mc Kinsey elméletének lényegi pontja is a változtatás feltételrendszerének a vizsgálata. A legsikeresebb nemzetközi cégek közül a Deloitte cég honlapján az olvasható, hogy a változás sokféle alakot ölthet, amelyekből kiemelhetjük azokat, amelyek nem csak a profitorientált cégekre alkalmazhatóak. „Változást hozhat ezen kívül a vezetőség összetételének megváltozása, egy stratégiai döntés a vállalkozás által követett irány megváltoztatásáról, vagy a reagálás a megváltozott piaci körülményekre. A változás kapcsán általában ugyanazok a kihívások merülnek fel: új szervezeti felépítés, vállalati kultúra, illetve viselkedésminták kialakítása” (Web2)⁴.

⁴ <http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/solutions/szervezetatalakitas.html>

A rendőrségi szervezetre vonatkoztatva a fentieket elmondható, hogy a szervezetfejlesztést a makro körülmények, a politikai rendszerváltás indukálta, de napjainkban egyre inkább a szervezet átalakítását is érdemes vizsgálni.

4.2.3. A szervezeti kultúra fogalma

A kultúra általánosságban a múlt történelmének, a jelen cselekedeteinek, valamint a jövőről alkotott elképzeléseinknek az összességéként tekinthető. A szervezeti kultúra is lényegében egyfajta szociális összetartó erő látható és láthatatlan elemekkel, mely meghatározza a vállalat dolgozóinak identitástudatát, segíti a szervezeti célokkal való azonosulást.

A vezetélmélet viszonylag fiatal tudományág, melynek legújabb irányzatát napjainkban éljük meg és tapasztaljuk, ezért messzemenő következtetéseket egyelőre csak óvatosan lehet levonni a jelenlegi irányzatokról.

A szervezeti kultúra fogalma, szakirodalma kb. az 1980-as években teljesedett ki, amelyet a vállalatban belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összességéként határoztak meg. Ennek keretében sokan vizsgálták azt, hogy a szervezet tagjainak különböző kulturális háttere milyen befolyással van a szervezet egészére, vagyis: szükség van-e egy egységes szervezeti kultúra kialakítására (mint a nagyobb cégek esetében a szigorú öltözködési formák előírása, hagyományos vállalati összejövetelek szervezése). A kutatások eredménye az lett, hogy a nagy multinacionális cégek mindenképpen egységes kultúra kialakítására törekednek. Adott kultúra kialakulásához közel egy évtized szükséges a kutatások szerint, és a vállalati vezetés a szervezetet gyakran a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül igyekszik irányítani.

Összefoglalóan a szervezeti kultúrával kapcsolatban elmondható, hogy:

Egy filozófia, normarendszer, mely alátámasztja a szervezet működését; elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszerének tekinthető; állandó változás által jön létre; közös élményen, múlton alapszik; többnyire csak hosszabb ideje fennálló szervezeteket jellemez; a szervezet tagjai a közös események, élmények hatására szocializálódnak, melynek eredményeként a szervezeten belül egy sajátos szabályrendszer alakul ki;

Mindez elengedhetetlen a szervezet hatékony működéséhez, mert integráló, összetartó hatása van.

A szervezeti kultúra tehát közösen vallott értékek és normák együttese, a szervezet íratlan viselkedési kódexe, mely az emberek viselkedésében, magatartásában, reakcióiban nyilvánul meg (BAKACSI, 2004). A felsorolt alkotórészek azonban nagyon sok egyéni jelleget

ölthetnek azáltal, hogy az adott közösség általános kulturális szintje, a kultúrájuk magértékei mennyire esnek egybe a szervezet elvárt attitűdjével.

A szervezeti kultúra hatásai:

- A valahová tartozás érzésével együtt teremti meg a szervezeti identitást és támogatja a stratégiai célkitűzéseket;
- Csökkenti a human erőforrásra fordított költségeket;
- Hatással van a szervezet tagjainak munkakedvére, mely megalapozza a magas színvonalú munkavégzést;
- A dolgozói elégedettség a partnerek számára is észrevehető lesz – egyediséget és megkülönböztethetőséget biztosítva;
- Maga után vonja a vezetők magatartásának, képességeinek és készségeinek tréningekkel történő, szükségszerű fejlesztését;
- A változásmenedzsment könnyebben, felkészültebben valósítható meg ez által.

Geert Hofstede (1991) holland szociálpszichológus szerint (aki 2010-től a Magyar Tudományos Akadémia tiszteletbeli tagja) a kultúra nem más, mint a tudat kollektív programozása, mely megkülönbözteti egymástól az emberek csoportjait. Így minden munkahelynek van egyfajta „programozottsága”, vagyis kultúrája. Más szakértők ezt úgy érzékeltetik, hogy a szervezeteket az emberekhez hasonlítják. Ahogy minden embernek vannak viselkedésbeli jellemzői, a szervezetek is rendelkeznek ilyen jegyekkel, s ezt szervezeti kultúrának hívjuk. Bizonyos munkahelyeken az emberek jobban, míg máshol rosszabbul érzik magukat. Ám nemcsak a dolgozók közérzete miatt fontos a szervezeti kultúra kutatása, hanem amiatt is, hogy megtudjuk, a jó közérzet miként befolyásolja a szervezetek működésének hatékonyságát. A Human Synergistics Hungary nevű cég a szervezeti kultúra 12 alapvető stílusát különböztette meg felmérése alapján, melyeket 3 fő kategóriába sorolt: az agresszív védekező, a passzív védekező és a konstruktív csoportba, melyek mindegyike 4-4 stílust⁵ tartalmazott (1. táblázat).

⁵ Stílus csoportok: szervezethez való viszony, szervezetben betöltött szerepkör, munkára leginkább jellemző attitűd, személyes motiváció

1. táblázat: Szervezeti kultúrák kategóriái és stílusai

Kategóriák	Agresszív védekező	Passzív védekező	Konstruktív
Stílusok	Ellenállás	Megfelelés	Bevonás-támogatás
	Hatalomra törekvés	Alkalmazkodás	Együttműködés
	Versengés	Függés	Teljesítményre törekvés
	Perfekcionizmus	Elkerülés	Önmegvalósítás

Forrás: HUMAN SYNERGISTICS HUNGARY felmérése alapján, saját szerkesztés, 2012

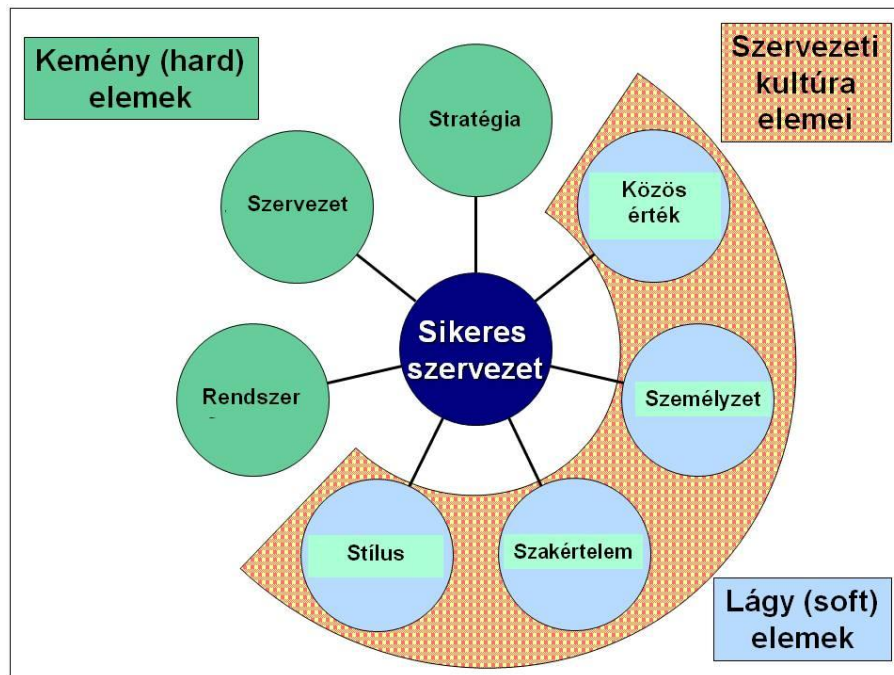
A szervezeti kultúra fejlesztésénél a cél az agresszív és passzív stílusok javítása a szervezetben, valamint a konstruktív elemek dominanciájának kialakítása.

A kutatás alapján nem találtak arra egyértelmű bizonyítékot, hogy a profitorientált cég szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözne az állami vagy nonprofit vállalattól. Sőt néhány állami szervezetnél a konstruktív elemek erősebbnek bizonyultak, mint a profitorientált vállalatoknál. Vitatható a kutatás eredménye, mely feltehetően pozitívabb képet mutat az aktuális állapotnál (ennek lehetőségét egyébként a kutatást végzők is felvetették). Az állami és versenyszféra dolgozói is hasonlóan látják a munkahelyi elvárásokat: a vállalatoknak „munkakatonákra” van szüksége, akik a magánéletüket teljesen alárendelik munkájuknak. A magyar vállalatokra jellemző az agresszív-védekező kategóriába tartozó perfekcionizmus, ami nem egyenlő a teljesítménynek nevezett stílusjeggyel. A perfekcionizmust a tökéletességre való szüntelen törekvés, a munkaidőn túlnyúló kemény, precíz munkavégzés, és a hibák felhánytorgatása jellemzi. Itthon a 100%-os teljesítmény teljesen normális, amiért nem jár dicséret a vezetéstől, és hiányzik a motiváció más elismerő-ösztönző formája is. Mindez megöli a kreativitást, az alkalmazottakat kiégésveszély fenyegeti, és a perfekcionizmus megfojtja az innovációt is. Jellemző még a szabályok állandó és pontos követése (a modern vállalatkép tökéletes ellentéte), mely miatt a szervezetek túlbürokratizálódnak. A rendőrségnél meglátásom szerint mindhárom kultúra egyes elemei megtalálhatók, mint az agresszív védekező stílus elemeiből a hatalomra való törekvés, a perfekcionizmus, a passzív védekező stíusból a megfelelés, míg a kollektív stíusból az együttműködés és a teljesítményre való törekvés. A passzív-védekező kategóriába tartozó alkalmazkodás stílusjegy is magas értékű a hazai vállalatoknál, mely minden bizonnyal a szocialista vállalatoktól kapott örökség egy része. Mindkét stílusjegy továbbfejleszthető tréningekkel, a különböző részlegekhez tartozó alkalmazottak együttműködésével, a vevői elvárásoknak történő magasabb szintű megfeleléssel.

4.2.4. Szervezet és szervezeti kultúra összefüggése

A szervezet hatékony működését több tényező befolyásolja, melyek közül kiemelt jelentőséggel bír a szervezeti kultúra, és az azt alkotó elemek.

A 2. ábra szerinti McKinsey féle 7S modell megmutatja a szervezeti kultúra helyét a vezetési és irányítási rendszerben (BARAKONYI, 2002).



2. ábra: A szervezeti kultúra helye a szervezetben

(Forrás: PETERS [1982] nyomán saját szerkesztés, 2011)

A hét alapvető vezetési dimenzió az ábra szerint:

- **Stratégia (Strategy):** a versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a szervezet piaci pozícióját. A jövőre vonatkozóan iránymutatást tartalmaz, magába foglalja a szervezet küldetését és céljait.
- **Szervezet (Structure):** a munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi szabályozókkal.
- **Rendszerek (Systems):** a szervezeten belüli operatív, működésbeli és fejlesztési folyamatokat összefoglaló egységek.
- **Stílus (Style):** a vezetés viselkedési módja.
- **Személyzet (Staff):** a szervezet alkalmazottjai, azok összetétele.
- **Szakértelem (Skill):** a szervezet egészének és az alkalmazottaknak a képessége, szakértelme, teljesítménye a feladatok megoldásával összefüggésben.

- **Közös értékek (Shared values):** a szervezeti célkitűzések mögött meghúzódó, az alkalmazottak által elfogadott szabályok, normák, melyek betartása mindenki számára kötelező.

Ezen dimenziók lehetnek jól körülírható, úgynevezett kemény (hard) elemek, mint a szervezet, a struktúra és a rendszerek. A többi négy dimenzió (személyzet, szakértelem, stílus, közös értékek) nehezebben megfogható, úgynevezett lágy (soft) komponensek, melyek az emberi erőforráshoz kötődnek. A soft dimenziók együttesen alkotják a szervezeti kultúrát, melyeket csak a kemény dimenziókkal közösen, kölcsönhatásban lehet sikeresen formálni.

4.2.5. A szervezetfejlesztés szervezeti kultúra szerinti megközelítései

A munkapszichológia egyes szakértői a szervezeteket az emberekhez hasonlítják. Ahogy minden embernek vannak viselkedésbeli jellemzői, a szervezetek is rendelkeznek ilyen jegyekkel, felfogásuk szerint ez értelmezhető szervezeti kultúraként (KLEIN, 2004). Bizonyos munkahelyeken az emberek jobban, míg máshol rosszabbul érzik magukat. Nemcsak a dolgozók közérzete miatt fontos a szervezeti kultúra kutatása, hanem amiatt is, hogy megtudjuk, a jó közérzet miként befolyásolja a szervezetek működésének hatékonyságát (ELEKES, 2012).

Hofstede-dimenziók

Geert Hofstede holland pszichológus az 1950-60-as években az IBM humán erőforrás részlegén dolgozott és felmérést végzett az IBM alkalmazottai körében világszerte. A kérdőívben szereplő kérdések (pl. hogyan oldanak meg problémákat; hogyan dolgoznak együtt, hogyan viszonyulnak a vezetéshez) alapján Hofstede azt vizsgálta, hogy a kultúrák milyen mértékben térnek el egymástól. A nemzeti hovatartozás viselkedésre gyakorolt tudattalan hatását a *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (A kultúra következményei – Értékek, viselkedések, intézmények és szervezetek kultúrákőzi összehasonlítása és a Kultúrák és szervezetek In: Az elme szoftvere) című könyvében publikálta. Kutatásait Hofstede-dimenziók néven emlegetjük, mely a kultúrákőzi pszichológia elfogadott paradigmájává vált napjainkra (GLADWELL, 2009).

- Az individualizmus skála, individualizmus dimenzió azt fejezi ki, hogy a kultúra milyen mértékben várja el az egyénektől az önmagukért való felelősség vállalását.
- A bizonytalanságkerülés dimenziója arra ad választ, hogy mennyire tűri jól a kétértelműséget az adott kultúra.

- A hatalmi távolság skála, hatalmi távolság dimenzió azt fejezi ki, hogy a kultúra mennyire értékeli és tiszteli a tekintélyt, milyen távolságra van a hatalom befolyásoló erejétől. A hatalmi távolság kifejezést Hofstede a hierarchiával kapcsolatos attitűdök alapján alkotta meg.
- A férfiasság kontra nőiesség annak a megnyilvánulása, hogy a karrier, a hatalom, a vagyon gyűjtése vagy az emberi kapcsolatok száma és minősége inkább a sikeresség mértéke az adott társadalomban. A férfias társadalmakban a férfiak és nők szerepe, az általuk betöltött pozíciók élesen elkülönülnek egymástól. Míg a nőies kultúrákban mindkét nem számára gyakorlatilag ugyanazok a munka és karrierlehetőségek nyitottak (HOFSTEDÉ, 2008).

Handy kultúratispológiája

Handy szerint az a mód, ahogy a szervezeten belül intézzük az ügyeinket, meghatározza a szervezeti kultúrát. A külső hatások és a belső viszonyok kapcsolata, változásai alapján a szervezeti kultúrán belül újabb típusokat határozott meg: a hatalom, a szerep, a feladat és a személyiség kultúrát. Alapelve, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek szervezeti kultúrája alapvetően eltér egymástól, ez sokszor a szervezeti kultúra külső jegyein is látszik. A szervezetek más értékrendű embereket vonzanak, más a munkahelyi légkör, más a munkavégzés módja, ritmusa. Alapvetően négyféle szervezeti kultúrát különböztetett meg (BOKOR, 2000).

A leggyakrabban a hatalomkultúra vagy hatalmi kultúra (pókháló – modell) fogalmát kötik a nevéhez, amely szerint középen helyezkedik el az irányító, körülötte lojális emberek tevékenykednek a szervezetben (JÁVOR – ROZGONYI, 2007). Kisebb szervezetekben hatékony, de a személyes függés miatt a főnöki szerep deformitása is elképzelhető. A hatalmi kultúra (pókháló kultúra) meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből tekintély és hatalom sugárzik a szervezeten belül minden irányba. Ebben a kultúrában kevés a szabály, a bürokrácia, a döntések az erőviszonyoktól függenek. Viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája. A környezeti változásokra való reagálás a központban álló egyén személyiségétől, vezetői készségeitől függ.

A szerepkultúra (görög oszlopcsarnok kultúra) a bürokratikus szervezetek kultúrája, mely az ésszerűség és logika alapján működik. A szervezet tartóoszlopai a funkcionális területek, a kontrollt a szabályok, ügyrendek, előírások biztosítják. A szűk körű felső vezetés gyakorolja a hatalmat, biztosítja a személyes koordinációt. Ebben a kultúrában fontosabb a munkaköri leírás, mint a személy, és a pozícióhoz, vagy szerephez választják ki a megfelelő embert. Ez a

szervezet stabil, változatlan környezetben megbízhatóan működik, a változásokra nehezen reagál. A szerepkultúra közel áll a bürokratikus felfogáshoz, mivel ebben is lényeges a struktúra, viszont nem a pozíció, hanem a feladat áll a központban. A feladat vagy mátrix kultúraként is emlegetett elképzelése rendkívül rugalmas, bővíthető formációt kínál. Az egyes egységek folyamatos egyeztetése kicsit lassíthatja ugyan a munkát, de ez a felfogás jól kombinálható különböző modellekkel, akár a piramisszerű lineáris rendszerével is.

A feladatkultúra (háló kultúra) munkakör- vagy projekt irányultságú kultúra, melyben a fő cél a munka elvégzése, amihez a vezetés biztosítja az erőforrásokat. Ebben a kultúrában fontosabb a szakértelem és a személyiség, mint a pozíció, ami pusztán formalitás. A csoportok, projektek könnyen átszervezhetők a környezeti változásoknak megfelelően, ezért ez egy alkalmazkodó képes kultúra. A tipikusan mátrix struktúrájú szervezetek szervezeti kultúrája a feladatkultúra, ahol minden személy önálló és a saját munkáját ellenőrzi. Negatívum, hogy a teljesítményfüggő értékelés gyakran konfliktusokhoz, versengéshez vezet, ami a szervezeti hatékonyságot csökkenti.

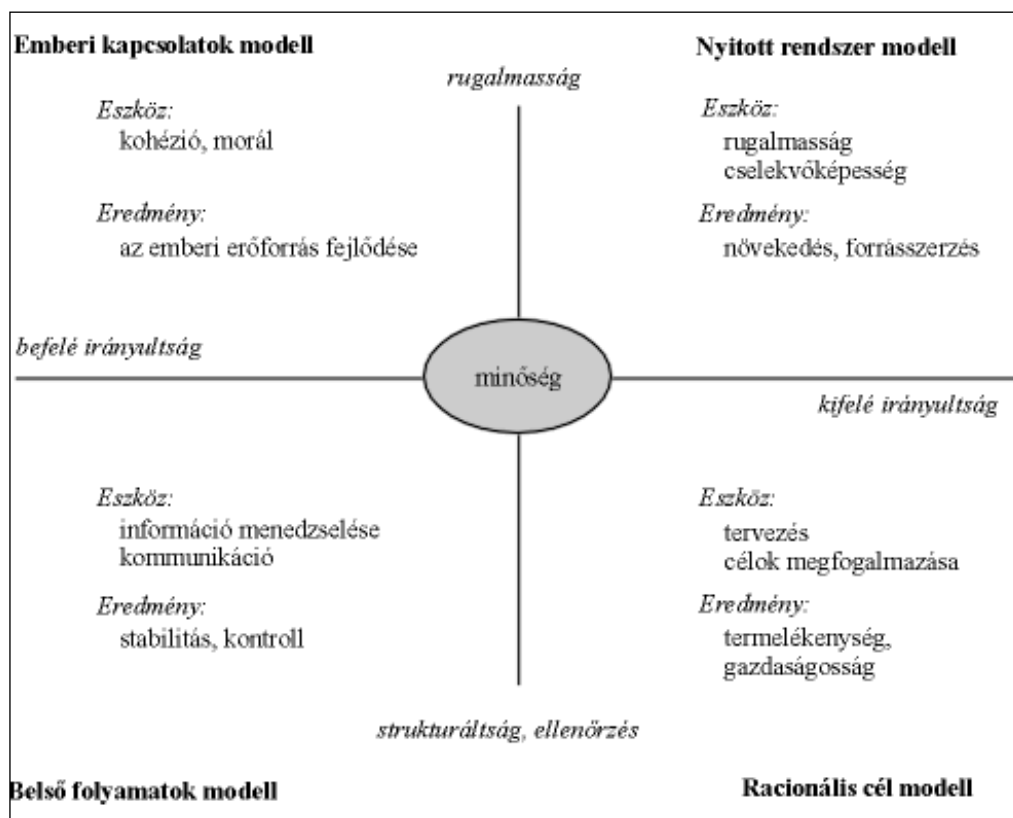
A személyiségkultúra (halmaz kultúra) központi alakjai kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek. Az ilyen szervezetek nem túrik a vezetői hierarchiát, az egyén bármikor, minden következmény nélkül kiléphet a szervezetből. Ezt a kultúrát csak kevés szervezet viseli el, ilyenek például a kamarák vagy auditáló cégek. A személyiségkultúra a rendszeten belül nem jöhet szóba, mivel ebben az elképzelésben az egyén önálló céljainak a megvalósítása élvez prioritást.

Quinn szervezeti kultúra modellje (1988)

A modell szerint két érték befolyásolja a szervezeti hatékonyságot: a befelé/kifelé összpontosítás, illetve a rugalmasság/szoros kontroll. A be/kifelé összpontosítás dimenzió azt fejezi ki, hogy a szervezet mennyire fókuszál a környezetre, az egyének hatékonyságára, a munkahelyi folyamatok megszervezésére. A rugalmasság/szoros kontroll dimenzió azt fejezi ki, hogy mekkora mozgásteret és döntési szabadságot biztosít a szervezet tagjai számára. A két dimenzió egy négynegyedes mátrixot alkot, mely a különböző szervezeti kultúra típusokat határozza meg (BAKACSI, 1998).

- A támogató kultúra befelé összpontosít, és nagy rugalmassággal bír. Ez a szervezet a munkatársakra fókuszál a környezet kihívásaival szemben, személyes fejlődésüket biztosítja emberi erőforrás fejlesztéssel, tréningekkel. A kultúra jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, részvétel, jó csapatszellem, szervezet iránti lojalitás és a szóbeli kommunikáció.

- A szabály-orientált kultúra szintén befelé összpontosít, viszont szoros kontrollt gyakorol a szervezet felett. Jellemzői a szabályozottság, formalizáltság, folyamatok racionalizálása, hierarchikus szervezeti megoldások és az írásbeli kommunikáció. Az ilyen típusú szervezetek fő értéke a stabilitás és egyensúly, valamint az eddig elért szervezeti eredmények megtartása, tisztelete.
- A célorientált kultúra kifelé összpontosít, és szoros kontrollt gyakorol a szervezet felett. Fő jellemzői a vezetők központi szerepe, a központi célmeghatározás, hatékonyság, teljesítmény növelése, valamint a feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció. az ilyen szervezetek központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit.
- Az innováció-orientált kultúra kifelé összpontosít, és nagy rugalmasságot biztosít a szervezetet alkotó tagok számára. Az ilyen szervezet fő jellemzője a környezet folyamatos figyelemmel kísérése, problémamegoldó módszerek alkalmazása, új megoldások, munkamódszerek alkalmazása, a kísérletezés, a kreatív problémamegoldás. Ebben a szervezetben a vezetés a lehetőségek megragadására koncentrál. Fő értéke a rugalmasság és a növekedés. A versengő értékek modelljét a következő, 3. ábra szemlélteti.



3. ábra: Versengő értékek modellje

Forrás: KARCSICS: Menedzseri kompetenciaelvárások a munkaerőpiacon, 2011

Schein szakmakultúra modellje (2009)

Három kultúrát különböztet meg, melyek közül kettő szakmai közösséghez köthető. Az első csoport a munkások (operators) csoportja, akik a szervezet alaptevékenységét végzik. A második csoportba a műszakiak (engineers) tartoznak, akik a szervezetbeli folyamatokért, alaptevékenységeket biztosító technológiáért a felelősek. Rutinszerű megoldásokat állítanak elő, akik figyelmen kívül hagyják az emberi és magatartásbeli dolgokat. A műszakiak, a technokraták sorolhatók ide, és mivel az emberi kapcsolatokat háttérbe szorítják, ezért az ilyen kultúrákban nem jönnek létre hatékony munkacsoportok. A harmadik csoportba a vezérek (executives) tartoznak, akik a tulajdonosok felé tartoznak pénzügyi felelősséggel, feladatuk a profit növelése. Végső felelősséggel tartoznak a szervezetért és a haszonért, embereket, egységeket és divíziókat vezetnek. Nem támogatják az olyan javaslatokat, melyek nem járnak együtt pénzügyi megtérüléssel, mint pl. az emberi erőforrás-fejlesztés, tehát az emberi tényezőt ők is igyekeznek kizárni munkájukból.

Schein szerint a cél a három kultúra együttműködésének megvalósítása. Ha a kultúrák közötti ellentmondásokat nem sikerül feloldani, akkor véleménye szerint tanuló szervezeteket kell létrehozni (SCHEIN, 2009). Modellje jól reprezentálja és segíti a globális szervezeteket.

Deal és Kennedy erős kultúra modellje

A domináns kultúra azon értékei sorolhatók ide, amelyek a szervezetre elsősorban jellemzőek és hatásuk erőteljes a szervezeti tagok megtartása érdekében. Az erős szervezeti kultúra kiszámítható emberi és szervezetbeli viselkedést eredményez. Az ilyen kultúrában az alkalmazottak elkötelezettek a szervezet iránt, azonosulnak a szervezeti célokkal, lojálisak. Ebben a kultúrában kicsi a fluktuáció, nagy a szervezet munkaerő megtartó képessége. A vezetők a szervezeti kultúrát használják fel a munkaerő magatartásának befolyásolására (belső képzések és magatartás-fejlesztési programok útján). Már a felvételi eljárás során tesztelik azt, hogy a leendő munkatárs mennyire vallja magáénak a szervezet domináns kultúrájának fontos értékeit. Az erős kultúra hátránya, hogy nem rugalmas, a környezeti kihívásokra lassan reagál (DEAL – KENNEDY, 1982).

Lewin erő-mező elmélete

Kurt Lewin az étkezési szokások megváltoztatására folytatott kísérletet és vizsgálta azt, hogy a propaganda, a közös döntések mennyiben befolyásolják a fogyasztói attitűdöket. Ez a kísérlet volt az alapja az erőter elméletnek, és eredményei beépültek a változásmenedzsmentbe. Kurt Lewin erőter-elemzés elmélete a csoport-dinamikán alapul és az érdekeltek ellenállásának csökkentésére szolgál. Célja a szervezeti változással szembeni

ellenállás felszámolása, a változással szembeni ellenállás feltérképezése, ami arra irányul, hogyan lehet legyűrni az ellenállást. Lewin kísérlete alapján az erőtér megváltoztatható, mivel az érzelmek is fontos szerepet játszanak a változások menedzselésében. Lewin szerint központi szerepe van az egyének felkészítésének, tréningjének abban, hogy felismerjék a változást elősegítő és az azt fékező erőket. A változásmenedzselésnek három fázisa van:

- Kiolvasztás (unfreeze) = adott struktúra szétszedése
- Változtatás (move) = új struktúra kidolgozása
- Visszafagyasztás (refreez) = minden változás menedzselése.

A változtatás iránti igény felkeltése lépésről-lépésre történik, a belső érdekcsoportok támogatásának kiszélesítése, elkötelezett résztvevők kinevezése, bevonása a változtatási folyamatba (LEWIN, 1972). Az erőtérelmézést napjainkban is használjuk. A változással szembeni ellenállás csökkentésére különböző eszközök állnak rendelkezésre, mint a vezetői döntésekbe való bevonás, részvétel, a tárgyalás s megegyezés, a segítségnyújtás és gyámolítás, mely utóbbiak segítenek az egyéni félelmek legyőzésében, és erőteljesebb a manipuláció, vagy akár a nyílt, illetve burkolt erőszak alkalmazása.

Tanuló szervezetek

A tanuló szervezet fogalmának „atyja”, Senge P. M. szerint (1998) a tanuló szervezetnek a tagjai inkább önálló felelősségű munkatársként, mint beosztottként működnek. A vezetőnek és munkatársainak, de az egész szervezetnek is állandóan tanulnia kell, és újratervezni a céget. Újfajta vezetői szemléletre van szükség a tanuló szervezet létrehozásához. A tanuló szervezetben a vezető egyszerre tervező, szolgáló és tanár (mentor), a vezető az emberek folyamatos tanulását felelős. A „tanuló szervezetekben” a vezető kiválót tud nyújtani a rendszergondolkodás, a személyes irányítás, a gondolati minták, a közös jövőkép kialakítása és a csoportos tanulás terén, így a vezetői készségek kifejlesztése során is ezekre a területekre kell különös hangsúlyt fektetni.

Napjainkban a vezetésnek a gyakorlatban megfigyelhető komplexitását, az egy időben jelentkező és a kölcsönhatásaiban értékelhető változását a szervezeti kultúra, a szervezeti formák és a vezetési stílus komplex vizsgálatakor figyelhetjük meg leginkább. Nincs egyetlen jó módszer, mert azt mindig az adott szituáció, szervezet határozza meg, és az eredménye hitelesíti. Ebből adódóan minden megközelítés egy korábbi szituáció, szervezet és kultúra vezetési tapasztalatain nyugszik, miközben a jelenben legtöbbször még nem átlátható helyzetben kell trendeket felismerve döntéseket hozni, a megvalósításhoz stílust, módszert választania a vezetőnek. Ismernie kell az általa vezetett szervezetet, a munkatársait és a

munkafolyamatot is. Ennek a három dolognak az irányításához legtöbbször nem elegendő egyetlen módszer, stílus, hanem térbeli, időbeni és szervezeti viszonyoktól függő kombinációt kell alkalmaznia (SENGE, 1998).

A globalizáció kettős hatására – véleményem szerint a makroszintű szerveződések felerősítik a mikroszintű szerveződések is azáltal, hogy a tömegtermelés és az egyéni igények egyszerre jelennek meg – épp a szervezeti kultúra különbségeiből adódóan új vezetési iskolák létrejötte várható, amelyben a vezetésnek és a vezetői elvárásoknak a változása is törvényszerű. Ennek ellenére ma is találó a legrégebbi definíció – amely állítólag Szókratészről származik – és talán ma is összefoglalása a témának, miszerint a vezetői tevékenységet leginkább a karmester munkájával lehet illusztrálni.

4.3. Szervezetfejlesztés és vezetés, valamint vezetési funkciók kapcsolata

4.3.1. A vezetés fogalma

A vezetés egyidős az emberi társadalommal, mégis csak a huszadik század elején kezdték el tudományosan vizsgálni (Web3). Taylornak az 1911-ben megjelent „A tudományos vezetés” című munkájával jegyezte be magát a menedzsment tudomány a tudományágak közé, de magának a fogalomnak a meghatározása napjainkig tartó folyamatnak tűnik. A menedzsment fogalmát először Frederik W. Taylor amerikai mérnök definiálta a századfordulón. A fogalmat a következő módon írta le: pontosan tudni, mit akarsz az embereidtól, pontosan tudni, mit hogyan csináljanak, majd megnézni, hogy a legjobban és legolcsóbban csinálják-e. A vezetés kifejezést a magyar nyelvben kettős értelemben használjuk. Ennek részben az a magyarázata, hogy a magyarban a vezetés és a vezető fogalma szélesebb jelentéstartalommal bír, mint az egyébként más kifejezéseket is használó angol nyelvben. Értelmezhetjük, mint tevékenységet, és mint szervezeten belüli egységet, azokat a személyeket, akik adott helyzetben képesek befolyásolni mások viselkedését. A vezetés olyan emberi cselekvés, amelyben a vezető közös célok elérésére készíttet másokat, és ehhez szervezetileg megteremti a legkedvezőbb feltételeket (BAKACSI, 2004).

A magyar nyelvben nehezen definiálható, választható szét a menedzsment és a leadership, noha a klasszikus irányzat megfogalmazói már kitértek arra, melyek a menedzsment funkciók, és melyek a vezetői szerepek. Fayoltól, Mintzbergen át Kotterig többféle magyarázat született, melyeknek frappáns összegzését adja Bennis és Nanus (1985, 1997), akik szerint menedzserek azok az emberek, akik jól csinálják a munkájukat, vezetők pedig azok az emberek, akik jó dolgokat csinálnak. A menedzsment is értelmezhető tehát folyamatként és dolgozókat irányító, utasító személyek csoportjaként. Ugyanakkor a menedzsmenttől eszerint

jól elkülöníthető a leadership folyamata, mely során egy személy (a leader) másokat a szervezet céljainak elérése érdekében befolyásol, képessé tesz és motivál (KARÁCSONYI, 2006). Ez a meghatározás egyrészt magában foglalja a vezető rugalmasságát, kapcsolati tőkét, alkalmazkodó készségét (interperszonális szerepét), másrészt a karizmatikus vezető elméletét.

Kotter (1999) átcsoportosította a vezetés funkciót, és azt a kérdést vizsgálta, mi a különbség a menedzser és a vezető fogalma között, és a válaszát a következőképpen egyszerűsíthetjük: A vezetés különvált és átfogja a különböző vezetési funkciókat. amelyek közül első helyre kerül a jövőkép felmutatása, azaz a tervezés, és ennek kapcsán annak kijelölése, hogy mit és hogyan kell majd csinálni. Ehhez embereket kell szervezni, hiszen a kijelölt feladatokat elvégezni képes munkaező és az ehhez szükséges erőforrások garantálják a sikert. A vezetés harmadik kiemelt funkciója a motiválás, az ösztönzés, amit társítania kell az irányítás folyamatával, azaz a követelmény állításával az ellenőrzés folyamatának kidolgozásával. Kotter az általa vizsgált kérdéskörben a fentiek alapján egy manager – leader modellt alkotott.

Vezetés	Menedzser szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változás stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Probléma-megoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a szervezet komplex, zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

4. ábra: Kotter manager-leader modellje

Forrás: KÓPHÁZI alapján, 2008

A három fogalom közül a vezetés a legbővebb, mivel a szervezet szintjére, míg a menedzser és leader személyekre és csoportokra vonatkozik. A legújszerűbb elemekkel viszont a leadership rendelkezik, s ezért meghatározó szerepe van a fejlődésben, és a munkájában az alkalmazási területtől függően speciális jegyeket fedezhetünk fel (5. ábra).

Menedzser		Leader
Zárt	Rendszer	Nyílt
Tervezni – Szervezni – Irányítani – Ellenőrizni	Funkciók	Kiválasztás – Felkészítés & Fejlesztés – Motiválás – Kihívásokkal szembesítés
Statisztikai-analitikai Matematikai-technológiai	Módszer	Human Resources
Papír – Ceruza - Számítógép	Eszköz	Kapcsolatrendszer
Ellenőriz, hogy minden úgy történik-e, ahogyan szerinte kell	Fő tevékenység	Mindent úgy csinál, ahogyan kell
Előre!	Jelszó	Utánam!

5. ábra: Menedzser és leader szerep összehasonlítása a rendőrségi szervezetben

Forrás: Web4 alapján saját szerkesztés, 2010

A menedzser és leader szerepek közötti dichotómiát szemlélteti az 5. ábra. A leadershipet alkalmazotti vagy személyes vezetésnek is nevezik, mivel az emberekre helyezi a hangsúlyt. Ez a dichotómia mesterséges, valójában az az optimális eset, amikor a két szerepkör egymással párhuzamosan, egymást kiegészítve kerül alkalmazásra, mivel a két szerepkör elkülönül egymástól. A különbség közöttük az időhorizontban rejlik. Míg a menedzser egy évben, esetleg egy konkrét feladatban gondolkodik előre, addig a leader hosszabb távon, azaz stratégiai feladatokat lát el.

Milyen rendszerben gondolkodik a menedzser és a leader? Az előző zárt, míg az utóbbi nyílt rendszerekben tevékenykedik. A klasszikus Fayol-i vezetési funkciók megjelennek vagy megjelenhetnek a menedzsernél és a leadernél is. A leadernek azonban olyan stratégiai tervezési, irányítási funkcióknak kell megfelelnie, amelyben a feladatokat az emberek tudására, tetteire, egymás közötti kapcsolataira, stb. építi. Az alkalmazott módszert tekintve a menedzsmentet a statisztikai és analitikai módszerek jellemzik, míg a leader a személyes kapcsolatait alakítja, és olyan munkatársakat keres, akikben megbízhat. A kapcsolatrendszer is más: a menedzsernél a módszerek alkalmazására alkalmas eszköztár látható, míg a leader a kapcsolati rendszert, a kapcsolati tőkét hasznosítja.

4.3.2. A vezetési funkciók

A fentiekén túl a vezetési funkciók további vizsgálata alapján kijelenthetjük, hogy a vezetési funkciók speciális vezetői feladatokat jelentenek, melyeket a vezetők nap, mint nap végeznek. A szervezetnek minél magasabb szintjén áll egy vezető, annál több problémamegoldó és döntési funkció összpontosul a kezében. Az alapvető vezetési funkciókat Fayol már a múlt század elején megfogalmazta, ezek a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás-utasítás, koordinálás és ellenőrzés voltak (DOBÁK, 1996). Fayol az egyes vezetési funkciókhoz nem hozott létre funkcionális egységeket, azonban a későbbiekben egyre több szervezetben, így a Rendőrségen is létrejöttek vezetési funkcionális egységek (mint tervezési, ellenőrzési osztályok, koordinációs részlegek). Ez a jelenség a vezetési funkció értelmezését komplexebbé tette.

Fayolt követően többen is kibővítették a vezetési funkciók számát, illetve csoportosították azokat. Itt helyhiány miatt nincs lehetőség arra, hogy valamennyi, a vezetési funkciókkal kapcsolatos elképzelést áttekintsem, azonban néhány irányzat sajátosságait célszerűnek tartom bemutatni. Drucker (1992) a menedzsment tevékenységeket öt alapvető csoportba sorolta: célkitűzés a szervezet számára, a munka szervezése, a beosztottak motiválása, a mérés (ezen belül célkitűzés meghatározása egyéni és szervezeti szinten) és az emberek fejlesztése. Mintzberg eltávolodott a hagyományos fayoli nézettől, és alapvetően három csoportba sorolta a nevével fémjelzett tíz vezetési funkciót: személyközi, információs és döntési szerepekre (ROÓZ, 2001).

A vezetés funkcionális vizsgálatának a szakirodalmában olvasható, hogy a vezetési funkciók között ma már egyre több feladatot jelölnek meg a szerzők. Olyan rendszerezéseket is ismerünk, amelyek a nyolc-tíz alapvető vezetői feladatot tovább bontják, és az egymásra épülő több részcsoport révén több mint száz feladatot definiálnak (GYÖKÉR, 2008).

4.3.3. Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók kapcsolata

A szervezetfejlesztés nem választható el a vezetés fogalmától. Doktori munkámnak nem célja a vezetés és a vezetési funkciók fogalmi fejlődésének bemutatása. A vezetés fogalmának meghatározásához Bakacsi (2004) már idézett definícióját használtam. Álláspontom szerint a vezetés a szervezet hierarchiájának több szintjén is megjelenik, mint folyamat, az ezt gyakorló különböző szintű vezetők munkájában. Ezek a különböző szinten álló vezetők a vezetési funkciókat eltérő gyakorisággal alkalmazzák napi munkájuk során, melyet felméréseim is alátámasztanak.

4.3.4. Szervezés, mint kiemelt vezetési funkció

A szervezés a személyi és tárgyi folyamatok összehangolása a szervezet céljainak elérése érdekében (DOBÁK, 2006, 137), mely magába foglalja:

- a folyamatok felismerését, elkülönítését és azok folyamatos javítását (folyamatszervezés);
- a szervezeti felépítésre, a struktúrára, alá-fölé rendeltségre irányuló változtatási tevékenységeket (szervezettervezés);
- munkavégzés rendjének definiálását (munkaszervezés).
- munkakörök kialakítását és az azokhoz kapcsolódó felhatalmazások kialakítását (emberi erőforrás szervezést).

Ez utóbbival foglalkoztam szakdolgozati témában a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Karának posztgraduális minőségügyi szakmérnöki képzésén (ELEKES, 2002).

4.3.5. Emberek fejlesztése, mint kiemelt vezetési funkció

A humán erőforrás valamennyi szervezet működésének kulcsa, meghatározza a szervezet hatékonyságát, versenyképességét. Humán erőforrás fejlesztésen az alkalmazottak személyes szervezői készségeinek, tudásának és képességeinek fejlesztését értjük. A napjainkban felértékelődő humán tőke fejlesztésére olyan lehetőségeket használnak, mint a mentorálás, az oktatástámogatás, a kompetenciafejlesztés, a karriertervezés és támogatás.

A humán erőforrás legnagyobb hatásfokú felhasználását A. H. Lyard (1855) sokat idézett szavaival, a „megfelelő embert a megfelelő helyre” módszerrel lehet elérni, mellyel biztosítható valamennyi alkalmazott képességeinek legjobb hatásfokú kiaknázása a szervezeti célok elérése érdekében (BAKÓ – BLASKI, 2009). A párhuzamosságok, a munkahelyi bürokrácia megszüntetése és a gyorsabb ügyintézés érdekében megfelelő szintű felhatalmazást kell a dolgozóknak biztosítani.

A rendőrségen valamennyi munkakörhöz állami és szakmai képesítési követelménykategória tartozik. A szakmai képesítést a rendőrségen belüli speciális szaktanfolyamokkal, tréningekkel biztosítja a munkáltató, melyek egy részét időközönként meg kell újítani. A szakmai tréningekre való beiskolázás a parancsnokokra munkaszervezési és szolgálat szervezési plusz feladatokat ró. Ezen kívül az állományba kerülő fiatal dolgozók mentorálási rendszerének biztosítása is nehézséggel jár az integrációval és a kedvezőtlen nyugellátási jogszabályváltozással együtt járó nagymértékű fluktuáció miatt, melynek eredményeként rengeteg tapasztalt kolléga – a kilátástalanság érzésének fokozódása miatt –

elhagyta a szervezetet, így az állomány átlagéletkora drasztikus mértékben csökkent. Kevés a tapasztalt és jó képességű munkaerő, az idősebb állomány kiegészítő problémákkal küszködik. Az új életpálya modell – kialakulatlansága miatt – nem sok biztatóval kecsegteti a dolgozó állományt. A feladat erőt próbáló és nehéz, gyakran saját testi épségét is veszélyezteti a rendőr a köz védelme érdekében. Fentiek miatt a humánerőforrás-fejlesztés, ezen belül a képzési rendszer javítása, a motivációs rendszer átgondolása és fejlesztése a Rendőrségen a szervezeti hatékonyság szempontjából is fontos téma.

5. A rendőri szervezet, a vezetés, a szervezeti kultúra és a szervezetfejlesztés helyzete

Bár a korábbi fejezetben a témámat érintő fogalmak szakirodalmi értelmezései mellett néhány rendőri vonatkozást már említettem, külön fejezetet szentelek a konkrét államigazgatási szervet, a Rendőrséget leíró jogszabályi háttérnek, valamint a vezetés, vezetési funkció, szervezeti kultúra és szervezetfejlesztés rendőri szervezetre vonatkozó értelmezéseinek.

5.1. A rendőrség története az 1980-as évekig

Ernyes Mihály szerint: „A tilalom megszegése, aminek egyik következménye a bűn, éppen úgy egyidős az emberrel, mint a biztonság igénye.” A rendőri cselekvés intézményesedett formái a társadalmi fejlődés során jelentek meg. A rendőrség legalább az állammal egyidős, mert nélküle ez utóbbi nem maradhatott volna fenn. Az egyes közösségek belső rendjét, a közhatalmi tevékenységet gyakorló állam egyik fegyveres csoportja biztosította. E végrehajtó karhatalom a rendőrség, tagjai a rendőrök, megjegyezve, hogy nem mindig nevezték őket így.

Magyar vonatkozásban az államalapítás idején is megfigyelhető volt rendfenntartó tevékenység, a tevékenység gyakorlói az örök voltak. A XIII. században a megyei rendfenntartókat pandúrnak nevezték, de ide sorolták a zsandárokat is, melynek jelentése csendőr volt. A csendőrség kezdetben (a szabadságharc leverésének időszaka) katonai-rendőri tevékenységet végzett, majd a háborúskodások enyhültével már polgári-rendőri feladatokat is ellátott.

A XIX. századi romló közbiztonság felszámolását célozta a csendőrkerületi parancsnokságok létrehozása az országban, melyek mindegyike több szárnyból állt, vázát az 5-8 fős legénységű őrsők alkották. A csendőrség a vidék közbiztonsági szolgálatát látta el, mely centrális, állami testület volt. Tagjai a belügyminiszternek voltak alárendelve. A csendőrség katonailag szervezett őrtest volt. Ennek értelmében a csendőr számára kötelező volt a fegyverhasználat. Az 1848-as forradalom után tett rendőri vonatkozású intézkedések Pesten és Budán érvényesültek, vidéken kevésbé. A fővárosi rendőrség államosításának kimondásával párhuzamosan vidéken rendőr-felügyelőségeket alapítottak. A kiegyezésig, az inkább politikai jellegű feladatokat végző osztrák csendőrség és rendőrség működött az ország területén. E szervek közbiztonsági tevékenységének eredményei nem voltak jelentősek.

A városok és vármegyék ismét önállóan szervezték meg rendőrségüket, de a kisebb településeknek is joga volt saját rendőrség tartására. A fővárosi rendőrség mindig önálló szereplője volt a közrend védelmének. Az 1880-as évek második felének erőfeszítései

eredményeként az újjászervezett budapesti rendőrségnek jelentős és pozitív eredményei voltak (detektívtestület, sajtóiroda, ujjnyomatos személyazonosító rendszer).

Az I. világháború következményeként csaknem 300 rendőr került el a pályáról, a működést ellehetetlenítette a létszám- és fegyverzet hiány. 1940-ben vidéki főkapitányságok jöttek létre, melyek rendőrkapitányságból, határvidéki rendőrkapitányságból és kirendeltségből, valamint révkapitányságból álltak. Az államrendőrség személyzetével szemben folyamatosan emelkedő elvárások érvényesültek, melynek eredményeképpen szakmailag felkészült, erkölcsileg szilárd, nemzetközi megbecsültségnek is örvendő testület jött létre. A II. világháború idején a német csapatok a rendőri objektumokat is megszállták, néhány magasabb rangú vezetőt leváltottak, a rendőrséget katonásították, a rendőrség csapatalakulatai részt vettek a harcokban, melynek következtében súlyos veszteségeket szenvedtek. A II. világháború befejezését követően újjászervezték a rendőrség szervezetét, majd az 50-es években megkezdték a körzeti megbízotti szolgálat kialakítását. Az 1956-os forradalom és szabadságharc alatt a rendőrségnek, illetőleg egyes tagjainak magatartása instrukciók hiányában ellentmondásos volt, mely után megkezdődtek a megbízhatatlanság miatti megtorlások. 1956. decemberében megszületett az Országos Rendőr-főkapitányság, melynek alárendeltségében működtek a budapesti és megyei rendőr-főkapitányságok, helyi szervként a rendőrkapitányságok. Az egységes rendőrség végezte ettől kezdve az állambiztonsági, a bűnüldöző és a többi rendőri tevékenységet (Web5).

A későbbiekben folyamatosan történtek átszervezések, változások a testületben. 1984-ben megszűntek a járások, innentől kezdve a maihoz hasonló szerkezettel működött a rendőrség, egészen a 2008. január 01-ei Rendőrség és Határőrség szervezeti integrációjáig. Az integráció eredményeként a Határőrség szervezete a rendőr-főkapitányságok szervezetébe tagozódott be, és a Határőrség által ellátott feladatokat a 2007-ben módosított Rendőrségi Törvény is tartalmazza.

5.2. Az integráció

Az integrált, egységes rendőrség létszámát az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium 45000 főben határozta meg és a vezetői beosztások számának csökkentését irányozta elő. A létszám beállítása miatt, főként az ORFK szerveinél jelentős létszámcsökkentésre került sor.

Az integráció megvalósításában a Rendőrség és a Határőrség (főként az ORFK és a Határőrség Országos Parancsnoksága) is közreműködött. Az igazságügyi és rendészeti miniszter felügyelete alatt 2007. júliusában olyan munkabizottság jött létre, melyben valamennyi szakterület, valamint a funkcionális szervek is (gazdasági, humánigazgatási,

hivatali) képviseltették magukat. A munkabizottság munkacsoportokban végezte feladatát. Az állománytáblázatokat az illetékes vezetők készítették el, melyeket többször át kellett dolgozni, míg a tervezett (engedélyezett) létszám kialakult, amelyet az igazságügyi és rendészeti miniszter jóváhagyott. Az integráció megvalósításának folyamatában sor került az összes érintett jogszabály, belső norma, együttműködési megállapodás felülvizsgálatára. Az állomány jogainak védelme érdekében a szakszervezetek képviselőivel az integrációs folyamat végrehajtásával összefüggő humánigazgatási feladatokról és eljárásokról új együttműködési megállapodást hirdettek ki. A legtöbb munkacsoport 2007. december 31-én befejezve munkáját megszűnt, csupán azok maradtak meg, melyeknek az integrált szervezet tényleges realizálásban jelentős szerepük és feladatuk volt, így a Gazdasági, a Humánigazgatási, a Hivatali és a Szakértői Munkacsoport. Ez utóbbi feladata volt, hogy az integráció befejezését követően elvégezze az úgynevezett „utánkövetési” feladatokat, mivel az integrációs folyamat nem fejeződött be 2008. január elsején.

Az integráció során a két szervezet sajátosságait igyekeztek szem előtt tartani. A két eltérő hagyományokkal, szervezeti kultúrával rendelkező szervezet feladatkörét, önállóságát nem lehetett teljesen felszámolni és olyan szervezetet kellett létrehozni, mely megfelelő mozgásteret biztosít a feladatok hatékony végrehajtásához. Az integráció – a munkacsoportok megszervezése ellenére – több problémát is magával hozott:

- A munkabizottság tevékenységébe nem vonták bele sem a kellő tapasztalattal rendelkező területi és helyi szinten dolgozó munkatársakat, sem a tudományos háttért garantáló oktatási intézményeket vagy szakértői cégeket. Ez nem biztosította az innovatív ötletek felszínre hozatalát, a változást „végigtűrő” állomány bevonását a vezetői döntésekbe és nem is motiválhatta a rendőri és határőr állományt.
- Az integrációs folyamat során is ragaszkodott a rendőrség zárt rendszerű működéséhez, mint például a rossz beidegződéshez, a sok évtizedes helytelen gyakorlathoz és a rendőri szervezetből és a munka jellegéből adódó sajátságok és titoktartási kötelesség helyenkénti „túlmisztifikálásához”. Pedig az érdekelti igények megismerése és folyamatos nyomon követése a változtatási folyamat velejárója, szükségszerű feltétele lett volna. Mivel a rendőrség a közjót szolgálja, ezért természetes, hogy közelítsen az állampolgári és társadalmi igényekhez, valamint elvárásokhoz.
- A két szervezet mozgásterének biztosítása, valamint a hatáskör és feladatkör megtartása szakmai féltékenységhez, rivalizáláshoz vezetett a közös keretek között működő két szervezet között, ami a szervezeti hatékonyságot csökkentette.

- További feszültséghez, rossz munkahelyi légkörhöz és dolgozói elégedetlenséghez vezetett a Határőrség hagyományainak, szervezeti kultúrájának nem megfelelő szinten történő kezelése. Az integráció során egy jelentős múlttal rendelkező szervezet szűnt meg önállóan létezni, mely hagyományainak megtartására, szervezeti kultúrájának ápolására mindenképpen figyelmet kellett volna fordítani.
- Az integráció megvalósítását nem előzte meg megfelelő hatásfokú tervezés, információs tevékenység, költség-haszon elemzés, megoldási javaslatok készítése, legalábbis a területi és helyi szerveknél ezekre nem volt példa. Helytelen, hogy a munkabizottságok többsége az integráció megvalósulásakor felbomlott és nem volt megfelelő a folyamatot kísérő kontroll és utánkövetési folyamat.
- Az integráció – bár nem úgy tervezték – a két szervezet egymáshoz illesztését jelentette, melynek eredményeként létrejött egy még nehezebben áttekinthető, túlstrukturált „mamutszervezet”, ami a környezeti változásokra még nehezebben, még lassabban képes reagálni. Az új szervezetben ráadásul egyes feladatkörök duplikáltan megmaradtak, ami nemcsak hatásköri problémát jelent, hanem sok munkaerőt elvon a tényleges rendőri feladattól és nincs jó hatással a szervezeti eredményességre.
- Az integráció során az egyes szervezeti elemek létszámviszonyai sem kerültek megfelelő módon tervezésre, nem valósult meg a szervezeti egységek munka és leterheltség függvényében történő elemzése és összehasonlítása, mely rengeteg további feszültséget generált a szervezetben. Hatalmas létszámú határrendészeti kirendeltségek léteznek napjainkban is, melyek létszáma jelentősen meghaladja a megyeszékhelyi rendőrkapitányság létszámát, a munkateher azonban lényegesen kisebb.
- Az integráció következtében rengeteg tapasztalt kolléga elhagyta a szervezetet, nyugállományba vonult. A szervezetben maradt állomány életkora drasztikusan lecsökkent. Mivel a mentori rendszer nem megfelelő hatásfokkal működik, ezért akadozik a fiatal, tapasztalatlan állomány betanítása, mentorálása. A szervezett képzések, tanfolyamok nem képesek az éles élethelyzetben és veszélyhelyzetben követendő magatartás és intézkedés megtanítására. Saját szervezésű egyéni készséget javító szaktanfolyamok, intézkedés-taktikai tréningek megtartására a szűkös anyagi háttér miatt nincs lehetőség. Ilyen jellegű képzéseket jóformán csak pályázati támogatásból tud a rendőrség szervezni, pedig napi szintű igény mutatkozik ezekre a

készség-, illetve kompetenciajavító tréningekre mind a helyi, mint a területi szintű rendőri egységeknél.

- Az integrációval nem valósult meg az integrált szakterületekkel kapcsolatos alapvető ismeretekre irányuló megfelelő határfokú képzés. Egy rendészeti területen dolgozó rendőr elláthatna határrendészeti, közrendvédelmi, közlekedésrendészeti tevékenységet is, ha tisztában lenne azzal a tevékenységgel. Az integrációkor történt ugyan egy schengeni alapképzés, de nem járt kellő sikerrel. Több évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a határrendészek közrendvédelmi, vagy fordítva, a közrendvédelmiek (járőrök) mélységi ellenőrzési feladatot tudjanak ellátni. Szükséges lenne az integrált rendészeti képzés megvalósítása, főleg a határmenti megyei rendőri szerveknél.

A későbbiekben a külső határ hossza várhatóan tovább csökken, amelyhez a most kialakult rendszernek alkalmazkodnia kell. A schengeni csatlakozást követő egy év elteltével a határrendészeti szolgálat közvetlen irányítói funkciójának megalapozottságát az aktuális feladatok tükrében felül kell vizsgálni.

Pelbárt (2009) a rendészeti szakvizsga felkészítő anyagban az integráció monitoringjával kapcsolatban leírja: „Az erők és eszközök elosztása, a szükséges korrekciós javaslatok előkészítése érdekében 2008. január 1. után szükségessé vált monitorozás, felmérés, adatgyűjtés végzése, az integrációs folyamat „utánkövetése”. Az „utánkövetés”-re létrehozott Szakértői Munkacsoport feladata volt javaslatot készíteni az utánkövetés feladatainak meghatározására, végrehajtásának ütemezésére és megvalósítására, kidolgozni közép- és hosszú távra szólóan a Rendőrség új szervezeti, és a területi szervek tekintetében a mindenkori munkaterhekhez rendelt a szervezetek racionális létszámelosztási modelljét, az egyensúlyproblémák (létszám és terhelési mutatók arányosságát) megyénkénti áttekintését. A munkacsoport megállapításainak eredményeként sor kerülhet egyes szervezeti elemek módosítására, erők és eszközök átcsoportosítására, ezért az előzőekben vázolt szervezeti felépítés nem tekinthető merevnek, a változtatások, átalakítások ideje és mikéntje ma még nem látható előre.” Azóta 6 év telt el, de jelentősebb változás nem történt, sem a szervezeti struktúrában, sem a munkaerő átcsoportosításában. A létszám függvényében történő terhelési mutatók kidolgozása még váratott magára. A témakörben történt kutatásban a társammal közösen kidolgozott humán erőforrás racionalizálási program illetve módszer alkalmasnak tűnik az egyes esetekre történő profilírozás után, a terhelésben mutatkozó anomáliák megszüntetésére, ezáltal a munkahelyi közérzet javítására (ELEKES – FÉNYES, 2006).

5.3. A Rendészeti Stratégia

A Magyar Köztársaság Rendészeti Stratégiájával kapcsolatban több terv született, melyek nem kerültek elfogadásra, így az elképzelés a tervezés szintjén megrekedt. Az elfogadás hiánya azonban nem lehetett akadálya a Rendőrség stratégiai elképzelései megfogalmazásának, hiszen a mindennapi tapasztalatok és kihívások megkívánták a rövid-, közép- és hosszú távú stratégiai célok meghatározását. A Rendőrség, így a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság is, így működött ezekben az években. A stratégiai elképzelések közül a leghelytállóbb és legteljesebb a 2008. október végén napvilágot látott Magyar Köztársaság Rendészeti Stratégiai Munkaanyaga. A rendészeti stratégia a társadalmi bűnmegelőzésről, a rendvédelemről, a komplex biztonságról, a fenntarthatóságról és a versenyképességről szóló nemzeti szintű stratégiai tervekhez igazodik.

A rendészeti stratégia megalkotásával elérni kívánt célt a munkaanyag a következő módon fogalmazza meg (FINSZTER, 2008b):

- a törvényes, eredményes, hatékony és a nemzetközi kötelezettségeit magas szinten teljesítő rendészeti igazgatás megteremtése,
- ami alkalmas a jogkövető társadalommal való együttműködésre,
- melynek tevékenysége átlátható, jogszerű és szakszerű.

Az új rendészeti stratégia célja egy olyan szemléletmód kialakítása a rendészetirányító és a végrehajtó apparátus körében, mely:

- a civileket és életfolyamataikat tekinti elsődlegesnek, ahol a rendészetnek kell megteremtenie a közösségre orientáltság alapjait;
- az egyének (lakosság, társadalom egyéb szereplői) együttműködését elősegítő erőként és felhatalmazásként, azaz a civilektől függőként fogja fel, melyben a rendészet hatalmi pozíciója a problémamegoldásra irányul;
- a rendhez való viszonyt úgy fogalmazza meg, hogy a rend a kiépített együttműködések nélkül nem hozható létre és nem is tartható fenn.

Mindezek azt sugallják, hogy a Rendőrség hatalmi pozíciója helyett egy, a közösség érdekében és annak tagjai biztonságáért magas színvonalon tevékenykedő rendészetet és Rendőrséget kell megteremteni, mely új szemléletben központi helyet foglal el az együttműködés és a kooperatív rend-felfogás.

Az EU csatlakozást követően a nemzetközi rendőri együttműködés szabályai kialakításra és szabályozásra kerültek. A közterületek védelme, a magánterek tisztelete és nyugalma, a

biztonság megteremtése és fenntartása változatlanul meghatározó és fő eleme ma is közbiztonságnak. A jövőre nézve szakítani kell a rendfenntartás terén továbbélő konzervativizmussal. A Rendőrségre koncentrált rendfenntartási felfogást fel kell váltania a kollektív közbiztonság-védelem elvének és a rendészeti tevékenység rendszerszemléletű megközelítésének. Általános stratégiai cél a mindenkit általánosan és egyenlő mértékben megillető magas szintű közbiztonsági szolgáltatást nyújtása a közbiztonságot sértő, vagy veszélyeztető jogsértések megelőzése, felderítése, valamint a bűnelkövetők felelősségre vonása érdekében. Fontos stratégiai cél a fentiekén túlmenően a bűnözés megelőzése, az állampolgárok életének, testi épségének védelme, valamint az egyéni és állami vagyonbiztonság megteremtése.

A fenti stratégiai célok csak akkor valósíthatóak meg kellő határfokkal, ha a rendőrségi szolgáltatás nyújtása kellő szakmai felkészültséggel és empátiával párosul, valamint a szervezet folyamatosan méri a szolgáltatás színvonalát egyrészt statisztikai mutatók, másrészt a lakosságtól, illetve a társadalmi szervektől érkező visszajelzések alapján, vagyis a mikro- és makrokörnyezet változásaink figyelembe vételével képes a szervezet a változásokra reagálni a célkitűzések megváltoztatásával és a rendőri tevékenységek ártértékelésével (ELEKES, 2010).

5.4. A Rendőrség jogállása, szervezete

5.4.1. A rendőrség jogállása

A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény (Rtv.) rögzíti, hogy a rendőrség – sajátos jogállású és szervezetű – állami, fegyveres rendvédelmi szerv (Jogszabály 1). A rendőrségi munkát legmagasabb szinten Magyarország Alaptörvénye (Jogszabály 2) szabályozza, azon túl az Rtv. és a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról szóló 31/2011 (IX.22.) számú BM (Belügyminisztérium) rendelet (Jogszabály 3) határozza meg. A rendőrség feladata a közrend, a közbiztonság védelme, az államhatár őrzése és az államhatár rendjének fenntartása. Bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatait a rendőrség az Rtv. és más jogszabályok alapján látja el. Az állami jelzővel a jogalkotó az egységes, állami Rendőrség mellett tette le a voksát.

A rendőrséget a Belügyminiszter irányítja rendeletekkel és közjogi szervezetszabályozó eszközökkel. Az Rtv. rögzíti, hogy a rendőrség központi (Országos Rendőr-főkapitányság), területi (Budapesti és megyei rendőr-főkapitányságok) és helyi (rendőrkapitányságok és határrendészeti kirendeltségek) szerveit, melyek szakmai és funkcionális elemekre tagozódnak.

A szervezeti korszerűsítésnél figyelembe kell venni, hogy a klasszikus rendőrségi munkakörben valamint az integrációval a szervezethez kapcsolt rendészeti tevékenység során a munkaterhek megoszlását szükséges újragondolni, hiszen:

- a szolgálati ágak (bűnügy, bűnmegelőzés és bűnfelderítés, határrendészet, igazgatásrendészet, közlekedésrendészet, közrendvédelem, személy- és objektumvédelem, kommunikáció), illetve
- a szolgálatok (futár, bevetési, bűnügyi technikai és szakértői, ügyelet, védelmi igazgatás),
- valamint a szakszolgálatok (ellenőrzés, gazdasági, humánigazgatás, hivatal) nem szüntethetők meg, azonban a munkaterhek kiegyenlítése, a felmutatott teljesítmény, valamint a társadalmi és környezeti változások alapján összevonhatók, feladatkörük átszervezhető.

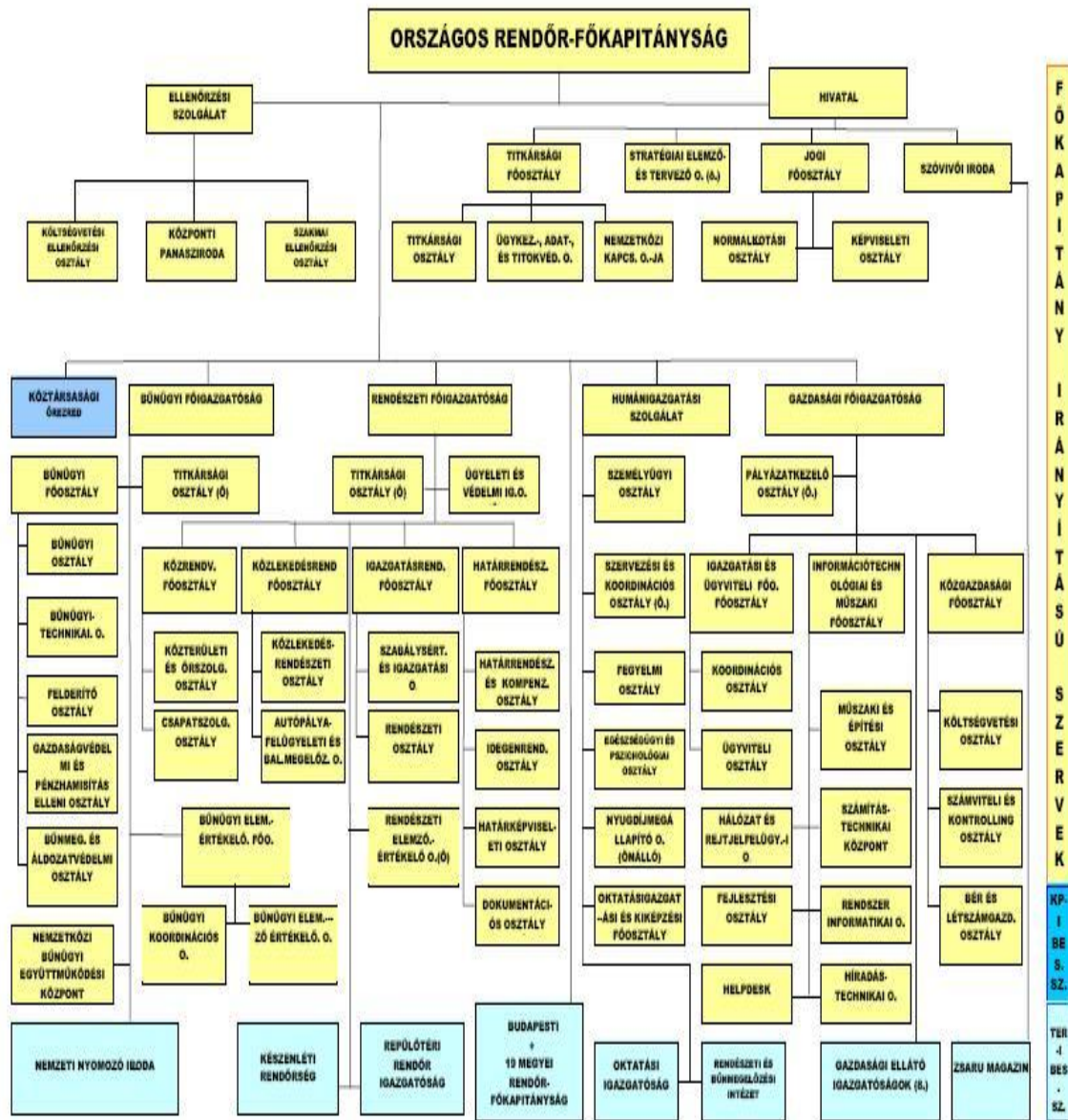
5.4.2. A rendőrség szervezete, szervezeti felépítése

Az országos rendőr-főkapitányság és a megyei rendőr-főkapitányságok szervezeti felépítése eltér egymástól attól függően, milyen speciális koordinációs és bűnügyi, valamint rendészeti feladatokat látnak el. Különbözik egymástól egy határmenti, valamint egy belső területi egység (megyei rendőr-főkapitányság) szervezeti felépítése is a Schengen határ függvényében.

Az Országos Rendőr-főkapitányság élén az országos rendőr-főkapitány áll, aki irányítja a bűnügyi és rendészeti főigazgatóságot. Munkáját támogató szolgálatok (mint gazdasági, hivatali, humánigazgatási és ellenőrzési) segítik. A szervezet mélységi és szélességi tagoltságát, a szervezet nagyságát a munkamegosztás, hatáskörök megosztása, valamint a szervezeti egységek egymáshoz való rendeltsége együttesen határozza meg (HUSI, 2006).

A 6. sz. ábrán látható, hogy egy nagy tehetetlenségű, bonyolult felépítésű szervezet a rendőrség központi szerve, mely szakirányítást gyakorol a területi egységek felett. Több program is indult a szervezeti felépítés egyszerűsítése céljából, melyek közül legjelentősebb a rendőrség Konzolidációs Programja volt 2005-ben. A program eredményeként csökkent a vezetési szintek száma és egy átláthatóbb, egyszerűbb felépítésű funkcionális szervezet jött létre. 2005-től kezdődően a hatályos jogi szabályozásnak megfelelően „visszaállt” a nagy mélységű és szélességű szervezet, annak minden kedvezőtlen tulajdonságával. A szervezet funkcionális struktúráját megtartotta, rengeteg alá-fölé, illetve mellérendeltségi viszonyal, sokszor a feladatkörök duplikációjával.

A rendőr-főkapitányságok szervezeti felépítése eltér a schengeni külső és a schengeni belső határszakaszokon. Schengen külső határszakaszon a Rendészeti Igazgatóságon megjelenik a Határrendészeti Szolgálat, mely közvetlenül irányítja a Határrendészeti Osztály és az Idegenrendészeti Osztály munkáját, illetve felügyeletet gyakorol a határrendészeti kirendeltségek felett (8 megyében 29 határrendészeti kirendeltség).⁶ Ezt szemlélteti a 6. ábra.

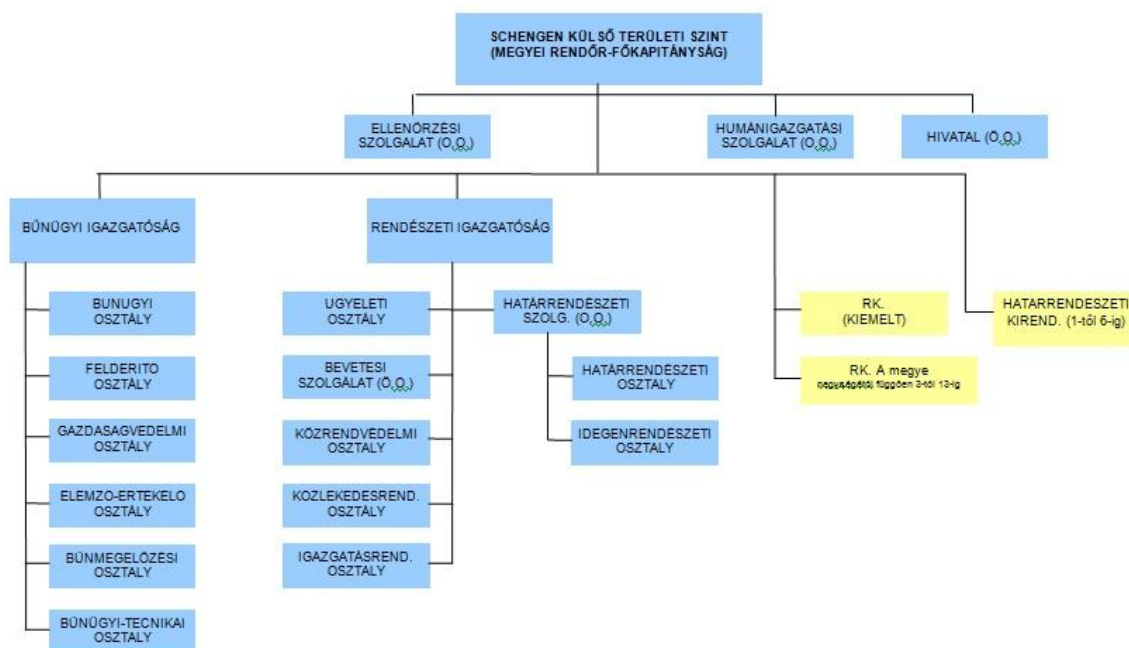


6. ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése

Forrás: ORFK belső anyag (Web6, 2010)

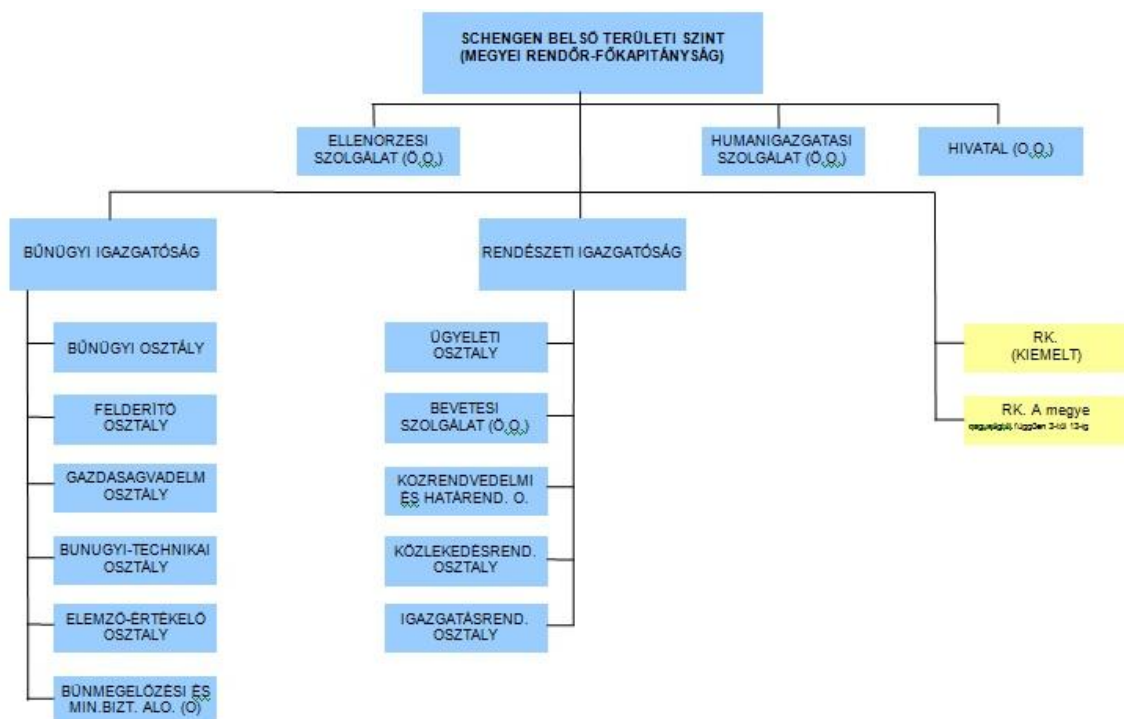
A Schengen Külső és belső határszakaszokon a szervezeti felépítést a 7. és 8. ábra szemlélteti.

⁶ Elnevezését és székhelyét a 329/2007. (XII. 13.) Korm. rendelet 3. melléklete állapítja meg (Jogsabály 4).



7. ábra: Schengen külső területi szintjének szervezeti felépítése

Forrás: KINCSES (2009)



8. ábra: Schengen belső területi szintjének szervezeti felépítése

Forrás: KINCSES (2009)

A belső határszakaszokon a Rendészeti Igazgatóságon belül nincs önálló határrendészeti osztály, szervezetenként összevonásra került a Közrendvédelmi Osztállyal. A schengeni határellenőrzési rendszer kompenzációs követelményeiből adódóan a mélyszégi ellenőrzésre,

valamint a csapaterős feladatok végrehajtására létrejöttek a bevetési egységek. Egységes erő- és eszköztartalékot képeznek, egyúttal biztosítják az illegális migráció elleni hatékony fellépést, a közterületi (mélységi) ellenőrzést, erősítve a közrendvédelmi állomány tevékenységét. Megjegyzendő itt is, hogy a Budapesti Rendőr-főkapitányság struktúrája eltér a többi rendőr-főkapitányságétól (KINCSES, 2009).

A közrend, közbiztonság fenntartását 151 városi rendőrkapitányság működése biztosítja, melyek önálló feladat- és hatáskörrel rendelkeznek. A schengeni csatlakozásból következően a határrendészeti szervezeti elemek beintegrálódtak a Rendőrség szervezetébe. A rendőrkapitányságok mellett a schengeni külső határszakaszon 29 határrendészeti kirendeltség megtartotta szervezeti önállóságát.

A schengeni belső határszakaszon a határrendészeti kirendeltségek állománya jelentős részben integrálódott a rendőrkapitányságokba és új szervezeti elemként létrejöttek a Közbiztonsági és Határrendészeti Osztályok, melyek biztosítják egyrészt a schengeni követelményekből adódó feladatok végrehajtását (mélységi ellenőrzés), másrészt javítják a rendőrkapitányságok reagáló képességét.

A jogszabályok lehetővé teszik önálló feladat- és hatáskörrel nem rendelkező szervezeti elem, rendőrőrs szervezését a rendőr-főkapitányság, illetve rendőrkapitányság szervezetében, melyet a rendőr-főkapitányság alapító okirata tartalmazza.

5.5. Rendőrségi feladatok, az együttműködések és a változások

A különböző rendőrségi feladatok speciális jártasságot igényelnek. A hatékony bűnüldözéshez és bűnmegelőzéshez ismerni kell a helyi eseményeket, körülményeket, alkalmazni kell a büntetőjogot és a büntetőeljárás szabályait. A közterületek rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatok, közlekedésrendészeti feladatok, szabálysértések megelőzése, felderítése is a vonatkozó jogszabályok ismeretét, szakszerű intézkedési kultúrát követel meg a rendőrtől. Előfordulhat, hogy az alkotmányos rend védelme rendőri csapaterő alkalmazását is igényli, mely katonai ismereteket és rutint követel.

Magyarország, ezen belül Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Európa keleti kapuja. A Schengeni csatlakozás többletfeladatot, a bűnözés új formáinak folyamatos figyelemmel kísérését, új típusú elemzést, fokozott rendőri jelenlétet és hatékony mélységi ellenőrzéseket követel meg a rendőrségtől.

A rendőrség által végzett feladatok fontossági sorrendjének felállítását a rendőri szerv elhelyezkedése, speciális geopolitikai helyzete, társadalmi és gazdasági jellemzői befolyásolják. Egy határmenti megyében más a rendőri feladatok prioritási sorrendje.

Ugyanakkor a szakfeladatok megítélése szubjektív, amit jelen munkában bemutatott felmérések is alátámasztanak.

A rendőrség nem elszigetelten tevékenykedik. A közrend és közbiztonság védelme, a bűnmegelőzés szoros együttműködést feltételez a társadalom egyéb szerveivel, szerveződéseivel, az önkormányzatokkal, egyéb rendvédelmi és rendészeti szervekkel, civil szervezetekkel és a lakossággal. Az együttműködés színvonala és tartalma határozza meg a rendőrség közösségi, „állampolgárbarát” jellegét. A nemzetközi bűnözés visszaszorítása érdekében a rendőrség együttműködik a nemzetközi bűnüldöző szervekkel (EUROPOL, INTERPOL), melyet nemzetközi szerződések szabályoznak.

Ugyanakkor a rendőrség egy dinamikusan változó makro- és mikrokörnyezetben végzi feladatát, tehát folyamatosan alkalmazkodnia kell a környezeti változásokhoz, a vele szemben támasztott elvárásokhoz. Ezért a rendőrségnek rövid-, közép- és hosszú távú stratégiával kell rendelkeznie, mely biztosítja a szervezet hatékony működését. A rendőrségnek azonban nemcsak a környezeti változásokhoz és társadalmi elvárásokhoz kell igazodnia, hanem időről-időre meg is kell újulnia, mely csak tudatos változásmenedzsment tevékenységgel valósítható meg.

5.6. A vizsgálat tárgya: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság

5.6.1. A megye és a főkapitányság általános bemutatása

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területe 5 937 km², az ország területének 6,4%-a, az ötödik legkiterjedtebb megye, a népsűrűség 96,2 fő/km². A lakónépesség száma meghaladja az 570.000 főt, ez közel 6 százaléka az ország népességének. A megye területén a 2012. évi közigazgatási besorolás szerint a 229 település található, közülük 27 város. A térségben a 116,9 ezer fős Nyíregyháza, mint megyeszékhely a legnagyobb település (Web7).

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Magyarország legkeletibb részén, az ország északkeleti területén helyezkedik el. A megyét "Kelet Kapujaként" is emlegetik, 2004. május 1-től Európa Keleti Kapuja. A speciális földrajzi elhelyezkedés és geo-politikai helyzet alapvetően meghatározzák a rendőri szervek tevékenységét. A megye három országgal (Ukrajna, Szlovákia, Románia) határos, a teljes keleti irányú személy- és teherforgalom áthalad rajta, ez az elhelyezkedés sok veszélyt, de ugyanakkor lehetőséget is rejt magában. A területen igen nagymértékű a munkanélküliség, a megye kriminalitását ez is nagymértékben befolyásolja.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság központilag felügyelt költségvetési szerv, mely a Rendőrségről szóló 1994. évi 34. tv. (Rtv.) rendelkezései alapján működik. A

Rendőr-főkapitányság önállóan működő költségvetési szerv, amelynek egyes, az irányító szerv által jóváhagyott megállapodásban rögzített, pénzügyi-gazdasági feladatait az Országos Rendőr-főkapitányság látja el.

A Rendőr-főkapitányság működési rendjét, kapcsolatrendszerét Szervezeti és Működési Szabályzat határozza meg.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság jogszabályban meghatározott közfeladatait illetékességi területén, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében látja el.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 8 rendőrkapitányság végzi a hatáskörébe utalt rendőri feladatokat, melyek a következők: Nyíregyházi (megyeszékhelyi), Mátészalkai, Kisvárdai, Nyírbátori, Vásárosnaményi, Tiszavasvári, Fehérgyarmati és Záhonyi Rendőrkapitányság (9. ábra). 6 határrendészeti kirendeltség végzi a határ védelmével kapcsolatos rendőri feladatokat, melyek a következők: Barabás, Beregsurány, Csenger, Kölcse, Nyírbátor és Záhony Határrendészeti Kirendeltség (10. ábra).



9. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 8 rendőrkapitánysága és a főkapitányság

Forrás: Saját szerkesztés, 2004



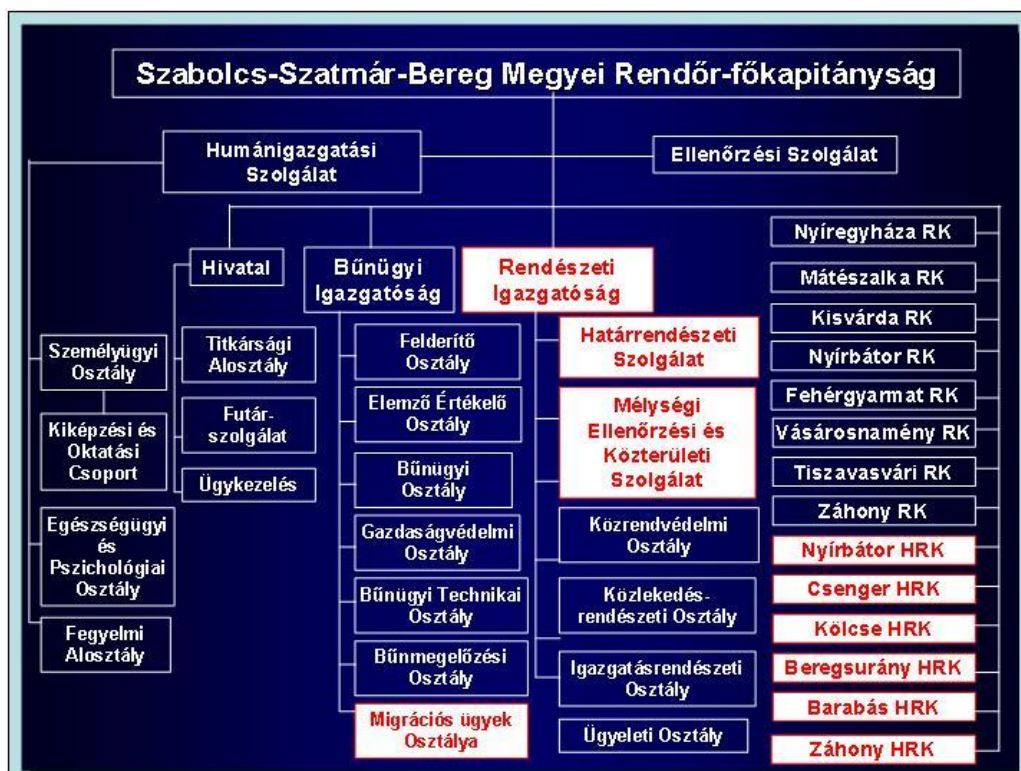
10. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Határrendészeti Kirendeltségei

Forrás: Saját szerkesztés, 2008

A Rendőr-főkapitányság személyi állománya hivatásos állományú rendőrökből (főtiszt, tiszt, tiszthelyettes), kormánytisztviselőkből, közalkalmazottakból, senior megnevezésű – korábban nyugállományú, jelenleg könnyített munkarendben tevékenykedő – dolgozókból, valamint a Munka Törvénykönyvének hatálya alá tartozó munkavállalókból áll.

5.6.2. Szervezeti felépítés

A Rendőrség felépítését tekintve funkcionális, lineáris törzskari szervezet. Piros színnel tüntettem fel a 11. ábrán az új szervezeti egységeket, mint a Rendészeti Igazgatóság alatt a Határrendészeti Szolgálatot, valamint a Mélységi Ellenőrzési és Közterületi Szolgálatot, és közvetlen főkapitányi alárendeltségben a határrendészeti kirendeltségeket, melyekkel a 2008. január 01-ei Határőrség-Rendőrség integrációját követően egészült ki a szervezet.



11. ábra: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság felépítése

Forrás: SZSZB MRFK Humánigazgatási Szolgálat adatai alapján saját szerkesztés, 2012

5.6.3. Alaptevékenységek, tevékenységi kör

A Rendőrségről szóló 1994. évi 34. tv. (Rtv.) 1. §-a szerint a Rendőrség feladata a közbiztonság és a közrend védelme, az államhatár őrzése, a határforgalom ellenőrzése, az államhatár rendjének fenntartása, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés.

A Rendőrség az Rtv-ben és a törvény felhatalmazása alapján más jogszabályban meghatározott bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatkörében az alábbi tevékenységeket végzi:

- általános bűnügyi nyomozó hatósági jogkört gyakorol, végzi a bűncselekmények megelőzését és felderítését,
- szabálysértési hatósági jogkört gyakorol, közreműködik a szabálysértések megelőzésében és felderítésében,
- ellátja a közbiztonságra veszélyes egyes eszközök és anyagok előállításával, forgalmazásával és felhasználásával kapcsolatos hatósági feladatokat,
- közlekedési hatósági és rendészeti feladatokat lát el,
- ellátja a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatokat,

- gondoskodik a büntetőeljárásban részt vevők és az eljárást folytató hatóság tagjainak személyi védelméről, valamint a büntetőeljárásban részt vevők, az igazságszolgáltatást segítők Védelmi Programjának (a továbbiakban: Védelmi Program) végrehajtásáról, továbbá védi a Magyar Köztársaság érdekei szempontjából – külön jogszabályban meghatározott – különösen fontos személyek (a továbbiakban: védett személy) életét, testi épségét, őrzi a kijelölt létesítményeket,
- engedélyezi és felügyeli a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenységet,
- büntetés-végrehajtási feladatokat lát el,
- ellátja a rendkívüli állapot, a megelőző védelmi helyzet, a szükségállapot, a veszélyhelyzet és az Alkotmány 19/E. §-ában meghatározott helyzet, katasztrófa vagy katasztrófa veszélye esetén a hatáskörébe utalt rendvédelmi feladatokat, továbbá rendkívüli állapot idején, az Alkotmány 19/E. §-ában meghatározott esetben közreműködik az államhatárt fegyveresen vagy felfegyverkezve átlépő személyek kiszorításában, valamint elfogásában és lefegyverzésében,
- őrzi az államhatárt, megelőzi, felderíti, megszakítja az államhatár jogellenes átlépését, ellátja a hatáskörébe utalt idegenrendészeti és menekültügyi feladatokat,
- ellenőrzi az államhatáron áthaladó személy- és járműforgalmat, a szállítmányokat – ide nem értve a Közösségi Vámkodekx létrehozásáról szóló 2913/92/EGK rendeletben meghatározott vámellenőrzést –, valamint végzi a határátléptetést, továbbá biztosítja a határátkelőhelyek rendjét,
- irányítja a határesemények kivizsgálásával megbízott magyar szervek tevékenységét, felügyeli az államhatár felmérésével, megjelölésével, a határjelek felújításával kapcsolatos munkák végzését,
- megteszi az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztető konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedéseket, továbbá elhárítja az államhatár rendje ellen irányuló erőszakos cselekményeket,
- elvégzi az e törvényben meghatározott belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési célú ellenőrzést,
- felderíti a Magyar Köztársaság területén tevékenykedő terrorszervezeteket, megakadályozza, hogy e szervezetek bűncselekményeket kövessenek el, megakadályozza, hogy a Magyar Köztársaság területéről bármilyen szervezet, vagy

magánszemély terrorszervezet működését anyagi források biztosításával, vagy bármely más módon elősegítse,

- elvégzi a részére törvényben vagy kormányrendeletben megállapított, valamint az Európai Unió kötelező jogi aktusából vagy nemzetközi szerződésből eredő egyéb feladatokat,
- valamint részt vesz az Egyesült Nemzetek Szervezete, az Európai Unió, az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet, az Észak-atlanti Szerződés Szervezete keretében szervezett, vagy nemzetközi szerződés alapján a béketámogató és polgári válságkezelési feladatokban.

5.7. A menedzsment helye, szerepe a rendőri szervezet működésében

Bármilyen szervezetről van szó, vezetőre van szüksége. Minél nagyobb egy szervezet, annál bonyolultabb a vezetési rendszere. A vezetők irányítják a szervezetet, stratégiát dolgoznak ki, döntéseket hoznak. A vezetés komoly és erőt próbáló feladat, melynek egyes elemei megtanulhatók, azonban bizonyos tulajdonságok, kompetenciák is szükségesek hozzá. Jó vezetőnek lenni nem könnyű feladat. A vezetés feladata az is, hogy az alkalmazottak képességeit a legmesszebbmenőkig kamatoztatni tudja, hogy jól gazdálkoddjon a rendelkezésre álló humán erőforrással, s megfelelően gondoskoddjon a szervezeti célok eléréséről. A vezetésnek egyfajta integráló szerepe van, melynek középpontjában az ember-szervezet viszony alakítása áll. A 4.3. fejezetben összefoglaltakat a rendőrségre alkalmazva az alábbiakat állapíthatjuk meg.

A vezetéssel kapcsolatban a következő fogalmak terjedtek el: (ANGYAL, 1999.)

- Általános értelemben vett vezetés, mely a szervezet vezetését jelenti. A nemzetközi irodalom ezt a *management* szóval fejezi ki, nálunk ez ügyvezetést jelent.
- Egy másik értelmezés szerint a vezetés az emberek, embercsoportok vezetését jelenti, melyet az angol *leadership* szóval fejezünk ki. A leadership a vezető beosztott közötti kapcsolattal foglalkozik, és azt jelenti, hogy a leader mennyire képes a saját és a beosztott értékeit, motivációját felismerni és mozgósítani a szervezeti célok elérése érdekében. A rendőrségnél a leader szerepköre jelentős.
- A vezetés egy harmadik felfogása az angol *governance* (kormányzás, társaságirányítás) szóval fejezhető ki. Ez a felfogás arra utal, hogy a hatalom gyakorlását nem egy személy, hanem egy csoport végzi.

A vezetés olyan jogviszony a rendőrség szervezetében, amelyben a vezetői jogkörrel felruházott személy vagy testület a szervezet személyi állománya részére közvetíti az irányító által kitűzött célt vagy előírt feladatot.

A rendőrségen – a szervezet katonai (*military*) jellegéből adódóan – egyszemélyi vezetéssel találkozunk, a vezetési stílus a környezeti hatásoktól, a társadalmi elvárásoktól, ugyanakkor a vezető emberi tulajdonságaitól, képességeitől is függ. Az autokratikus stílusjegyek döntően jellemzőek a vezetők viselkedésében, ugyanakkor a szolgáltató jelleg miatt ezek az autokratikus elemek keverednek demokratikus attitűdökkel. Ez utóbbi az alkalmazottak bevonásában, a szakmai ágak (bűnüldözés, rendészet) együttműködésének fokozódásában, a vevői igények megismerésére irányuló törekvésben mutatkozik meg leginkább. Felmérésem egyik alapvető célja, hogy a szervezet különböző szintjein tevékenykedő vezetők által gyakorolt vezetési funkciók gyakorlásának gyakoriságát, módját felmérjem, és képet kapjak a vezetési stílus átalakulásáról a vizsgált időszakban. Mivel a vezetési stílus és a funkciók gyakorlásának módja befolyásolja a szervezeti felépítést, ez ráirányította vizsgálataimat arra, hogy más fajta szervezeti felépítésben is működhet hatékonyan a rendőrség.

5.8. Rendvédelmi vezetési funkciók

A Rendőrség szervezeti örökségéből adódóan és tevékenységének döntő részében a vezetési funkciók speciális vezetői feladatokat jelentenek. A szervezet minél magasabb szintjén áll egy vezető, annál több problémamegoldó és döntési funkció összpontosul a kezében. Ebben a fejezetben elsősorban a rendészeti szakirodalom által nevesített vezetési funkciókkal foglalkozom.

A Rendőrség szervezeti elemei élén rendőri vezetők állnak, akik utasításokkal, hatásköri és illetékességi szabályok szerint vezetik, irányítják alárendeltjeiket. A Rendőrség hierarchikus szervezeti felépítése, valamint irányítása, a parancsuralmi rendszer és a modern szervezéselméleti megoldások sajátos jellegű vezetési rendszert eredményeznek.

A rendvédelmi szakirodalom hét alapvető vezetési funkciót fogalmaz meg, melyet folyamatszemplélet alapján közöl és szinte valamennyi vezetőre nézve általánosíthatónak tart. Ezek a funkciók a következők (KOVÁCS, 2009):

- Információs tevékenységek (gyűjtés, feldolgozás, közlés)
- Szakmai és pénzügyi tervezés (döntés előkészítése, alternatívák kidolgozása)
- Döntés, döntés-előkészítés (legfontosabb vezetői tevékenység)
- Szervezés, koordinálás (a végrehajtás rendjének meghatározása)

- Irányítás (a tevékenység vezetése)
- Ellenőrzés (a kitűzött célok teljesülésének vizsgálata)
- Értékelés (a végrehajtó számára a siker vagy hiba közlése).

A fenti vezetési funkciókat klasszikus vezetési funkcióknak nevezem. Meglátásom szerint azonban a XXI. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő funkciókkal is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként nevesítek. A 12. ábra a klasszikus és speciális rendvédelmi vezetési funkciókat mutatja be. A kisebb ívű kör mentén helyezkednek el a klasszikus, a nagyobb íven a speciális vezetési funkciók. Míg a klasszikus funkciók elsősorban a szervezeti működéssel, az azt biztosító operatív folyamatokkal, a speciális funkciók a szervezetkorszerűsítéssel és az azt biztosító fejlesztési folyamatokkal kapcsolatosak.



12. ábra: A rendvédelmi hatalomgyakorlás vezetési funkciói

Forrás: Saját szerkesztés, 2011

A speciális vezetési funkciókat csoportosítottam aszerint, hogy milyen szervezési szinten jelentkeznek, így megkülönböztettem szervezeti szintű és alkalmazotti szintű szerepeket (2. táblázat). Látható, hogy az egyes vezetési funkciók nem mindig különíthetők el élesen, helyenként átfedik egymást.

2. 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

5.9. A rendőrségi szervezeti kultúra

A rendőrségi szervezeti kultúrát Horváth József a rendőrség alapvető feladata, és a vele szembeni társadalmi elvárások alapján fogalmazta meg 2010-ben. E megfogalmazás szerint: „A rendőrségi szervezeti kultúra: a jog vezérlő erejét, védelmét elfogadó, azt felhasználó emberek és szervezeteik rendszere, akik a közösség tiszteletét és bizalmát kívívva, és felhasználva az állampolgárok érdekében empatikusan, jogalkalmazási humanizmussal viseltetnek annak érdekében, hogy azok kisebb és nagyobb csoportjai békességben, egymás iránti tiszteletben, egymás életét és vagyonát védve létbiztonságban élhessék napjaikat. Ennek érdekében a szervezet tagjai saját érdekeiket a közösség érdekei alá rendelik és esküjükkel, magatartásukkal, etikus viselkedésükkel példát mutatnak mindazoknak, akik a felsorolt értékeket mellőzve, vagy semmibe véve kívánnak cselekedni, vagy ekként tesznek.”

Ezzel a meghatározással nem teljesen értek egyet, véleményem szerint a rendőrségi szervezeti kultúra 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 végezhesék. Ennek érdekében a szervezet alkalmazottjai hivatali esküjükhöz híven empatikusan, 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, melynek csak egy része a fent idézett, Rendőrségi Törvény szerinti feladat-meghatározásnak való megfelelés. A törvényi meghatározást kiegészítik egyéb, az általános szervezeti kultúrára jellemző, de ebben az esetben kiemelkedően fontos részek. Így a szervezethez kötődő tradíciók, hagyományok, a szervezeten belüli személyek erkölcsi normái, a pozitív vagy akár negatív élményeken alapuló események (pl. egy bűnöző, vagy bűnözői csoport elfogása, csapaterős tevékenység), a kapcsolati rendszer, a vezetési stílus, valamint a vezető és beosztott viszonya, a munkahelyi légkör, mint a közösséget formáló láthatatlan elemek.

Jogosan merül fel tehát bennünk az a kérdés, hogy miért szükséges tudatosan foglalkozni a rendőrségi szervezeti kultúrával, vagy a rendőri vezetők vezetési stílusával? Kellő körültekintés hiányában sajnos olyan heterogén rendőrségi állomány alakulhat ki, mely megbontja, fellazítja a szervezeti kultúrát, mivel kellő képzettség, illetve elkötelezettség hiányában az állomány egy része nem fogadja el a közösen vallott értékeket és normákat. A folyamat eredményeként a szervezeti kultúra negatív változása maga után vonja az intézkedési kultúra romlását, mely az állampolgárokkal való bánásmód negatív irányú jelenségeihez vezet, és a rendőrségi tevékenység eredményességét is negatívan befolyásolja. Pl. jog- és szakszerűtlenül, vagy nem kellő empátiával intézkedő rendőrség, rendőri intézkedés elleni panaszok számának növekedése, a rendőri szervezettel kapcsolatos belső, valamint külső, állampolgári és társadalmi elégedettség csökkenése, a rendőrség image-ének csökkenése.

A mai kor rendőrsége az elmúlt kb. 5-10 év óta befelé fordulóbb, a környezetére kevésbé nyitott szervezetté vált, mely a napi látványos eredményeket helyezi előtérbe, míg a szervezeti kultúrát alkotó soft elemek sajnos egyre kevesebb jelentőséggel bírnak a rendőrség mindennapjaiban. Míg évekkkel ezelőtt kérdőíves felmérések készültek az állomány és a lakosság véleményét is kikérve annak érdekében, hogy milyen irányú változásokra van szükség a szervezeti eredmények javítása, az emberi erőforrás megőrzése és fejlesztése érdekében, addig ma autokratikus, a külső és belső érdekeltek teljes kizárásával meghozott döntések születnek a vezetési dimenzió számos területén.

Ez a kedvezőtlen változás negatív folyamatokat indított el a szervezeti kultúrában is. Egyre nagyobb hiány mutatkozik az elmúlt néhány évben a közös értékek terén, így a hivatástudat (ez korábban a szervezet egyik legfontosabb erőssége volt!), az állampolgárokkal szembeni empátia, a bajtársiasság, az összetartozás érzésének csökkenésében nyilvánul meg. A szervezeti hatékonyság növelésének kulcsfontosságú tényezői a szervezeti kultúra soft elemei, mint a vezetési stílus és a rendvédelmi vezetési funkciók gyakorlásának módja, melyet a későbbiekben fejtek ki.

5.10. A szervezetfejlesztés rendőrségi vonatkozásai

A 3. táblázat a komplex OD tényezőit szemlélteti az egyén, a csoport és a szervezet szintjén, egyrészt a viselkedés vagy kapcsolat, másrészt a tevékenység vagy feladat kapcsán. A táblázatban kiemeltem azokat a szervezetfejlesztési lehetőségeket, melyek már alkalmazásra kerültek a rendőrségi szervezetben.

3. táblázat: A komplex szervezetfejlesztés egyes tényezői

	Viselkedés (kapcsolat)	Tevékenység (feladat)
EGYÉN	Egyéni tanácsadás, coaching, karriertervezés, vezetési stílus javítása, készségek fejlesztése	Problémamegoldás javítása, idő, munka jobb szervezése, vezetési funkciók (döntés, tervezés, HR) javítása
CSOPORT	Csapatépítés, kommunikáció javítása, együttműködés javítása, társas készségek javítása	Csoportos problémamegoldó módszerek, új módszerek, projekt vagy mátrixszervezet a munkában
SZERVEZET	Szervezeti kultúra befolyásolása, attitűdváltás, szervezeti ösztönzés, elégedettség javítása, ICT rendszer, belső PR	Teljesítményértékelés, jövőkép, stratégia, működési folyamatok (HR, biztonság) javítása, változásmenedzselés

Forrás: GAZDAG (2003) nyomán, saját szerkesztés, 2011

A vezetési stílus javítása érdekében számtalan kezdeményezés indult a rendőrségen. A következőkben azokat a kezdeményezéseket sorolom fel, melyek kidolgozásában személyesen részt vettem, és amelyek megalapozták jelen kutatásomat. A 90-es évek elején kezdődött a Rendőrségen az egységes rendőrségi informatikai rendszer kialakítása, a Polinfo projekt, melynek célja volt egy, a rendvédelmi szerveknél alkalmazott különböző bűnügyi információs szoftverek felváltása egy egységes szerkezetű adatbázist használó, egységes kezelőfelületű programmal. Ebből a rendszerből alakult ki a későbbi Robotzsaru-2000⁷ (RZS-2000) illetve a mai napon is használt Robotzsaru-Neo (RZS-NEO) integrált ügykezelő és ügyviteli program, melyet ma már nemcsak a rendőrségen, hanem az ügyészségeken, bíróságokon, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál is alkalmaznak a napi munka során. A programot a vezetők munkájának támogatására dolgozták ki a fejlesztők, Vezetői Információs Rendszerként.

Egy másik kezdeményezés az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok Phare projektje volt, melynek célja új vezetési módszerek meghonosítása volt a rendőrségen. A

⁷ A Robotzsaru 2000 rendszer bevezetése a Magyar Rendőrség egyik legnagyobb informatikai vállalkozása. Az 1980-as évek közepén a számítástechnika megjelenése az üzleti és privát szférában egyre inkább felvetette, hogy az egyik fő profiljaként információkezeléssel foglalkozó Rendőrség sem lehet meg e nélkül az eszköz nélkül. 1999 év végére létrejött a Magyar Rendőrség fejlesztésében egy működőképes számítógépes rendszer – Robotzsaru-2000 néven – mely a rendőri munkát, és ezen belül is elsősorban a bűnügyi felderítő munkát támogatta. Az első lépést követően 2001. január 1-től bevezetésre került a megyei, valamint az országos gyűjtőrendszer NETZSARU fantázia néven.

programot a Miskolci Egyetem gesztorálta, melynek keretében kidolgozásra került többek között a Magyar Köztársaság Rendőrsége bűnügyi és közterületi szolgálati ágának teljesítménymérési és értékelési rendszere (ELEKES ET. AL., 2001).

2001-ben és 2002-ben szervezeti önértékelést hajtott végre a rendőrségre adaptált EFQM (European Foundation Quality Model) modellel⁸ a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányág valamennyi rendőri szerve és a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Nyírbátori Rendőrkapitányság. Ugyanerre az időpontra tehető a Bevetésirányítási Központ projektje, mely az állampolgári bejelentésekre gyorsan, szakszerűen reagáló központosított ügyeleti szolgálati formát valósított meg Hajdú-Bihar megyében (SUTKA ET AL., 2002)

2002-ben az akkori Belügyminisztérium kezdeményezésével a Rendőrség fejlesztőcsoportja Közös Értékelési Keretrendszert (BM-KÉK) hozott létre, mely szintén egy integrációs törekvés volt és egy rendszerbe foglalta a Rendőrség szervezeti önértékelési modelljét az innovációval, tanulási folyamatokkal, a Peodesy rendszerrel⁹, a teljesítménymérési és értékelési rendszerrel (KOPASZ, 2002; KOPASZ – HAVELLANT, 2004).

A személyes készségek javítása érdekében több saját kezdeményezésű tanfolyamot szervezett a rendőrség. A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság pályázati forrásból valósított meg több tréninget, mint a korszerű vezetésre, a minőségmenedzsmentre, korszerű vezetési menedzsmentre, pályázatírásra, valamint a tudásbázis-fejlesztésre irányuló képzést, illetve konfliktuskezelési, stratégia alkotásra irányuló tanfolyamot és csapatmunkát a Debreceni Egyetem Műszaki Karának, a Nyíregyházi Főiskolának, valamint az akkori Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökségnek a bevonásával (VARGÁNÉ, SZŰCS ET AL., 2006, HUSI ET AL., 2007).

Számos módszerrel törekedett a rendőrség a csapatmunka bevezetésére. Képzések keretében, fejlesztési programok kidolgozása során, projekt munka alatt brainstormingot (ötletroham), írásos és szóbeli interakciót alkalmazó csoportmunka módszereket alkalmaztak, melyek segítségével sikerült a különböző szakterületen dolgozó, különböző állománycsoportú alkalmazottakat összekovácsolni, ötleteiket felszínre hozni.

⁸ A modell lehetővé teszi, hogy felmérésre kerüljenek egy szervezet adottságai és az ezen adottságokkal elért eredményei az érdekeltek (belső vevők: dolgozók, külső vevők: állampolgárok, társadalom és szervezeti) véleménye által. Ugyanakkor lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet az általa mért statisztikai adatain túlmenően meghatározza pozícióját és fejlesztési programokat indítson.

⁹ Integrált humánerőforrás gazdálkodási szakértői rendszer, mely a munkavállalók adatainak hagyományos kezelésén túlmenően segíti a döntéshozatalt, előrejelzések segítségével tervszerű személyügyi munkát tesz lehetővé. Szakértői moduljai: munkakörkezelő, toborzáskezelő, felméréskezelő, munkavállaló kezelő és továbbképzés-kezelő modul.

A kommunikáció és az ICT fejlesztése érdekében intranet oldal és chat oldal került kifejlesztésre a rendőrség és a főkapitányságok belső honlapjain, melyek biztosították a gyorsabb információáramlást és az informális információcserét.

A belső elégedettség javítása érdekében számos fejlesztési projektet indított a rendőrség és azok területi egységei. A projektek keretében igyekeztek a rendőri egységek vezetői ösztönözni, motiválni a dolgozókat, közös sport-, kulturális- és családi programok szervezésével a szervezeti kultúra javítására törekedtek, próbálták a vezetői döntésekbe bevonni a dolgozókat, valamint támogatták az alulról jövő kezdeményezéseket, munkajavítási módszereket. A külső elégedettség javítására fórumokat szervezett a rendőrség, állampolgárbarát kezdeményezéseket indított a lakosság tájékoztatása, valamint látens igényeik megismerése céljából, valamint elsősorban pályázati támogatással törekedett a gyermek- és fiatalok, az áldozatok, az időskorúak és nők védelme érdekében fejlesztési programokat indítani, növelni a bűn- és baleset-megelőzési tevékenység hatékonyságát. Az együttműködés javítását többnyire pályázati forrásból finanszírozta a rendőrség, melynek célja volt a nemzetközi és határon átnyúló közös munka és közös intézkedések bevezetése, és az utánkövetési szakban való fenntartása.

Több problémamegoldó módszer is alkalmazásra került a rendőrségen, mint a csapatmunka, a stratégiai fejlődési célok meghatározása Balanced Scorecard módszerrel, a fejlődés és javítás paramétereinek bevezetése és számszerűsíthető mérése.

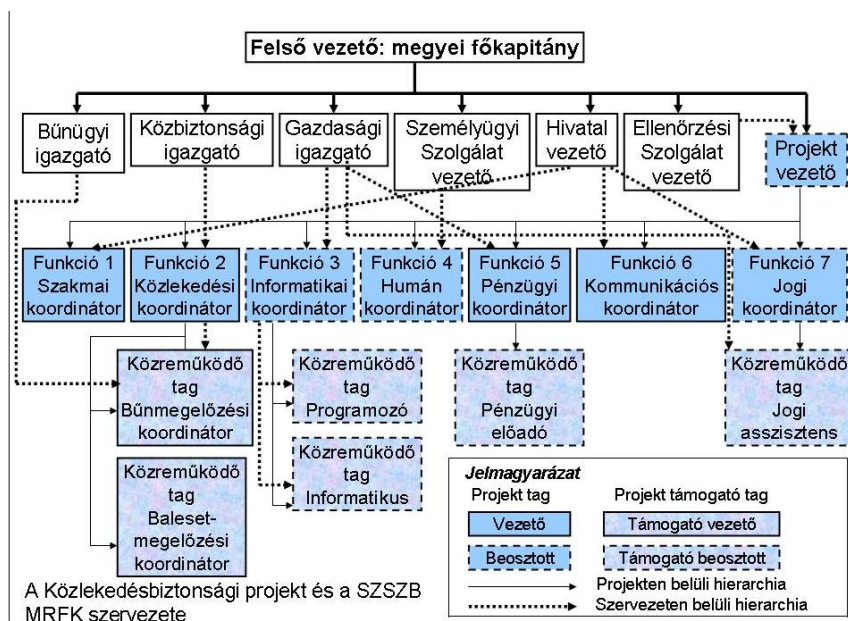
Több HR javító módszert is alkalmazott a rendőrség. Munkatársammal közösen dolgoztam ki a rendőrkapitányságok humánerőforrás-fejlesztésére irányuló programot, melyet későbbi fejezetben mutatok be.

Új projektszervezetek, illetve mátrix szervezetek kerültek kialakításra egy-egy bonyolultabb probléma megoldása érdekében. Ennek azért is volt nagy jelentősége, mert a rendőrség szervezeti kultúrájától, parancsuralmi rendszerétől teljesen idegen volt az új típusú csoportmunka módszerek alkalmazása. A szakmai munka során a különböző szakterületek képviselői ugyan egy-egy csoportban dolgoztak, mégsem rendelkeztek az egyedi csoportok működésére, hatáskörére vonatkozó felhatalmazással, így nem tekinthetjük őket autonóm munkacsoportnak. Az innováció egyik legfontosabb háttére viszont a humántőke és a kulturális tőke, melyek serkentői, illetve visszahúzóí is lehetnek a szervezeti változásoknak és stratégia jelentőséggel bírnak (LÁ CZAY, 2012).

A fenti fejlesztési programok, projektek során több rendőri szervezet egyes képviselői ideiglenesen, a csoportmunka idejére kiléptek szervezeti kereteikből, és csoportmunka módszerekkel dolgoztak egy-egy folyamatban. Ez elképzelhetetlen lett volna a rendőri

szervezet vezetői körének elkötelezettsége és a felsőfokú oktatási intézmények által biztosított tudományos háttér támogatása nélkül. Az elmúlt 10-14 év vonatkozásában mondhatjuk azt, hogy egyes problémák megoldásánál, illetve speciális munkafolyamatoknál szívesen alkalmazzák az autonóm csoportmunkát a rendőrség szerveinél (ANDRÉKÓ ET AL., 2004). Kárpátalja megyével a közlekedésbiztonság javításáért címmel fejlesztési programot indított a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság az Interreg Közösségi Kezdeményezés keretei között, mely Európai Unió és nemzeti támogatással valósult meg 2007-2008-ban (Web8). A program keretében végrehajtott feladatokat én irányítottam, és menedzseltem.

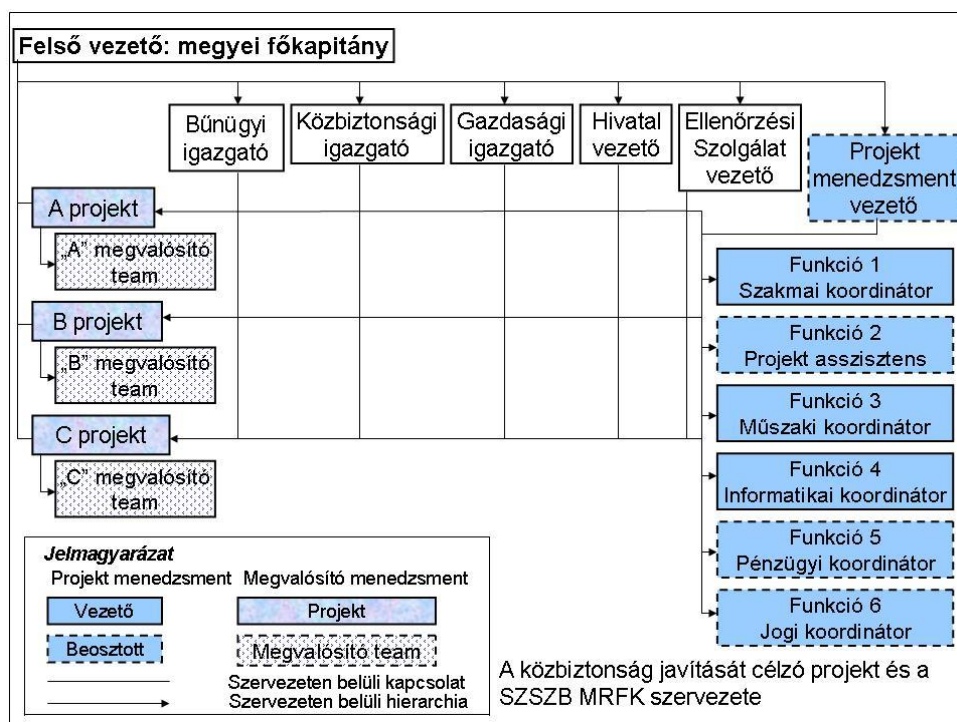
A speciális feladat megvalósításához a főkapitányság egy projekt csapatot hozott létre, melynek tagjait a saját szakterületükön kiemelkedő képességgel rendelkező kollégákból szervezte, akik a rendőrség szervezetét is ismerték. A fenti projektszervezet törzskari projektszervezetnek tekinthető, melynek fogalmát Meredith és Mantel (2005) azonosította és ismertette, mint a hibrid szervezeti konfiguráció egy speciális formáját. A törzskari projektszervezet szintén közvetlenül a felső vezető irányítása alatt működik, ami azonnal bele tud avatkozni a projekt folyamataiba. Elsősorban nagyobb lélegzetvételű, fontosabb projektnél választják ezt a projekt szervezési formát. A különbség a hibrid szervezetekhez képest az, hogy a projekt vezetője nem felső vezető, hanem lehet külső szakértő, vagy nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs is (ANDERSEN ET. AL., 2011). Jelen projekt vezetését a fejlesztési programfelelős végezte, akinek irányítása alatt dolgoztak az egyes funkciók (szakmai, a közlekedési, az informatikai, a humán, a pénzügyi, a kommunikációs és a jogi) felelősei.



13. ábra: A közlekedésbiztonsági pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Forrás: Saját szerkesztés, 2012

A 13. sz. ábrán a megyei főkapitányság szervezetét csak a topmenedzsment szintjén tüntettem fel, mely szemlélteti a projektszervezeten és rendőri szervezeten belüli alá-fölérendeltséget is. Az egyes települések közbiztonságának fejlesztő egyedi munkamódszerek bevezetését a Belügyminisztérium pályázati forrással támogatta 2010-2011-ben. A projektek tervezését, a pályázatok megírását, a projektmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket (koordináció, oktatás, monitoring, adminisztráció, utánkövetés) egy, a főkapitányságon létrehozott központi team végezte, közvetlenül a főkapitány alárendeltségében. A projekt megvalósításával kapcsolatos szakmai feladatokat a rendőrkapitányságokon létrehozott, a kapitányságvezetők közvetlen alárendeltségében működő törzskari projektszervezetek végezték¹⁰. Ezen projekt együttesnek (KJCP)¹¹ a megvalósítását integrált törzskari projektszervezet végezte, mely mátrix vonásokkal is rendelkezett (14. ábra). Az ábra egyik vonalán a funkcionális törzskari vonások, másik vonalán a megvalósított projektek láthatók. Az ábra különlegessége, hogy magába foglalja a funkciók dimenziójában a menedzsment teamet, a projektek dimenziójában a végrehajtásért felelős megvalósító teameket.



14. ábra: A közbiztonság javítását célzó pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Forrás: Saját szerkesztés, 2012

¹⁰ A megvalósító teamek tagjai: projekt asszisztens, közbiztonsági és bűnmegelőzési szakember, oktatásért, együttműködésért és eszközbeszerzésért felelős személyek, akik munkáját a projektfelelős koordinálta. A projekteket a helyi szervek vezetői, a rendőrkapitányok irányították.

¹¹ Közbiztonság javítását célzó pályázat = KJCP

Teljesítményértékelési rendszert is alkalmazott a rendőrség, melyet azonban az Életpálya-modell kidolgozása alatt felfüggesztett a szervezet, azóta újabb intézkedés nem született ennek alkalmazására. A teljesítménymérés modult a vezetők, közülük elsősorban a közrendvédelmi és közlekedésrendészeti vezetők használják a Robotzsaru-Neo rendszer részeként, a beosztottak munkájának értékelésére.

A stratégiával kapcsolatos irányokról a korábbi fejezetben már szóltam. A Magyar Köztársaság Rendészeti Stratégiájaként több anyag benyújtásra került, melyeket nem fogadtak el, így Rendőrségi Stratégiával pillanatnyilag nem rendelkezik a szervezet.

A fent kiemelt szervezetfejlesztő eszközök ugyan kipróbálásra és megvalósításra kerültek a rendőrségen, azonban alkalmazásuk nem volt hosszú életű. Éppen ezért a rendőrségre irányuló szervezeti fejlesztés magába kell, hogy foglalja, vagy újra kell, hogy élessze ezeket az OD és OT eszközöket.

5.11. Szervezetfejlesztési módszerek a rendőrségen

5.11.1. A változás, mint szervezetfejlesztés

Egy szervezet eredményes működéséhez megújulásra, változásra van szükség. A külső környezet folyamatosan alakul, ehhez a vezetésnek alkalmazkodnia kell. Minél gyorsabban tud a szervezet reagálni a változásokra, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert. Ez utóbbi a rendvédelmi szerveknél a szervezet jellegéből és funkciójából adódóan napjainkban nem szempont, de a szervezet hatékony működésének és az állampolgárok, valamint a társadalmi szervezetek elégedettségének megtartása és növelése fontos szempont lenne.

2008-ban a rendőrség és a határőrség integrációjára került sor Magyarországon. A rendőri szervezet egy igen nagy jelentőségű fúzió ment keresztül, és napjainkban is folyamatos változik. A változások érintették a szervezeti struktúrát, azonban nem következett be változás a szervezet katonai és tekintélyelvű jellege, a szervezeti felépítése vonatkozásában. A Határőrség szervezeti elemei a rendészeti területbe integrálódtak, és változás, hogy a határrendészeti kirendeltségek a rendőrkapitányságokkal azonos szervezeti szintre kerültek, vagyis egy szinttel feljebb a hierarchiában, megtartva eredeti struktúrájukat és a vezetési szintek számát. Egy nagy tehetetlenségű szervezetből egy még nagyobb, és kevésbé „mozgékony” szervezet jött létre, melyben az egyes szervezeti elemek munkamegosztása nem arányos, esetenként nem méltányos, a munkaterhek elosztásában is igen jelentős anomáliák mutathatóak ki.

A változások generálják, segítik a szervezetfejlesztést, ám a nem kellően átgondolt változtatások sok esetben negatív hatással vannak a szervezet működésére.

5.11.2. Szervezeti kultúraváltás, mint szervezetfejlesztő eszköz

A jó vezetők a változtatás szükségességét, valamint a kockázati tényezőket is felméri a változtatás előtt, és csak az előnyök, illetve hátrányok együttes elemzésével hozzák meg a döntést a változásról. Azt mindenképp szem előtt kell tartani, hogy bármilyen formáját is választjuk a változtatásnak, fő cél a szervezet stabilitásának megtartása és a működés hatékonyságának növelése. Ennek a munkának bizonyos szakaszaiban eltérő feladatok adódnak.

Amennyiben a szervezetnél nincs mindenki által követett stabil értékrend, a vezető egy ideig engedelmességet érhet el a hatalomgyakorlási funkcióval, a szabályok és előírások betartatásával. Ezekre az eszközökre akkor lehet szükség, ha a szervezet átfogó változás előtt áll: a régi értékrendet újjal kell felváltani. Ugyanakkor a változtatásban jelentős szerepe lehet a tradícióknak, melyekre támaszkodni lehet.

A változtatás másik módja a szervezeti kultúra megváltoztatása, mely a vezetés egyik legnagyobb kihívásai közé tartozik. A közös értékrend, a szervezet viselkedési normái a szervezeti kultúra tartóoszlopai ugyanakkor a változás legnagyobb gátjai is lehetnek. A kultúraváltásnak rengeteg oka lehet: teljesítményproblémák, szervezeti célok megváltozása, változás a környezetben, idő, vagy költségtenyező.

A változásoknak három fajtája van (FARKAS, 2005, 69-77):

- Forradalmi, átfogó változás: az egész szervezetre kiterjedő változásról van szó;
- Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása: csak egy szervezeti egységre, vagy szubkultúrára irányul;
- Fokozatos, átfogó változás: lépésenként halad előre, a szervezet egészét érinti, hosszú idő alatt zajlik le.

A változásokat négy dimenzió alapján mérik: a kiterjedés, az eltérés, az újszerűség és a tartósság szerint. Ezek közül a vezetés számára az újszerűség és az eltérés lényeges, ezek hiányában ugyanis nem is biztos, hogy végre kell hajtani a kultúraváltást.

A változásokkal szemben azonban ellenállásra is kell számítani, amely elsősorban az állomány részéről léphet fel, de lehetnek olyan gátló tényezők is (pl. erőforrás-gátak, együttműködések), melyek a szervezet részéről vagy külső környezetből jelentkeznek.

A viszonylag új jogszabályi háttér miatt a rendőrségen a szervezeti formát érintő nagyobb léptékű változásra most nincs lehetőség, de kisebb változtatások elérhetőek, melyekkel a szervezeti hatékonyság és a munkahelyi közérzet, az érdekeltek elégedettsége javítható.

5.11.3. Egy konkrét szervezetfejlesztő eszköz

2004-ben Rendőrkapitányságok Humánerőforrás Racionalizálási Programja (továbbiakban: RKHRRP) néven fejlesztési projektet dolgoztam ki, és irányításommal a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon kipróbáltuk, melyet a Rendőrség Innovációs Adatbankja újításként elfogadott és díjjal jutalmazott. A módszer hazánk 12 megyei főkapitányságán került alkalmazásra.

Hosszú évek óta problémát jelentett a rendőrségen a munkaterhek egyenlőbbé tétele, az ebben mutatkozó igazságtalanságok és anomáliák kiküszöbölése. Egy nagy leterheltségű rendőrkapitányságon dolgozó rendőr a munkájáért ugyanannyi bért kap, mint egy kedvezőbb helyzetben lévő kollégája, aki akár fele akkora munkaterhet kell, hogy elviseljen. A jobban leterhelt dolgozók ingerlékenyebbek, stresszesebbek, hamarabb kiégnek. A jutalmazási rendszer nem tudja kellő mértékben elismerni a jobban leterhelt dolgozók munkáját.

A rendőrség szervezeti korszerűsítésének egyik célja a rendőrkapitányságok erősítése, mely az ország jelenlegi gazdasági helyzetében csak a meglévő emberi erőforrás racionálisabb elosztásával valósítható meg. Arra a kérdésre, hogy a létszámhelyzet milyen szempontok figyelembevételével alakult ki, és a fejlesztések milyen ismérvek alapján történtek, világos és egyértelmű válasz nem áll rendelkezésre.

A rendőrség létszámhelyzetét objektíven vizsgálva mindenképpen le kell szögezni azt, hogy a jelenlegi merev struktúra hosszú távon nem tartható fenn, és a szervezet hatékony működése szempontjából hátrányos. Meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy a jogi környezet változtatásával együtt, decentralizált gazdálkodás bevezetésével, egy rugalmasabb szervezetben a vezetők önállóan határozhassák meg a számukra rendelkezésre álló maximális létszámkereten belül, hogy milyen megosztásban, milyen feltöltöttséggel működjenek. Ezzel rájuk bízva azt, hogy a személyijuttatás-megtakarítást a meglévő állományra fordítsák (túlóra-kifizetés, jutalom, egyéb juttatások). Ez olyan ösztönző erőt jelentene, amely valamennyi vezetőt arra sarkallna, hogy igyekezzen a szervezet hatékonyságát folyamatosan vizsgálva a szükséges beavatkozásokat megtenni. A beosztotti állomány oldaláról a pluszjuttatások miatt olyan motiváció jelentkezne, amely elősegítené a jobb minőségű munkavégzést.

A módszer lényege, hogy terhelési paramétereket használ, melyeket egyrészt az adott rendőri egység demográfiai adataiból (népesség, terület), valamint bűnügyi fertőzöttségi adataiból

(ismertté vált bűncselekmények száma, közterületen elkövetett bűncselekmények száma) és az adott rendőri egységnél a tényleges hivatásos rendőri létszámból képeztünk. A módszer segítségével meghatározható terhelési paraméterek szerint külön-külön, és összességében az objektív létszám. A vezetők e létszám adatok tudatában dönthetnek arról, hogy mely rendőrkapitányságon szükséges a létszámnövelés, és honnan kell/lehet embert elvonni. Az optimalizálással kiegyenlíthetők a munkaterhek, motiválhatók a dolgozók (ELEKES – FÉNYES, 2005). A módszer részletes bemutatását a Vizsgálat anyaga, módszerek fejezet tartalmazza.

6. HIPOTÉZISEK

A célkitűzéseimhez, illetve a kutatási kérdésekhez kapcsolódóan hat olyan hipotézist fogalmaztam meg, amelyek feltehetően újszerű eredményt hoznak, és hipotézisem bizonyíthatósága esetén ez egy javaslattal egészül ki.

Hipotéziseim a következők:

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

Valamennyi hipotézis helytállóságát a felmérést megelőző szervezeti önértékelés, illetve eurorégiós modellprojekt is alátámasztotta, ugyanezt várom a teljes felmérés kiértékelése alapján.

Mindezekén túl feltételezem, hogy lehetséges egy új típusú szervezetfejlesztés, melyben egy részben divizionális szervezeti modell megvalósítását javaslom a rendőrségen. Az általam kidolgozott funkcionális-divizionális modellben a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett szervezeti szinten is megjelennek – a jogharmonizáció és a szolgáltatás eredményeként – a rendőrséghez került új tevékenységi körök.

7. A VIZSGÁLAT ANYAGA, MÓDSZEREK

A kutatás jellegét tekintve tényfeltáró kutatás, amely 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 stratégiai elemzést, valamint a hipotézis vizsgálatot alkalmaztam. A jogi és egyéb szabályozás dokumentumai kutatómunkám során folyamatos változásait nyomon követtem. A rendőrség működésére, szervezeti felépítésére vonatkozó jogi szabályozást leíró módszerrel mutatom be.

A munkám során a kvantitatív és kvalitatív módszerek kombináltan kerültek felhasználásra, amelyek lehetővé tették a probléma keresztmetszeti vizsgálatán túl a jelenség mélyebb értelmezését is. A téma meghatározása az előzetes 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.

7.1. Szervezetvizsgálati és szervezetfejlesztő vizsgálat-sorozat

Kutatásom során szervezetvizsgálati és szervezetfejlesztési vizsgálat-sorozatot végeztem, 5 évenként. Három kérdőíves felmérés elvégzésére került sor, az elsőbe 2003-ban egy országos felmérés helyi referenseként kapcsolódtam be Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, míg a 2008-as és 2013-as felmérést már teljesen saját kutatási céllal és önálló felmérési programmal végeztem.

A kérdőíves felméréseket több kutatási törekvés is megelőzte, így a magyar rendőrség minőségfejlesztési programja (KOPASZ, 2003), a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a stratégia szakterületekre való lebontása Balanced Scorecard¹² módszerrel. Továbbá személyes készségeket fejlesztő saját kezdeményezésű továbbképzési programok (csapatépítés, konfliktuskezelés, változásmenedzsment, tudásbázis fejlesztés) szervezésében

¹² A Balanced Scorecard egy olyan módszer, amely támogatja a vállalat célorientált és mutatórendszeren alapuló irányítását. A BSC egy támogató módszer, ami nem helyettesíti a döntéseket, a stratégiát, ugyanakkor nem váltja ki a kommunikációt, hanem rendszerszemlélet szerint közelíti meg a vállalati tényezőket, megalkotott mutatószám rendszer alkalmazásával és a vállalat folyamatos kontrolljával. A BSC módszert felhasználják a stratégiai célok megvalósulásának mérésére, nyomon követésre, vállalati teljesítménymérésre és értékelésre. (MACZKÓ, 1999)

vettem részt, amelynek célja volt, hogy a vezetők felismerjék, menedzselniük nemcsak a szervezetet kell, hanem dolgozóikat is annak érdekében, hogy a rendőri szolgáltatást igénybevevő állampolgárok elégedettsége, s ezáltal a rendőrség társadalmi elismertsége is javuljon (Web9).

7.1.1. Szervezeti önértékelési projekt

Az első felmérésre a rendőrség minőségfejlesztési programja keretében került sor 2003-ban a Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM) segítségével. A modell adottságok és eredmények elemekből épült fel, mely több, vezetési funkcióval (tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés) kapcsolatos témakörben kérte a dolgozók véleményét, amelynek értékelését önállóan végeztem el nemcsak Szabolcs-Szatmár-Bereg, hanem Hajdú-Bihar, Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékben is.

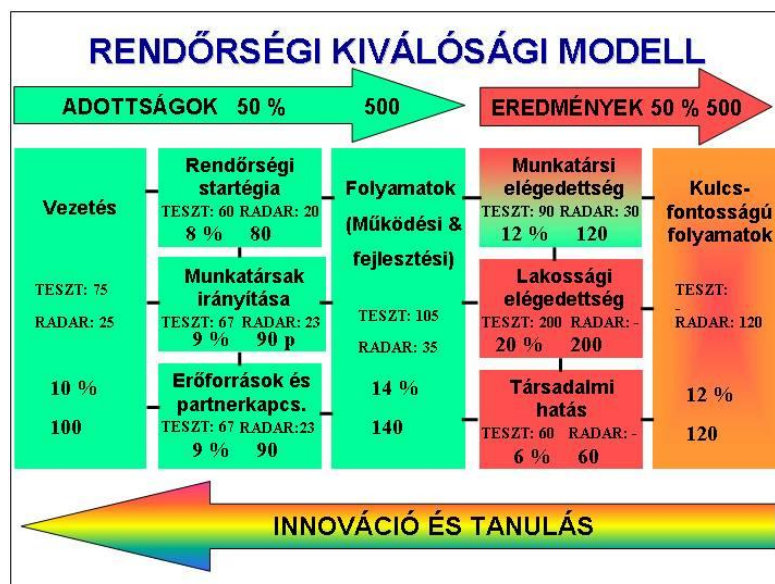
Az önértékelés előzménye volt az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok 1999-ben indult Phare projektje, melynek célja új típusú vezetési módszerek meghonosítása volt. A több évtizedes múltra visszatekintő parancsuralmi rendszerrel rendelkező szervezetnél ekkor kezdődött egy új típusú gondolkodás, majd ezt követték olyan szervezetfejlesztési elgondolások, melyek addig teljesen idegenek voltak a szervezettől. 2001-ben a Phare projekt továbbfolytatódott négy dunántúli rendőr-főkapitányságon. A projektet a Miskolci Egyetem gesztorálta, de a területi felsőoktatási intézmények is képviseltették magukat egy-egy fejlesztésben. A programnak számos hozadéka volt, keretein belül került kidolgozásra a teljesítményorientált ösztönzési és értékelési rendszer, melynek újdonsága volt, hogy „rákényszerítette” a vezetőkre az állomány objektív alapon történő, teljesítménymutatókat hasznosító értékelési rendszer használatát mind a közterületi, mind a bűnügyi szolgálati ágnál. Ez utóbbi kidolgozásával, majd tesztelésével foglalkoztam Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben.

A Phare program keretében megtörtént az Európában honosított standard EFQM¹³ modell rendőrségre történő adaptálása, amely alapján több rendőri szervezet is szervezeti önértékelést hajtott végre. Az önértékelés egy szervezetfejlesztési eszköz, mellyel a szervezet felméri adottságait és eredményeit. Ez egyfajta tükörbe tekintés a vállalat erősségeinek és fejlesztendő

¹³ European Foundation Quality Management – Európai Alapítvány a Minőségmenedzsmentért: non-profit szervezet, melynek küldetése, hogy az általa kiírt EFQM Kiválósági Díjjal ösztönözze a szervezeteket a (hosszú távon) fenntartható minőség elérésében. Az EFQM Kiválóság Díj egy keretet ad a szervezetek számára, hogy pozicionálják helyzetüket, és minőségmenedzsment technikák segítségével elérjék üzleti céljaikat.

területeinek meghatározásához. A szervezeti önértékelés elégedettségmérési vizsgálaton¹⁴ alapult és lehetővé tette azt, hogy a rendőrség megismerje a külső érdekeltek (lakosság, társadalmi szervezetek) rendőrségi szolgáltatással kapcsolatos véleményét, elvárásait. Ugyanakkor a modell segítségével belső vevői (alkalmazottak, dolgozók) elégedettségvizsgálat is történt több témakörben. Az EFQM modell alapján történő szervezeti önértékelést Hajdú-Bihar megye rendőri egységei és a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Nyírbátor Rendőrkapitányság végezte el.

A Phare projektben a rendőr-főkapitányságok kidolgozták az EFQM modell alapú Rendőrségi Kiválósági Modellt¹⁵ (RKM, 15. ábra), melynek segítségével a szervezet pozícionálhatta helyzetét, meghatározhatta erősségeit és gyengeségeit, és projekteket indított a gyengébb vagy problémásabb területek fejlesztése érdekében.



15. ábra: Rendőrségi Kiválósági Modell

Forrás: SZINTAY – VERESNÉ SOMOSI (2002a)

A modell adottságok¹⁶ és eredmények¹⁷ elemekből áll. Segítségével a szervezet meghatározhatja rendelkezésre álló adottságait és azt, hogy ezekkel milyen eredményeket

¹⁴ Az elégedettségmérés a piackutatás egy speciális formájának tekinthető, mely a vállalati döntéshozatalt hivatott szolgálni. A folyamat a probléma felmerülésétől annak megválaszolásáig tart, és olyan köztes lépéseket foglal magába, mint a probléma analízisa, az adatgyűjtési módszer kiválasztása, az adatgyűjtés menedzselése, az információk elemzése, rendelkezésre bocsátása és javaslatok megfogalmazása. A kutatás jellegét tekintve lehet problémafeltáró és a problémamegoldó. (MALHOTRA, 2008)

¹⁵ Az RKM a rendőrség egyik szervezeti önértékelési eszköze, mely a rendőri egységeket a minőségibb szolgáltatás elérésében segíti.

¹⁶ RKM adottság elemek: vezetés, rendőrségi stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások és partnerkapcsolatok, folyamatok.

képes elérni makrokörnyezetében. Az adottságok, mint elemek nemcsak a szervezet erőforrásait jelentik, hanem egyéb szervezeti jellemzőket is megvilágítanak. Az eredmények rész abból a szempontból jelentős, hogy a szervezeti teljesítményen túl a belső- (dolgozók) és külső érdekeltek (állampolgárok, társadalmi szereplők) véleményére is épít. A modellben az egyes fejezetek értékelése egyrészt az elégedettség és vélemény felmérésére szolgáló kérdőívekből (az ábrán ld. „TESZT”), valamint a szöveges értékelésből (az ábrán ld. „RADAR”) adódik. Az RKM az EFQM modell felosztását megtartotta, azonban az egyes fő fejezetek arányaikban különböznek a két modell esetén. Az RKM nagyobb súllyal veszi figyelembe a dolgozói elégedettséget, és kisebb értékkel számítja be a szervezeti eredmény elemeket, mint az EFQM modell.

A szöveges értékelés a RADAR-logikának¹⁸ nevezett koncepcióra épül, amely már az EFQM modellben is jelen volt (SZINTAY – VERESNÉ, 2001a). A RADAR-logika a felhasználói megközelítést tükröző PDCA cikluson¹⁹ alapul (PARÁNYI, 2001).

Az RKM, mint szervezeti önértékelési eszköz elősegítette az állampolgári és társadalmi igényeknek leginkább megfelelő, ugyanakkor jog- és szakszerű szolgáltatás nyújtását, valamint a biztonság megfelelő minőségű garantálását.

Az RKM tehát elégedettségmérési vizsgálatokat tartalmazott, amely segítségével az alkalmazottak, mint belső vevők, valamint a lakosság és társadalmi szervezetek, mint külső vevők véleménye került felmérésre. A Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei mintát 1276 dolgozói kérdőív, 2401 állampolgári kérdőív (melyek közül 1689-en még nem, 712-en már kapcsolatba kerültek a rendőrséggel) és 584 társadalmi hatás kérdőív alkotta. A mintavétel reprezentatív volt.

A dolgozók 90%-a számítógépes program segítségével töltötte ki a kérdőívet, amely biztosította az anonimitást. Az elégedettségmérési vizsgálat során az alábbi kérdésekre kereste a rendőrség a választ (SZINTAY – VERESNÉ, 2001b):

¹⁷ RKM eredmény elemek: munkatársi elégedettség, lakossági elégedettség, társadalmi hatás, szervezeti eredmények.

¹⁸ RADAR-koncepció elemei: eredmények, megközelítés, alkalmazás, valamint értékelés és átvizsgálás, mely lefedi a szervezet munkáját, vagyis mit tervez elvégezni, végrehajtani és miért, illetve hogyan váltja valóra elképzeléseit a mindennapi munka során, valamint hogyan méri és vizsgálja a megvalósítást.

¹⁹ PDCA elv: Plan = tervezés; Do = megvalósítás; Check = ellenőrzés; Act = beavatkozás. A problémamegoldás és a folyamatos fejlesztés alapelve, mely szerint a tevékenységeket újra és újra meg kell ismételni a fejlődés érdekében. Lehetővé teszi az egyre változó, egyre magasabb szintű vevői igényeknek való megfelelést. Deming ciklusnak, vagy Shewhart ciklusnak is nevezik.

- Milyen a vezetés és annak stílusa a szervezetben? Milyen magatartással ösztönzik a vezetők a rendőri szervezetben a minőség kultúrájának kialakítását?
- A rendőrség stratégiája hogyan épül be a megyei rendőr-főkapitányság és kapitányságok célkitűzései közé és milyen akcióprogramokban nyilvánul meg?
- A rendőrség hogyan hasznosítja a humánerőforrás képességeit, adottságait?
- A rendőri szervezet hogyan hasznosítja hatásosan és hatékonyan az erőforrásait (pénzügy, vagyoneszközök, beszállítók-készletek, partnerkapcsolatok szempontjából)?
- A rendőrség hogyan szabályozza működési és a változással kapcsolatos folyamatait?
- Milyen a dolgozók véleménye a munkatársi elégedettséget leginkább befolyásoló tényezőkről (szervezeti felépítés, munkahelyi légkör, karrier, oktatási rendszer, jutalmazási rendszer, kommunikáció, együttműködések, vezetői döntések, ellenőrzés)?
- A szervezetben hol és milyen erősséggel jelennek meg a konfliktusok?
- Milyen az egyén környezetében a szervezeti célok meghatározottsága, a motivációs rendszer, a csapatmunka, a kreativitás, a vezetői ráhatás, a szervezeti felépítés, a munkaerő kiválasztása?
- Az egyének számára milyen feszültséget jelentenek a különböző szervezeti konfliktusok?
- Milyen a vezetői beosztotti viszony?
- Milyen stressz hatások érik a dolgozókat munkavégzésük során?
- A munkatársak hogyan ítélik meg a befolyásolásukra használt vezetési módszerek (utasítás, hatalom, meggyőzés, bevonás, együttműködés, szakértelem, segítség, példamutatás, barátság, felelősségelvárás) hatékonyságát?

A lakossági elégedettségmérés általános célja az volt, hogy a rendőrség megismerje a vevői igényeket, elvárásokat, és ez alapján meghatározza, hogyan tudna az általa nyújtott szolgáltatás minőségén javítani. A 14 éven felüli lakosság több mint 0,5%-a töltötte ki az elégedettségi tesztet, területenkénti bontásban. A megkérdezettek között voltak spontán kiválasztottak, közúti ellenőrzés során megkérdezettek, a rendőrségen ügyüket intéző állampolgárok, bűncselekmények sértettjei és gyanúsítottjai, sőt, rendőrségi fogdában fogva tartott személyek is. Az állampolgári elégedettségmérés keretében a rendőrség a következő kérdésekre kereste a választ:

- Hogyan értékeli a lakosság a rendőrség munkáját;

- Mennyire elégedettek az állampolgárok a rendőrséggel és a rendőrökkel;
- Milyen a rendőrség lakossági értékelése, milyen a rendőrség image-e a lakosság körében;
- Milyen a lakosság biztonságérzete;
- Mennyire ismertek a rendőrség bűnmegelőzési és kommunikációs programjai, mennyire elégedett ezekkel a lakosság.

A lakossági minta a kapitányságok illetékességi terület szerinti megbontásában a következő volt: Nyíregyháza 39%, Mátészalka 21%, Nyírbátor 105, Kisvárdra 9%, Vásárosnamény 6%, Fehérgyarmat 6%, Tiszavasvári 4%, Záhony 4%. A nők és férfiak aránya a mintában közel egyenlő volt. A válaszadók 6%-a 14-18 év közötti, 43% 19-30 év közötti, 20% 31-40 év közötti, 17% 41-50 év közötti, 8% 51-60 év közötti, 4% 61-70 év közötti, 4% 70 év feletti életkorú volt. Az iskolai végzettség tekintetében az mondható el, hogy a megkérdezettek 14%-a általános iskolai, 17,6%-a szakmunkásképző végzettséget szerzett, 51%-a érettségi bizonyítvánnyal rendelkezett, 17,4%-a diplomás volt. Foglalkozás tekintetében a megkérdezettek 18,2%-a tanuló, 20,2%-a magáncégnél, 20,7%-a állami cégnél alkalmazott, 14,6%-a vállalkozó, 9,1 %-a munkanélküli, 11,2%-a nyugdíjas, 6%-a egyéb foglalkozású volt. Az adatbázis egy részletét a 16. ábra szemlélteti, míg a teljes adatbázist és változók listáját az 1. sz. melléklet tartalmazza.

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	ill_ter	Numeric	8	0	Illetékességi terület	{1, Nyíregyháza}...	None	8	Right	Nominal
2	nem	Numeric	8	0	Kérdőív kitöltő neme	{1, Férfi}...	9	8	Right	Nominal
3	korcsop	Numeric	8	0	Korcsop	{1, 14-18 éves}...	None	8	Right	Ordinal
4	isk_vegz	Numeric	8	0	Iskolai végzettség	{1, általános iskola}...	5 - 99	8	Right	Ordinal
5	foglalk	Numeric	8	0	Foglalkozás	{1, vállalkozó}...	None	8	Right	Nominal
6	kapcsolat	Numeric	8	0	Kapcsolat a Rendőrséggel	{1, Igen}...	None	8	Right	Nominal
7	ido	Numeric	8	0	Segítségnyújtás ideje	{1, azonnal}...	99	8	Right	Nominal
8	alkalom	Numeric	8	0	Kapcsolat száma a Rendőrséggel	{0, egyszer sem}...	0	8	Right	Scale
9	korrekt	Numeric	8	0	Korrekttség színvonala	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
10	elozekenys	Numeric	8	0	Előzettség foka	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
11	maganelet	Numeric	8	0	Magánélet védelme	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
12	erdeklozes	Numeric	8	0	Érdeklődés az ügy iránt	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
13	gyors_intez	Numeric	8	0	Ügyintézés gyorsasága	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
14	ugykorrekt	Numeric	8	0	Ügy korrekt kezelése	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
15	tajekoztat1	Numeric	8	0	Tájékoztatás az eljárás során	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
16	tajekoztat2	Numeric	8	0	Tájékoztatás az ügy befejezésekor	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
17	targyilagoss	Numeric	8	0	Tárgyilagosság	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
18	tajek_jogok	Numeric	8	0	Tájékoztatás jogokról	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
19	rendori_tev	Numeric	8	0	Rendőri tevékenység minősítése	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale

16. ábra: Lakossági elégedettségmérés adatbázisának részlete

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A 2003-ban történő, Excel program alapján végzett elemzés csak leíró statisztikai adatokra korlátozódott. Az Excel beépített függvényei segítségével kerültek meghatározásra makró program segítségével az alábbi adatok²⁰. Az alapvető tendencia az volt, hogy a nagyobb kapitányságokon (Nyíregyháza, Mátészalka) a válaszadók elégedettségi szintje elmaradt a közepes és kisebb illetékességi területű kapitányságokhoz képest, melyeknél a népesség is kevesebb volt. Néhány furcsaságra az egyszerű leíró statisztika is felhívta a figyelmet, főként a különböző megyék hasonló nagyságú kapitányságai vonatkozásában.

Az adatbázis SPSS programba történő importálása a fentieknél szélesebb körű elemzést tett lehetővé, mivel itt az illetékességi terület, valamint a rendőrséggel való kapcsolat alapján vizsgáltam a részmintákat kérdéscsoportonként. Az egyes változók közötti kapcsolatok kimutatására egy szempontos és több szempontos varianciaelemzést végeztem.

A társadalmi intézmények, szervezetek között önkormányzatokat, oktatási intézményeket, egyházakat, vezető gazdasági potenciájú vállalkozásokat, öntevékeny csoportokat, szórakozóhelyeket kérdezett meg a rendőrség, mondjanak véleményt a rendőri szervezetről saját tapasztalataik alapján. A társadalmi hatás vizsgálat során tehát a különböző intézmények észlelései, érzékelései kerültek felmérésre az alábbi témakörökben:

A rendőrség...

- Megfelelő tájékoztatást nyújt-e a külvilág számára saját szervezetéről?
- Egyenlő elbírálásban részesíti-e a különböző intézményeket?
- Működésének hatása érzékelhető-e az adott intézmény esetén?
- Részt vesz-e a helyi közösség oktatásában, képzésében, valamint sport és kulturális események szervezésében, a település mindennapjaiban?
- Felvállal-e támogató szerepet az adott település vonatkozásában?
- A partnerség és együttműködés szellemében tevékenykedik?
- Média megítélése megfelelő-e?

²⁰ „A” és „B” minta (kapcsolatba került-e már a rendőrséggel) nagysága, illetékességi terület szerinti bontásuk; adott kérdésre válaszadók száma; átlagérték kérdésenként, kérdéscsoportonként, részmintánként; szórásérték kérdésenként, kérdéscsoportonként, részmintánként; minimum, maximum, terjedelem kérdésenként, kérdéscsoportonként, részmintánként; módusz értéke kérdésenként, kérdéscsoportonként, részmintánként; az egyes válaszok gyakorisága kérdésenként, kérdéscsoportonként, részmintánként

Az önértékelés primer elemzését a Miskolci Egyetem végezte el, amely tartalmazta az RKM modell egyes fejezetein belüli kritériumok, alkritériumok pontszámát, maximális és minimális értékű válaszokat alfejezetenként. Valamennyi önértékelési adat (dolgozói, lakossági elégedettségmérés, társadalmi hatás vizsgálat) szekunder értékelését teljesen önállóan végeztem el Excel program segítségével. Külön csoportosítottam az erős és a gyenge szempontokat az átlagérték alapján, valamint azt is elemeztem, mennyi az egyes alkritériumoknál a szórásérték, a leggyakoribb válasz, a maximális és minimális értékű válasz, valamint a válaszok előfordulási gyakorisága. A rendőrkapitányságokon csoportmunkát irányítottam a fejlesztendő területek kiválasztására és projektek, cselekvési programok elindítására.

Értékelő szoftver segítségével csoportba foglaltam valamennyi egységnél a fejlesztendő területeket. Saját módszert dolgoztam ki a fejlesztésre szoruló területek kiválasztására, melynek a Végrehajthatósági Helyezési Sorszám módszer (VHS-módszer) nevet adtam. Csoportmunka segítségével több csoport a 10 leggyengébb területet fontossági sorrendbe rakta saját szervezeti egységénél, majd a megvalósíthatóság szerint rangsorolta a területeket. Minden terület kapott tehát egy fontossági és megvalósíthatósági sorszámot, melyeket csoportonként összegeztem. A két sorszám összegéből állt össze a végrehajthatósági helyezési sorszám (VHS). Minél kisebb értékű a VHS sorszám, annál fontosabb a fejlesztendő területek közül, melynek megvalósíthatóságára is reális esélyt látnak a munkatársak. A VHS helyezési rangsorban elől álló területeket választotta ki a szervezeti egység fejlesztési területként. Az első 2-3 helyen álló terület fejlesztésére projekt terv készült, WBS ütemezéssel, felelős és időpont meghatározással, vonalas ütemtervvel, képesség-készség táblázattal. A megyei rendőr-főkapitányságon és 8 rendőrkapitányságánál szerveztem és irányítottam a csoportmunkát. A szervezeti egységek cselekvési terv szerint végezték a rövid és középtávú fejlesztéseket, melyeket koordináltam és monitoringoztam. A fejlesztési projektek kiválasztásának módszertanát a 17. ábra mutatja be.



17. ábra: Projektálás módszertana

Forrás: Saját szerkesztés, 2004

Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar, Borsod-Abaúj-Zemplén, Nógrád és Heves megye rendőri egységei egy közös tudásbázis programot hoztak létre, melyet én menedzseltem. A tudásbázis program a közös benchmarkingról²¹, valamint tapasztalatok megosztásáról és átadásáról szólt. 2002-ben a Hajdú-Bihar megyei, 2004-ben a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság, majd 2006-ban a Nógrád megyei Szécsény Rendőrkapitányság és a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Rendőr-főkapitányság bűnmegelőzési csoportja kapta meg egyedi menedzsment módszerek alkalmazásáért a IIASA-Shiba minőségfejlesztési díjat.

7.1.2. Kárpátok Eurorégiós Modellprojekt

A második felmérést 5 évvel a szervezeti önértékelést követően, az integráció lezajlása után pár hónappal végeztem el, így a megkérdezettek között már határrendészeti feladatokat ellátó alkalmazottak is (elsősorban vezetők) voltak. „Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Eurorégióban” címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor Nyíregyházán 2008-ban, így a nemzetközi modellprojekt lehetőséget teremtett a biztonság

²¹ A benchmarking olyan problémamegoldó módszer, amelynek segítségével egy szervezet összehasonlítja mutatóit, folyamatait, paramétereit más szervezetek hasonló jellemzőivel annak érdekében, hogy megállapítsa saját helyzetét, fény derüljön a teljesítménynövelés, a minőségfejlesztés lehetőségeire, formáira. Nem tévesztendő össze a hagyományos összehasonlítással, mint pl. a mérleg vagy eredményességi mutatók kontrollja. Általában controlling rendszer bevezetésénél, folyamatmenedzsmentnél és szervezetalakításnál alkalmazzák. (BODNÁR – VIDA, 2008)

kérdéseinek rendészeti jellegű megtárgyalása mellett a rendvédelmi szervek feladatrendszerével kapcsolatos saját összeállítású felmérésem elvégzésére is. A mintát 175 résztvevő alkotta, akik hazánkon kívül Ukrainát, Romániát, Szlovákiát és Hollandiát képviselték (továbbiakban: külföldiek) 17 szervezettel (ELEKES, 2011). A felmérésben résztvevők 17%-a külföldi rendvédelmi szervet (rendőrség, határőrség) képviselt. A lakóhely szerinti megoszlás szerint a válaszadók 65%-a határmenti területen élt, míg 35%-uk nem. Saját összeállítású kérdőívemben azért kérdeztem a rendvédelmi vezetési funkciókról, szakmai feladatokról és szervezeti felépítésről a szomszédos országok és határmenti magyar rendvédelmi szervek vezető beosztású munkatársait, hogy megállapíthassam, miként ítélik meg azok sorrendjét, vannak-e véleménykülönbségek, ezek hol és miben mutatkoznak meg.

A modellprojekt felmérés több, az állampolgárok szubjektív biztonságérzetével kapcsolatos kérdés mellett a munkamegosztás igazságosságára, a szervezeti felépítés megfelelőségére is kitért. Vizsgáltam, hogy az EU csatlakozás befolyásolta-e az állampolgárok szubjektív biztonságérzetét, a megkérdezettek mennyire érzik biztonságban magukat a nyitott Európában. Felmértem azt is, hogy jelentett-e többletfeladatot a rendőrség számára a csatlakozás.

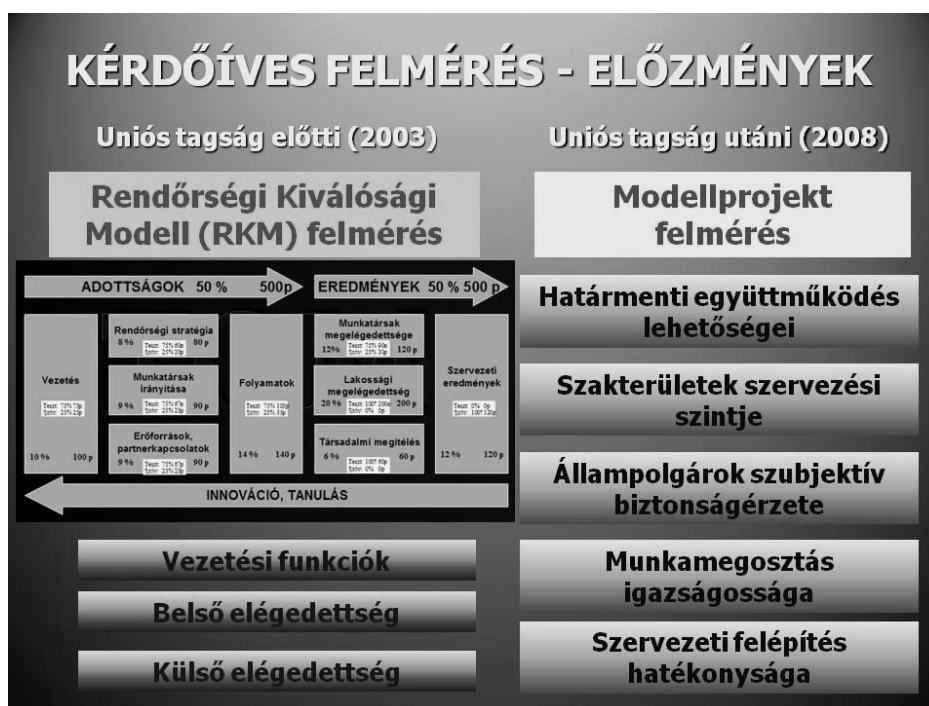
Megkérdeztem a résztvevőket arról, hogy milyen szintű (helyi, kistérség, megyei, regionális, országos, nemzetközi) fejlesztéseket tartanak szükségesnek a biztonságérzet javítása szempontjából. A határmenti együttműködéseket több szempontból is vizsgáltam:

- A pályázati források javítják-e a rendészeti szervek együttműködését?
- Milyennek látják a megkérdezettek a külföldi rendőri szervekkel való együttműködést?
- Az együttműködés gátjaként milyen tényezőt (eltérő kulturális viszonyok, fejlettségi szint, szervezeti kultúra, célok és stratégia, munkamódszerek, szervezeti felépítés) jelölnének meg).

Az integrációt és a köztes szervezetváltozásokat²² követően készült felmérés több, az átalakult feladatkörű rendőrség új tevékenységeivel kapcsolatos kérdésekre kereste a választ. Kutatásomban azt is felmértem, hogy milyen alternatív együttműködést, közös fellépési formát tudnának támogatni a megkérdezettek. A fentiekén túl szervezési problémákkal is foglalkoztam a felmérés során, nevezetesen: az egyes rendőri szakterületek, szakágak közül

²² Köztes szervezetváltozáson értem egyrészt a rendőrség konszolidációs programját (2006), másrészt a gazdasági szakterület regionalizációját (2008).

melyeket tartják kiemelten fontosnak a megkérdezettek, és milyen földrajzi szintre telepítenék a szakfeladatok végzését.



18. ábra: Az integrációs szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat előzményeinek kutatási kérdései

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ilyen kiterjedésű és mintájú felmérésre a rendőrségen addig nem került sor, ugyanakkor a modellprojekt kiváló alkalmat teremtett több együttműködési lehetőség feltárására, melyek közül többet sikerült a gyakorlatba átültetni (pályázati kooperációk a szervezett bűnözés megakadályozására, határmenti bűnmegelőzési és közlekedésbiztonsági programok indítására, tájékoztatási programok indítása (Web10). az uniós csatlakozás előtti és utáni kérdőíves felmérés témakörei a 18. ábrán láthatók.

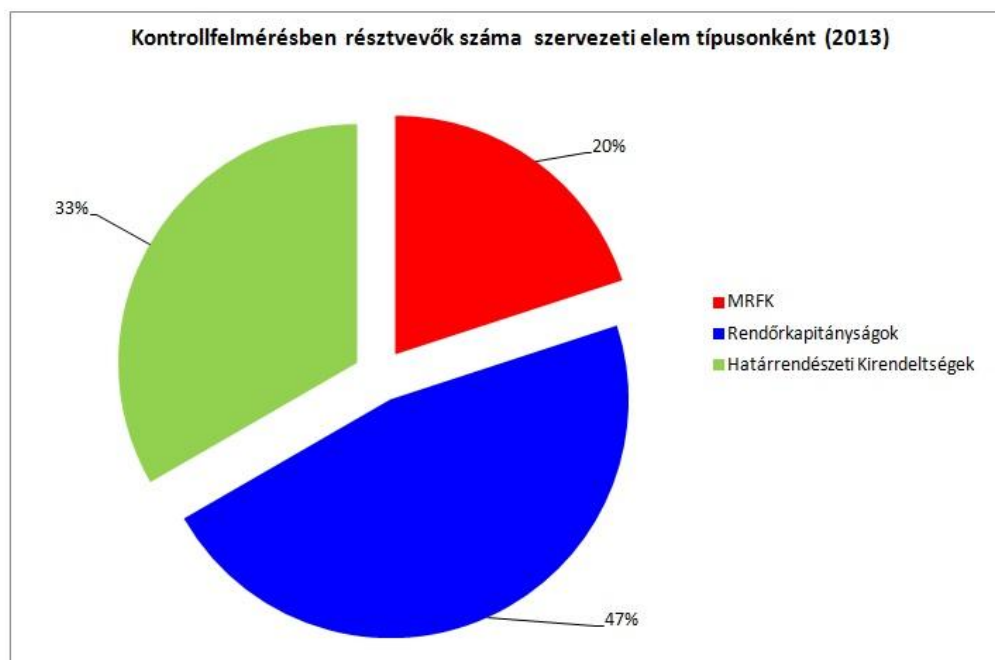
7.1.3. Integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat

A harmadik, a 2013-as felmérés a két előző adatbázis közös adatsoraira épül, így annak kontroll vizsgálatát jelenti, de vannak új blokkok is, amelyek az időközben történt szervezeti és személyi változások hatását kívánja feltárni. Az utolsó vizsgálat egyrészt összegzi a rendőrségi vezetési funkciók teljes rendszerét, a 10 év alatt bekövetkezett átstrukturálódását, valamint az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközöket. Felmérésem helyéül a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságot és annak helyi szerveit (kapitányságok, határrendészeti kirendeltségek) választottam. Ez nemcsak a kettős országhatár miatt jelentős, hanem specifikus települési szerkezettel rendelkezik, ami alapvetően meghatározza a helyi

bűnözés jellegét. Céлом, hogy megtudjam, a makrokörnyezeti változások következtében bekövetkező szervezeti változásokkal kapcsolatban az alkalmazottak véleménye is megváltozott-e, valamint felmérjem, hogy a szervezetfejlesztés egyes formáiról mi a megkérdezettek véleménye, s a szervezeti hatékonyság megtartása vagy javítása szempontjából milyen intézkedéseket látnak szükségesnek és indokoltnak.

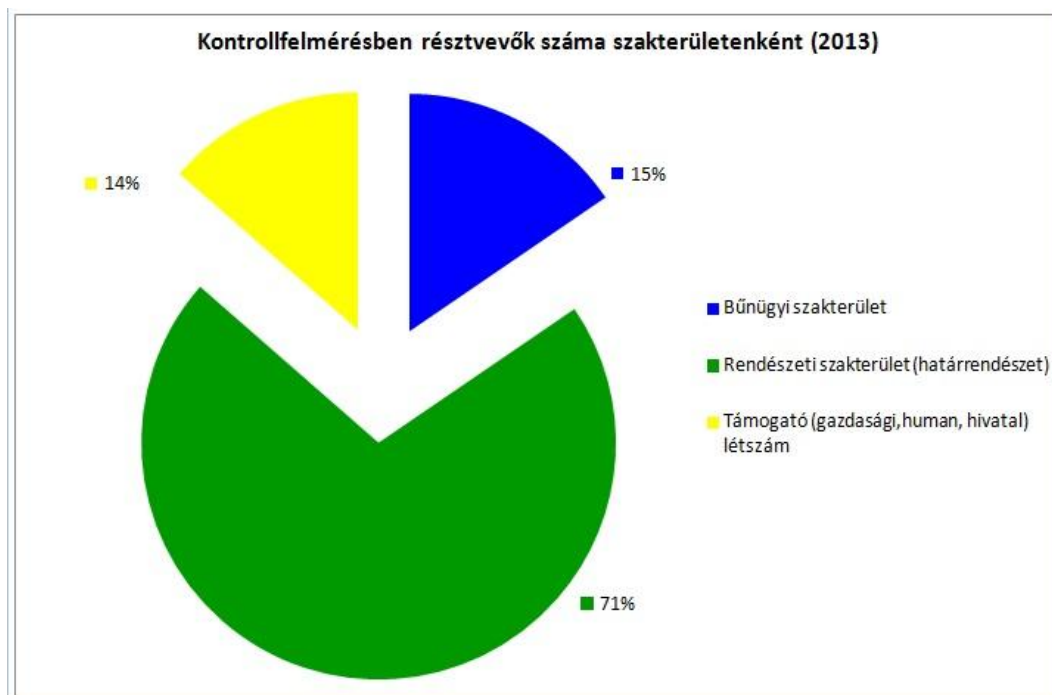
Jelenleg a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon és helyi szerveinél 2988 fő dolgozik, a munkavállalók nélküli teljes létszám 2731 fő. A központi szerv állományából 148, a rendőrkapitányságok állományából 349, a határrendészeti kirendeltségek állományából 253 fő vett részt a kitöltésben. Ez azt jelenti, hogy a teljes létszám kb. egynegyede alkotta a mintát. A mintát úgy válogattam meg, hogy az állománycsoport, szakterületek, nemi hovatartozás, tapasztalat, szolgálati idő tekintetében arányosan képviselje a teljes sokaságot. Ez a minta a megye valamennyi szervezeti szintjét lefedi, 750 elemmel, reprezentatív mutatókkal bír.

A teljes minta 20%-át a területi szerv, 47%-át a rendőrkapitányságok, 33%-át a határrendészeti kirendeltségek állományából töltötték ki (ld. 19. ábra). A minta 15%-át a bűnügyi, 71%-át a rendészeti, 14%-át a támogató szolgálatok munkatársai alkották (ld. 20. ábra). A minta 15%-at tisztekből, 66%-a tiszthelyettesekből, 16%-a közalkalmazottakból, 3%-a egyéb állománycsoportú dolgozókból (közszolgálati tisztviselő, senior) állt. Az állománycsoportok szervezeti elem típusonkénti bontását a 21. ábra szemlélteti.



19. ábra: A kontrollfelmérés mintájának megoszlása szervezeti elem típusonként

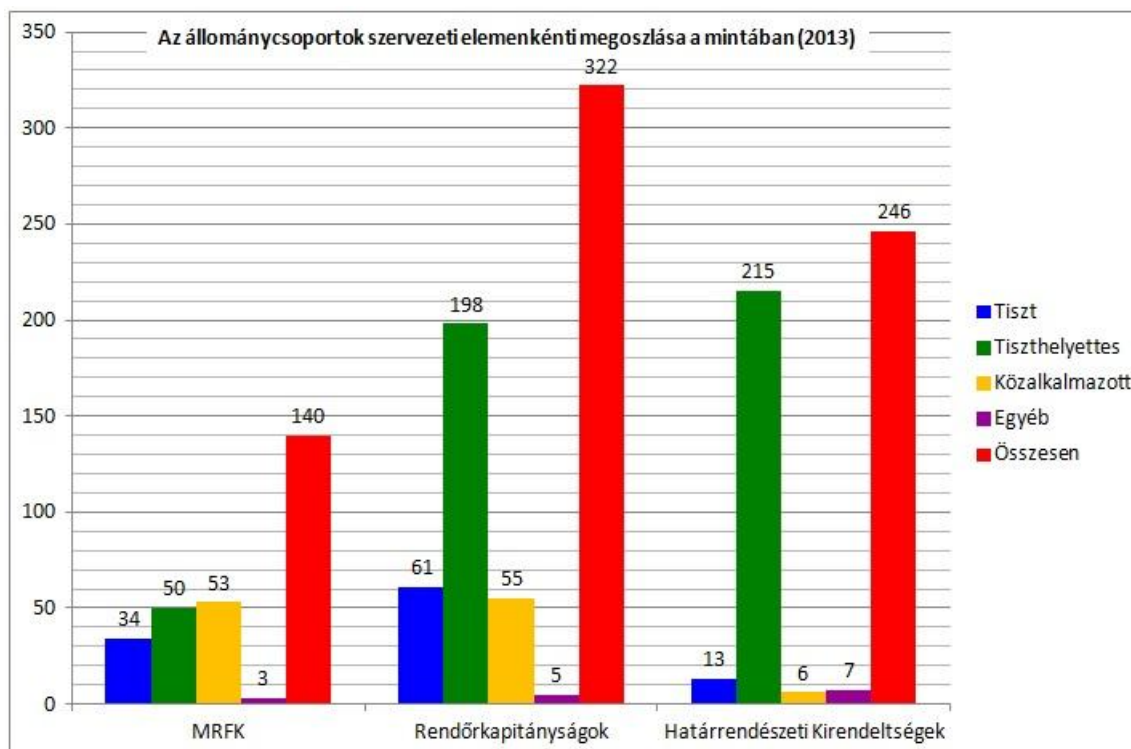
Forrás: Saját vizsgálat, 2013



20. ábra: A kontrollfelmérés mintájának megoszlása szakterületenként

Forrás: Saját vizsgálat, 2013

A teljes minta szakterületenkénti, állománycsoportonkénti, szervezeti elemenkénti megoszlását a 2. sz. melléklet tartalmazza



21. ábra: Az állománycsoportok szervezeti elem típusonkénti bontása a mintában

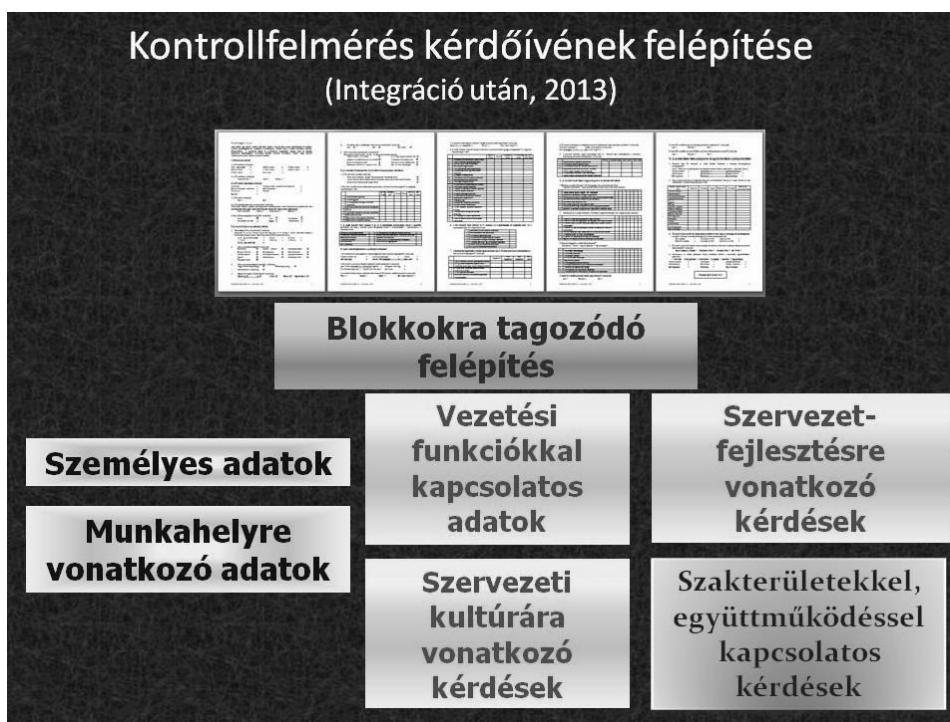
Forrás: Saját vizsgálat, 2013

A kérdőív felépítése

A kérdőív blokkokból áll, melyek a könnyebb áttekintést segítik elő. A kérdésekre adott válaszokat úgy fogalmaztam meg, hogy nagy érzékenységű változókkal legyenek kódolhatók. Az adatok jellegüket tekintve nominális, ordinális és skála típusú változóként kezelhetők, de adataim között többségben vannak a legmagasabb mérési szinttel rendelkező skála típusú változók (SAJTOS-MITEV, 2008).

A személyes adatok blokkban a korcsoportot, lakhelyet, iskolai végzettséget, nemet és munkahelyi beosztást mértem fel. A munkahelyre vonatkozó adatok kérdéscsoportban adatot gyűjtöttem arra vonatkozóan, hogy a választ adó mióta dolgozik a rendőrségen, milyen szakterületeken és szervezeti szinten dolgozott és dolgozik jelenleg, miért választotta munkahelyéül a rendőrséget, újra ezt választaná-e, valamint hogyan érzi magát a munkahelyén.

A kérdőív felépítését a 22. ábra szemlélteti. A kérdőív teljes terjedelmében a 3. sz. mellékletben található.



22. ábra: A kontrollvizsgálat kutatási kérdései, a kérdőív felépítése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A kontroll vizsgálat előkészítésénél már tudatosan törekedtem a korábbi tapasztalatok és a közben megfogalmazódó kutatási kérdésekre választ keresni. A vezetői feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos blokkban a klasszikus funkciók (információs tevékenységek, tervezés, döntés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés, értékelés) gyakorlásának

gyakoróságát vizsgáltam. Meglátásom szerint azonban a XXI. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő funkciókkal is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként nevesítek (pl.: beosztottak motiválása, zavar elhárítása, változás menedzselése, emberek fejlesztése, teljesítményértékelés, kapcsolati tőke gyakorlása, vállalkozás támogatása). A kérdéscsoport ezekkel a speciális funkciókkal kapcsolatos kérdéseket is tartalmaz.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos blokkban a rendőrség múltjával, jelenével, jövőjével kapcsolatos kérdések mellett a munkahelyi légkörre, konfliktusokra, és az együttműködésekre vonatkozó témakörök is megtalálhatók. Kíváncsi voltam, hogy a Mc Kinsey által definiált soft elemek mennyire speciálisak ebben a szervezetben.

A szervezetfejlesztés blokkjában a közösségi, csoportos és egyéni szervezetfejlesztési módszerek fontosságát vizsgálom. A rendőrségen több ilyen módszert készítettek elő a fejlesztési programok kapcsán, azonban ezeknek a folyamatos, napi szintű alkalmazása még nem jellemző a szervezetre. Ebben a blokkban kapott helyet a munkaterhekben megfigyelhető anomáliára és a szervezeti felépítés megfelelőségére, valamint a szervezet megítélésére vonatkozó kérdések mellett néhány egyéni, szervezeti hatékonyságot növelő módszer (innováció, változásmenedzselés, minőségmenedzsment) alkalmazásának megítélése is.

A szakterületek hatékonyságára, illetve az együttműködésekre vonatkozó kérdésblokkban a rendőri szakfeladatok szervezésének területi szintjeit vizsgálom. Itt kiemelendő, hogy kistérségi, regionális, illetve nemzetközi szervezési szint jelenleg nincs jelen a struktúrában, viszont a választ adók szerint egyes szakterületek esetén célszerű lenne ilyen szervezeti átalakítás. Ebben a blokkban azt is vizsgálom, hogy a határ nyitottsága milyen többletfeladatot jelent a rendőri szervek számára, milyen fejlesztésekkel javítható az állampolgárok biztonságérzete, valamint azt, hogy a pályázati forrásokkal megvalósuló fejlesztési programoknak milyen területekre kellene irányulniuk.

A vizsgálatok során az adatok elemzését informatikai-statisztikai szoftver (Excel és SPSS) felhasználásával végeztem, értékelésük során pedig matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam (MOKSONY, 2001; SZŰCS, 2004; SZÉKELYI – BARNA, 2005; FALUS – OLLÉ, 2008).

7.2. Humánerőforrás-fejlesztési vizsgálat és módszer: RKHRRP

7.2.1. Általánosságban egy speciális módszerről

A kutatásaim alatti években a rendőri szervezet egyik legtöbbet hangoztatott problémája a létszám- és a megfelelő szintű finanszírozás hiánya volt. A létszám abszolút értékét tekintve a megye nagyságához elegendőnek tűnhetett, de bizonyos megyékben, így Szabolcs-Szatmár-Beregben is az itt élő lakossághoz és a bűncselekményekhez viszonyított arányszámát kell a létszám elosztásánál figyelembe venni. Az egy lakosra jutó finanszírozás nagysága az uniós csatlakozást közvetlenül megelőző időben azt mutatja meg, hogy a rendőrség mennyi összeget fordíthat egy állampolgár biztonságára a saját területén. Ezt a viszonyszámot tekintve a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság csak a 18. helyen állt, vagyis a legszegényebb rendőrségek egyike, amit egyébként a lakossági elégedettségmérés is alátámaszt.

Az egy rendőrrre jutó lakosság szám, szakmai kifejezéssel élve a rendőrsűrűség az EU tagállamainak rendőrségeinél elfogadott és gyakorlatban alkalmazott arányszám, amely azt mutatja meg, hogy egy rendőr mennyi állampolgár biztonságáért felel (FINSZTER – KORINEK, 2009). Minél magasabb az egy rendőrrre jutó lakosság szám, annál több állampolgár biztonságát kell szavatolnia egy rendőrnek. A rendőrsűrűség tekintetében Szabolcs megye az integrációt megelőző évek adatait tekintve folyamatosan a legrosszabb három hely egyikét érte el, a második helyen állt. 2005-ben Magyarország megyéiben az átlagos rendőrsűrűség 454, Szabolcs megyében ez az érték 533(!) volt. Íme viszonyításként néhány adat Európából. Míg 2001-ben a rendőrsűrűség Olaszországban 480, Németországban 320, Angliában 303, Finnországban 222, Svédországban 180 volt, addig Magyarországon az átlagos érték 442, a Szabolcs megyei érték pedig 498(!) volt.

A magyar rendőrségen alkalmazott értékelési rendszerek túl bonyolultak vagy túl egysíkúan csak az egység eredményességét vizsgálták. Munkatársammal a saját felméréseim és a rendőrségnél használatos statisztikai mutatók alapján egy olyan humán erőforrás racionalizálási programot dolgoztam ki (RKHRRP), amely

- alkalmazása egyszerű és csak a vezetők számára lényeges információkat tartalmazza;
- alapadatokból dolgozik, melyek reprezentálják az adott rendőri egység területi adottságait, népességét, bűnügyi fertőzöttségét, a lakosság biztonságérzetét;
- korrekt információkat szolgáltat, mivel abszolút értékű számok helyett az alapadatokból származtatott arányszámokat, ún. terhelési paramétereket alkalmaz;

- a terhelési paramétereiből származtatja az objektív létszámot, mellyel az adott egység optimálisan el tudja látni feladatát;
- naprakész információt szolgáltat, mivel a Robotzsau-Neo-ból átemelt adatokkal dolgozik;
- lehetőséget teremt azonnali vezetői döntések meghozatalára, erőforrás átcsoportosítására, akár újraosztására is, ezáltal fejleszti a munkatársi motivációt;
- segítségével a vezetés a dinamikus változó bűnügyi helyzethez alakíthatja stratégiáját.

Az RKHRRP módszer végleges változata 2005-ben született meg, és számtalan probléma megoldásánál a vezetői döntések támogatására használta fel a szervezet egészen a Rendőrség-Határőrség 2008. január 01-én bekövetkezett integrációjáig. Az integráció utáni felhasználást nagymértékben korlátozta, hogy a szó klasszikus értelmében nem különíthető el a csak határrendészeti munkát végző állomány, hiszen nemcsak a határrendészeti kirendeltségeken jelentkezik ilyen jellegű munka, hanem a bevetési és határrendészeti szolgálatnál, mely a Rendészeti Igazgatóság szervezetébe tagozódott be, illetve a Migrációs Ügyek Osztályánál, mely a Bűnügyi Igazgatósághoz tartozik. A határmenti és belső megyék összehasonlítása a későbbiekben bemutatásra kerülő módszertan alapján nem mutat valós képet, mivel akkor jelentősen megnövekedett a határmenti megyék összlétszáma. Egzakt módon a határmenti megyék sem hasonlíthatók össze, mert más jellegű a tevékenység Schengen belső és külső határán.

Az RKHRRP módszert sikeresen alkalmazta a Szabolcs megyei főkapitányság 2004-től 2008-ig az alábbi problémák megoldására:

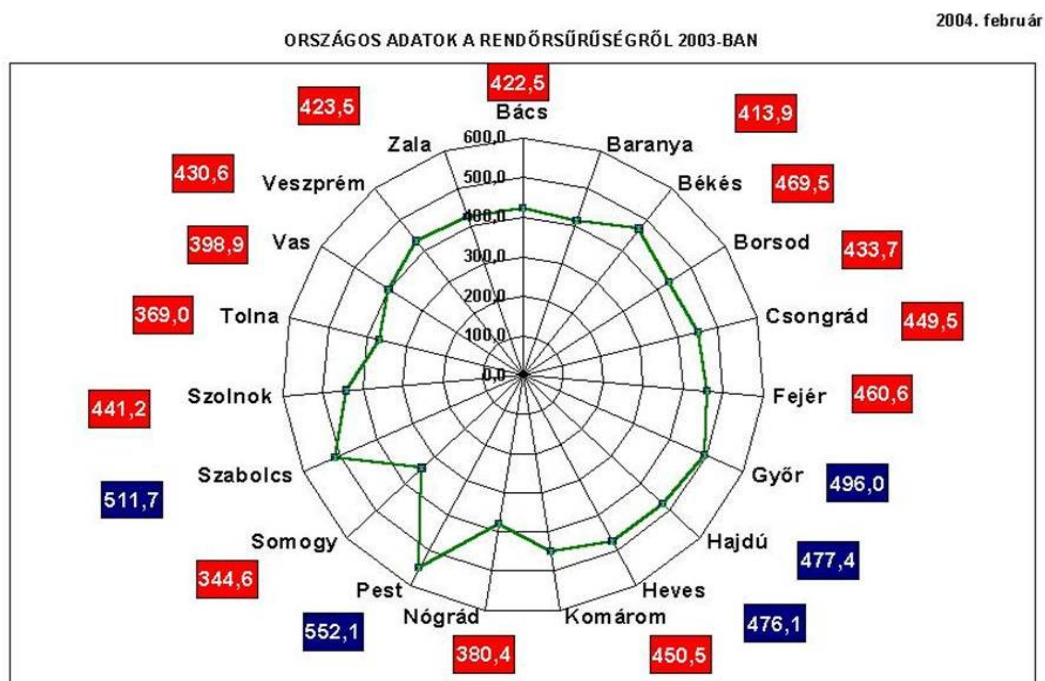
- rendőri egységek leterhelésének kiegyenlítése;
- több megyés benchmarking program (Veszprém, Fejér, Zala, Baranya, Hajdú-Bihar, Győr-Moson-Sopron megyék);
- minden évben a rendőr szakközépiskolások kapitányságok közötti elosztásakor;
- a Nyíregyházi Rendőrkapitányság szervezeti átalakítása során;
- az integrációval előkészítése során a munkaterhek kiegyenlítése érdekében.

7.2.2. Előzmények: Az ORFK cselekvési programja

Az Országos Rendőrfőkapitány 2003-ban cselekvési programot dolgozott ki, amelyben célul tűzte ki a Magyar Köztársaság Rendőrsége munkájának és szervezetének korszerűsítését

(Jogsabály 5). A modernizációs folyamat során áttekintésre került a Rendőrség feladatrendszere és a hatásköri szabályok. A szervezetfejlesztéssel összefüggő cselekvési program része a volt a Rendőrség reformjának, melynek célja volt, hogy a rendőrség jobban látható legyen a közterületeken, csökkenjen az emberek bűnözés miatti kiszolgáltatottsága, és ezáltal növekedjen a lakosság biztonsága. A reform alapegysége a rendőrkapitányság volt, a humánerőforrás fejlesztési elgondolás is erre irányult. A cselekvési program célja volt a területi és országos szint „karcsúsítása”, és ezáltal a helyi szintek, a rendőrkapitányságok erősítése. Ezen feladatokat úgy kellett megoldani, hogy a rendőri munka hatékonysága ne csökkenjen és az állampolgárok elégedettsége növekedjen. A tényleges struktúraváltást, korszerűsítést a főkapitányság vezetésének nem állt módjában megvalósítani a jogi szabályozás miatt, így csak a szervezet humánerőforrás-racionalizálásában, a munkaterhekhez mért létszám-átcsoportosításban gondolkodott a szervezet. A főkapitányság konszolidációs programot indított a helyi szintek erősítése érdekében, ez azonban nem biztosított hosszú távú megoldást. Így került kidolgozásra a fent említett humánerőforrás-fejlesztési terv, amellyel – a terhek arányosabb elosztását biztosító terhelési paraméterek alapján – a megyében működő rendőrkapitányságok megerősítése biztosítható volt.

A helyi adottságokra alkalmazott elgondolás további lépcsőfokaként a humánerőforrás-racionalizálásra vonatkozó metodikát az ország megyeszékhelyi kapitányságaira, majd a rendőr-főkapitányságokra is alkalmaztam munkatársammal.



23. ábra: Rendőr-főkapitányságok elemzése a rendőrsűrűség alapján

Forrás: ELEKES – FÉNYES (2006)

A 23. diagram azt mutatja be, hogy az egyes megyék főkapitányságai esetében hogyan alakul a rendőrsűrűség. Ezt az elemzést a 2001. és 2002. évekre visszamenőleg is elvégeztük. Három év adatait figyelembe véve azt állapítottuk meg, hogy a három dobogós helyet mindig ugyanazok a megyék „nyerik el”: Pest, Szabolcs és Győr, vagyis ezekben a megyékben voltak igen nehéz helyzetben a rendőrök. A negyedik és ötödik helyen a helyzet évről évre változott, 2003-ban Hajdú és Heves megye került be az „első öt” megye sorába. A fenti elemzés arra irányította rá a figyelmet, hogy a megyei rendőr-főkapitányságok között is nagy eltérések vannak. Arra a kérdésre, hogy a mindenkori létszámhelyzet milyen szempontok figyelembevételével alakult ki, és a fejlesztések milyen ismérvek alapján történtek, világos és egyértelmű válasz nem állt és jelenleg sem áll rendelkezésre.

A rendőrkapitányságok megerősítése az akkori költségvetési helyzetben csak a rendelkezésre álló emberi erőforrás átcsoportosításával volt megoldható. A túlterhelt rendőri egységeket erősíteni kell, míg a kevésbé terhelt egységektől embert kell elvonni. Hogyan válhat hatékonyabbá a rendőrség munkája? Hogyan tudnak jól teljesíteni a rendőrök a munkahelyükön? A dolgozói elégedettséget és a teljesítményt alapvetően befolyásolja a jó munkahelyi közérzet. Ezt elősegíti az is, hogy hasonló munkateher jusson minden rendőrré.

7.2.3. A módszer bemutatása

A módszer kidolgozásakor a rendőri egységek munkájának elemzéséhez és értékeléséhez két értékelési rendszert használtak. Az egyik az Egységes Rendőrségi Ügyészeti Bűnügyi Statisztika (ERÜBS), jelenleg Egységes Nyomozó Hatósági és Ügyészeti Bűnügyi Statisztika (ENYÜBS) a rendőri egységek munkájának mennyiségét és minőségét elemzi és tartja nyilván (Web11). Mennyiségi jellemzők például az ismertté vált bűncselekmények száma egy adott területen, egy adott rendőri egység által kezdeményezett nyomozások száma, befejezett nyomozások száma. Minőségi jellemzők a nyomozáseredményesség²³ és az ismeretlen tetteses felderítési mutatók²⁴. Ez az értékelési rendszer azonban nem veszi figyelembe az adott rendőri egységek létszámadatait, a területi és népességviszonyokat, így a rendőrség önmagában csak ezt nem használhatja hatékonyan munkájának elemzéséhez.

Ezért a gyakorlati szakember számára célszerűnek tűnik egy könnyebben, kis energiárfordítással használható, közérthetőbb módszer kidolgozása, amely a humán erőforrás-

²³ Nyomozáseredményesség: azt mutatja meg, hogy a rendőri szerv által befejezett nyomozásokból az adott egység mennyi ügyet adott át eredményesen az ügyésznek.

²⁴ Ismeretlen tetteses felderítési mutató: azt mutatja meg, hogy az adott rendőri egységnél ismeretlen tettes ellen indított eljárásokból mennyi ügyben derült fény az elkövető kilétére.

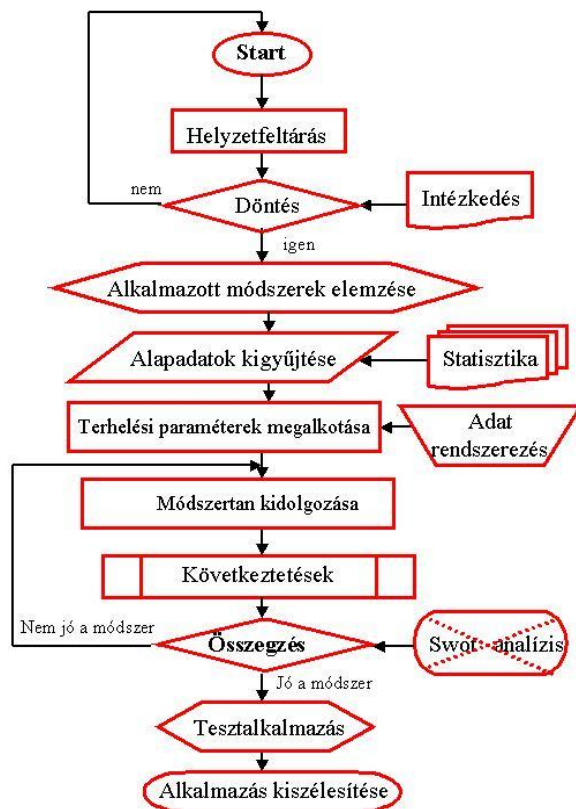
gazdálkodás vonatkozásában még egy optimális állapot „megrajzolására” is alkalmas. Az RKHRRP eleget tesz az utóbbiakban megfogalmazottaknak.

A következő folyamatábra bemutatja az RKHRRP folyamatát, valamint a folyamatos visszacsatoláson túl az alkalmazott minőségtechnikát is. Látható, hogy a diagnózis, a döntés, a tényfeltárás, az elemzés, az alkalmazás ezen az ábrán is jelen van (Lásd OD folyamatait tartalmazó 3. táblázatot). A módszer SWOT-analízisét a 4. sz. melléklet tartalmazza.

A kidolgozott módszer alapjául egyrészt az alapadatok, másrészt a terhelési paraméterek vagy terhelési mutatók szolgálnak. Az alapadatok egy része a rendőrség által használt ENYÜBS-, másik része az szervezetek kondicionális értékelésére használt MÉRLEG-rendszerből származik. Többféle vizsgálat és elemzés eredményeként jutottunk el az alapadatok kiválasztásához.

Az alapadatokat úgy választottuk meg, hogy alkalmas legyen bármilyen nagyságú rendőri szervezet leterheltségének meghatározásához és a szervezetek összehasonlításához. Az alapadatokból hat terhelési mutatót származtattunk, amelyek alkalmasak arra, hogy kimutassák egy-egy rendőri egység működésének objektív feltételeit.

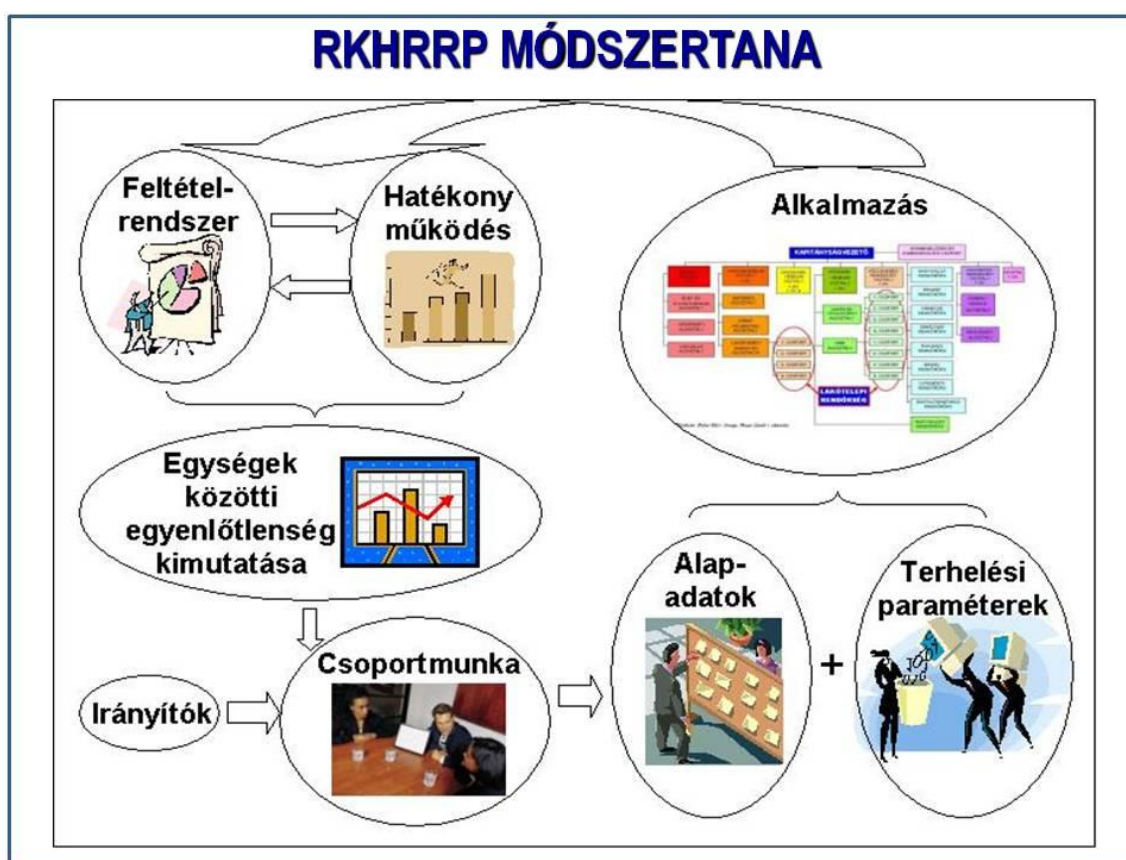
A módszer részletes bemutatását ld. az 5. sz. mellékletben.



24. ábra: Az RKHRRP folyamatábrája

Forrás: ELEKES és FÉNYES (2005)

Az RKHRRP egyszerű elemzést és matematikai statisztikai számításokat tartalmaz. Megalkotásánál azt tartottuk szem előtt, hogy a módszer átlátható és folyamatosan alkalmazható legyen, valamint képes legyen támogatni a vezetés-irányítás folyamatát. A módszer a környezeti változások (bűnügyi és közbiztonsági helyzet változása) függvényében biztosította a folyamatos monitoringot és szabályozást is. Az RKHRRP csak azonos volumenű rendőri egységek összehasonlítására alkalmas: rendőrkapitányságokat csak rendőrkapitánysággal, megyeszékhelyi kapitányságot csak megyeszékhelyi kapitánysággal, megyei rendőr-főkapitányságot csak megyei rendőr-főkapitánysággal lehet összehasonlítani, csak így nyújt reális képet a rendőri egységek leterheltségéről. Az RKHRRP módszertanát a 25. ábra szemlélteti.



25. ábra: Az RKHRRP humánerőforrás-vizsgálati és –fejlesztési program módszertana

Forrás: ELEKES – FÉNYES (2006)

A módszer szerint a megyei vezető a kapitányságok terhelési paramétereinek folyamatos nyomon követésével megteheti azokat a vezetői intézkedéseket, amelyekkel egy-egy szervezetet megerősít (például vezénylet, megbízás, stb.). Az objektív létszám elnevezésű származtatott terhelési paraméter pedig a helyi szervek vezetői számára is információval szolgál arról, hogy – a többi szerv adatait is figyelembe véve – a saját szervezeti egységénél milyen mérvű az a humán erőforrás, amellyel optimálisan tudja ellátni feladatait. Az már a

helyi szerv vezetőjének hatásköre, hogy eldöntse, teljesen feltölti-e a rendelkezésre álló státuszokat, vagy egy-két hely szabadon hagyásával megtakarítja az anyagiakat az állomány további ösztönzésére, jutalmazására.

Természetesen a státuszok feltöltési mértékének mozgástere csak korlátozott értékű lehet a szervezet hatékony működőképességének fenntartása érdekében, ajánlásunk szerint az objektív létszám maximum három százaléka. Kisebb létszámú kapitányságnál (hatvan-nyolcvan fő) a feltöltetlen státuszok száma maximum két fő, közepes kapitányságoknál (száz-százhusz fő) maximum három fő, nagyobb kapitányságoknál (háromszáz-négyszáz fő) maximum kilenc-tizenkét fő, a kapitányság nagyságától függően.

8. A vizsgálat és az eredmények bemutatása

8.1. Szervezetvizsgálati és szervezettefejlesztő vizsgálat-sorozat és eredményei

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 elégedettségmérés vizsgálat és RADAR technika útján.

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 szervezettefejlesztési, együttműködési kérdésekkel foglalkoztam.

A harmadik, integrációs és szervezettefejlesztési kontrollvizsgálatot szintén önálló kutatási tervvel végeztem el 2013-ban, melynek célja volt annak felmérése, hogy az első két felmérés eredményei milyen irányban változtak az elmúlt tíz év alatt. Ez a vizsgálat az előző két vizsgálat kontrollját jelentette, ugyanakkor kiszélesítette azokat mind a vezetési funkciók, a szervezeti kultúra, a változásmenedzsment és szervezettefejlesztés terén.

Kutatásom során az alábbi tevékenységeket végeztem el:

- A rendőri vezetők által használt és alkalmazott vezetési funkciók rendszerének meghatározása;
- Vezetési funkciókra vonatkozó felmérés elvégzése, elégedettségi véleményekkel való kapcsolatának meghatározása;
- A szervezeti kultúrára vonatkozó vizsgálat és annak korábbi, önértékelési eredményekkel történő összevetése;
- Szervezettefejlesztés módszereinek felmérése az általam vizsgált szervezetben;
- Az elvégzett primer felmérések alapján a rendőri szervezet megítélésében mutatkozó változás kimutatása;
- A vizsgálat-sorozat kiemelt kérdésköreinek elemzése, különös tekintettel a változásmenedzsmentre, a szervezeti felépítésre, a munkamegosztás igazságosságára és a kommunikációra;

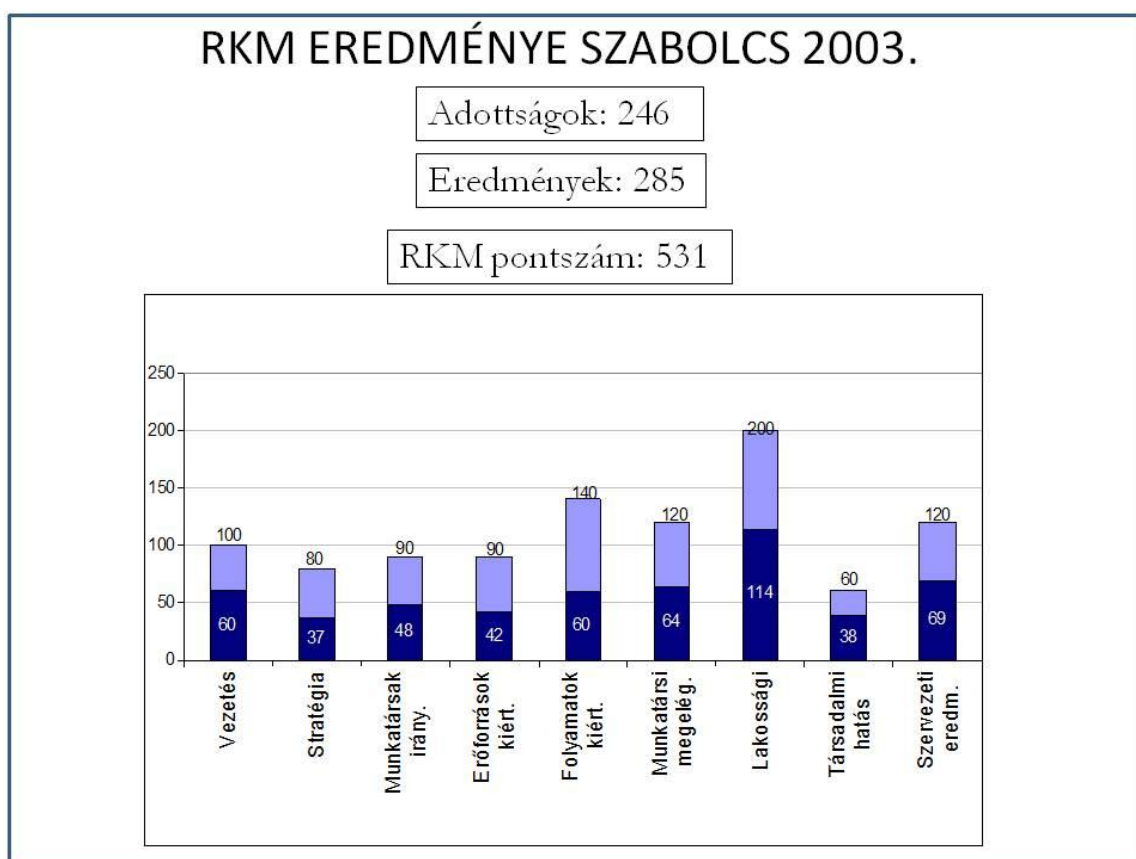
- A vezetési funkciókra, a szervezeti kultúrára és szervezetfejlesztésre vonatkozó felmérés eredményeinek elemzése szakterületek, tapasztaltság, valamint szervezeti elem típusonként.

A munkám során két saját és egy munkatársammal kidolgozott új módszert fejlesztettem ki, amelyet a Rendőrség elfogadott, és alkalmazását bevezette. Saját módszerek:

- Végrehajthatósági Helyezési Sorszám módszer (VHS-módszer)
- Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM)
- Humánerőforrás-fejlesztési vizsgálat és módszer: (RKHRRP)

8.1.1. A szervezeti önértékelési projekt eredményei

A szervezeti önértékelés modelljében az adottság elemekre és az eredmény elemekre szereshető maximális pontszám: 500-500 pont. A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság az adottság elemek tekintetében 246 pontot gyűjtött, melynek fő fejezetek szerinti pontszámait a 26. ábra tartalmazza.



26. ábra: RKM eredménye Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2003-ban

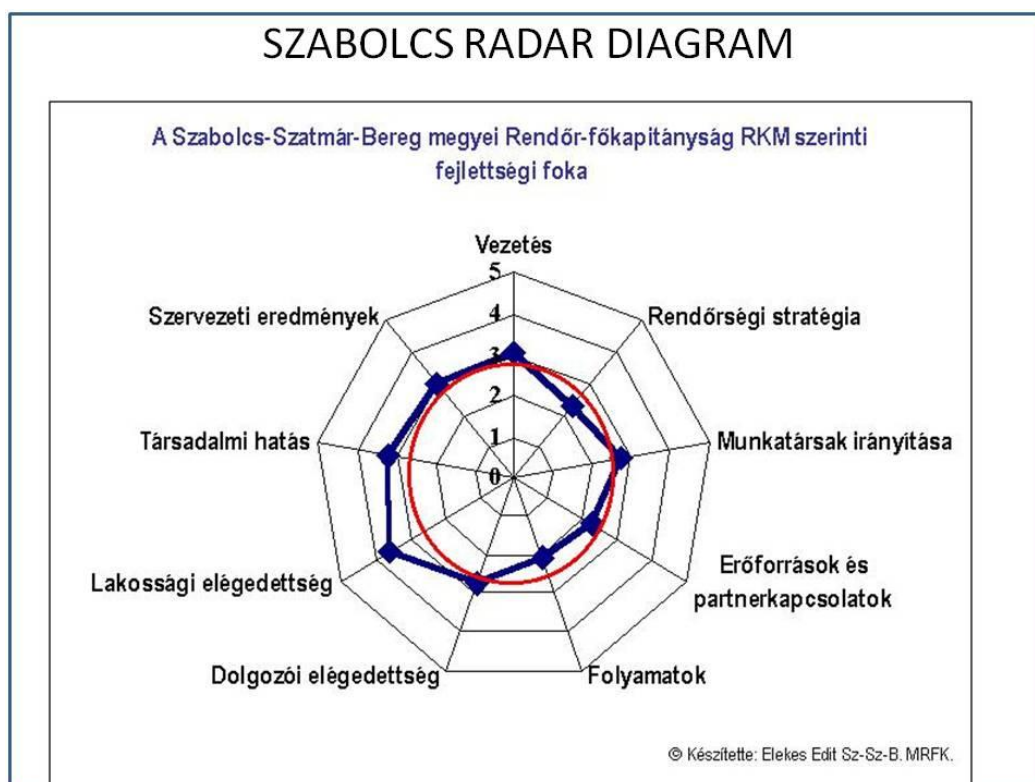
Forrás: SZINTAY – VERESNÉ (2002b)

A 4. táblázat azt mutatja be, hogy az egyes fejezeteken belül mennyit ért el a Szabolcs megyei főkapitányság a tesztek és a szöveges értékelés alapján.

4. táblázat: AZ RKM fejezetek szerinti pontszáma a teszt és a szöveges értékelés alapján

Elemek	Teszt	Szöveges
Vezetés	46	14
Stratégia	30	7
Munkatársak irányítása	35	13
Erőforrások	30	11
Folyamatok	41	19
Dolgozói elégedettség	50	14
Lakossági elégedettség	114	-
Társadalmi hatás	38	-
Szervezeti eredmények	69	-

Forrás: SZINTAY – VERESNÉ (2002b)



27. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye RKM szerinti RADAR- diagramja (2003)

Forrás: Saját szerkesztés, 2004

A 27. ábra a főkapitányság RADAR- diagramját mutatja be, amely megmutatja a szervezet RKM fejezetek szerinti fejlettségi fokát. Az ábráról leolvasható, hogy a külső érdekeltek jobbnak ítélik a rendőrség munkáját, mint egyrészt a dolgozói, másrészt ahogyan azt a szervezeti eredmények mutatják. Az ábra alapján az is kiderül, hogy a rendőrségi stratégia és a folyamatok szervezése terén nagyon alacsonyak az eredmények, ez egyrészt a rendőrségi stratégia hiányára vezethető vissza, másrészt arra, hogy a folyamatok, és ezen belül a változásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok nincsenek szabályozva a szervezetnél, azok tudatos szervezése, folyamatos javítása szintén fejlesztendő a jövőben.

A szervezeti önértékelés fejezetenkénti kiértékelését Excel program – beépített makro – segítségével végeztem el.

A vezetés kiértékelése (Átlagérték: 2,5; kérdésekre adott válaszok átlaga: 3,01)

Erősségek:

- A vezetők képzettségi, ismereti szintje meghaladja a beosztottakét
- A vezetők meghatározzák a beosztottak számára munkájuk javulásának, fejlődésének elemeit
- A vezetők elősegítik a beosztottak ismereteinek, képzettségének bővítését

Gyengeségek:

- A vezetők nem segítik elő az eseti csoport-, projektszerű munkavégzést
- A vezetők nem használnak rendszeresített eljárásokat arra, hogy a beosztottak teljesítményét, szakmai fejlődését, kompetenciáját mérjék, értékeljék

A rendőrségi stratégia kiértékelése (Átlagérték: 2,5; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,38)

Erősségek:

- Mindenki számára ismert az a konkrét feladatterv, amit teljesíteni kell
- A minőségfejlesztési módszerek folyamatos bevezetése biztosított a szervezetnél

Gyengeségek:

- Az újító, megújító, fejlesztő ötletek nem kerülnek tudatos gyűjtésre és értékelésre
- Nem működik olyan figyelő rendszer, mely jelzi a menetközbeni változtatás szükségességét a külső/belső változások miatt
- Legjobb gyakorlat elvének elszigetelt érvényesülése
- A stratégiai célok nem ismertek az állomány számára

- Nincs felhasználva a vezetők és vezetettek valamennyi értékes gondolata a folyamatos javítás, tökéletesítés érdekében

A munkatársak irányításának értékelése (Átlagérték: 2,5; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,55)

Erősségek:

- Mindenki számára ismertek a magatartási normák, viselkedési értékrend
- A szervezetnél meghatározottak a személyekkel szembeni kompetencia és teljesítmény követelmények

Gyengeségek:

- Nincs személyre lebontott személyzetfejlesztési terv, karrierterv
- Nem a stratégiai célok elvárásai alapján kerülnek megszervezésre a tréningek, oktatások
- A teljesítményértékelés nincs hasznosítva a vezetésben (nem konszenzuson alapul, nincs szerepe az ösztönzési rendszerben, nincs erőforrás elosztás, változtatás ennek függvényében)
- A szervezet állománymegtartó képességét nem fejleszti a szervezet
- Az új alkalmazottak számára nem ad mintát, nem fogalmaz meg értékeket a szervezet

Erőforrások és partnerkapcsolatok kiértékelése (Átlagérték: 2,5; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,68)

Erősségek:

- A számítógépes alkalmazások ismereteinek (pl. Robotzsaru tudás) fejlesztése rendszeres és tudatos a szervezetnél
- Számítógépes alkalmazásokat folyamatosan fejleszti a szervezet
- A szervezeten belüli együttműködés átlagon felüli

Gyengeségek:

- A pénzügyi rendszer ismerete nem biztosított (saját bevételek értékelése, pénzügyi átcsoportosítások adatai sem ismertek)
- A beszállítói rendszernek, készletek nyilvántartásának ismerete nem biztosított az állomány számára

- A vagyon elemek (gépek, berendezések, ingatlanok) nyilvántartási adatairól nincs információja az állománynak
- Elszigetelt az innovációs adatbank fejlesztése, a szellemi tőke kiaknázása, fejlesztése nem tudatosan történik a szervezetnél

A folyamatok kiértékelése (Átlagérték: 2,5; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,25)

Erősségek:

- Az integrált minőségfejlesztés tananyagai biztosítottak
- A szakmai és támogató tevékenységek színvonalának folyamatos továbbfejlesztése

Gyengességek:

- A folyamatvizsgálathoz tartozó probléma-megoldási technika nem biztosított
- Nincs olyan rendszer, ami ellenőrzi az új folyamatok bevezetését, eredményességét
- A külföldi rendőrségek mintaanyagai nem biztosítottak
- Nem ismert az állomány számára a teljesítményértékelés és PEODESYS eljárási szabályzata
- A kultúraváltás, a struktúraváltás anyagai, a kommunikációs esettanulmányok nem biztosítottak az állomány számára

Dolgozói elégedettség kiértékelése – Az elégedettséget leginkább befolyásoló tényezők – Szervezeti megítélés (Átlagérték: 3,0; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,77)

Erősségek:

- A munkatársakkal való együttműködés jó, erős a csapatmunka
- Jó az együttműködés a külső környezettel
- Az állomány szerint megfelelő a munkahelyi légkör
- A feladatok egyértelműek
- A vezetői ráhatás eredményes

Gyengességek:

- A jutalmazási rendszer nem megfelelő, a bérezés nem tárgyilagos
- Szervezeti felépítés, munkamegosztás nem megfelelő
- A vezetői kiválasztás és utánpótlás rendszere nem megfelelő
- Az egyének motiváltsága nem érvényesül a szervezetben
- A személyes perspektíva nem biztosított a szervezetnél
- A feladatmegoldást szolgáló oktatások, tréningek hiányoznak

- A szervezet információs rendszere nem jó, a kommunikáció személyi feltételei és értékrendje nem biztosított

Dolgozói elégedettség kiértékelése – A szervezet konfliktushálózata – Egyéni konfliktuskezelés

Hol és milyen erősséggel jelennek meg a működés során a konfliktusok?

Leginkább:

- A szervezeti követelmények és feltételek között
- Személyek között

Ritkábban:

- Szervezet és környezete között
- Alegységen belül és alegységek között

Az állomány:

- Elégedett a munkájával és beosztásával
- Kerüli a konfliktusokat
- A konfliktusok miatt nem készül más beosztásba, más munkahelyre
- A kudarcok még keményebb munkavégzésre sarkallják
- Nem jelentenek problémát számára saját képességei, felkészültsége és a szervezeti elvárások
- Folyamatosan nagyobb teljesítményre törekszik

Dolgozói elégedettség kiértékelése – A beosztottakat ért stresszhatások

Mi jelent stresszhelyzetet a dolgozók számára?

Leginkább:

- A jövő kilátásai, a mindennapok anyagi problémái, a bizonytalanság
- A szervezet pénzügyi hiánya
- A tervszerűtlenség
- A vezetői következetlenség
- A pontatlan, ellentmondó információk

Kevésbé:

- A munkafeltételek
- A bizalmatlanság
- A mindennapos kapkodás

Egyáltalán nem:

- A beosztottak elvárásai
- A kollégákkal meglévő kapcsolat
- Az egyéni alkalmatlanság

Dolgozói elégedettség kiértékelése – Vezetői-beosztotti viszony

Hogyan ítéli meg közvetlen előljáróját?

Erősségek:

- A szervezet iránt elkötelezett
- Szakmailag felkészült, hozzáértő
- Megfelelő hatáskörrel, kompetenciával rendelkezik
- Érdeklődik a munkája iránt
- Megfontolt, emberséges
- Partnerként fogadja el a beosztottjait
- Segíti a problémák megoldását

Gyengeségek:

- Nem éli bele magát a beosztottak helyzetébe (vezetői empátia hiánya)
- Nem vagy nehezen fogadja el az ellenérveket
- Ritkán dicséri meg a beosztottakat

Dolgozói elégedettség kiértékelése – Vezetési módszerek

Milyen gyakran találkozik az alábbi vezetési módszerekkel?

Leginkább:

- Felelősségelvárás
- Teljesítménykövetelés
- Önállóság
- Vezetői hozzáértés
- Hatalom

Nem jellemző:

- Szövetségek kötése
- Félrevezetés
- Dicséret alkalmazása.

Lakossági elégedettség kiértékelése (Átlagérték: 3,0; kérdésekre adott válaszok átlaga: 2,88)

Erősségek:

- A rendőrökre jellemző a jó megjelenés, a fizikai durvaság mellőzése, a jogszerűség, a határozottság
- A rendőrök az eljárás során védi az állampolgárok magánéletét
- A rendőrség az eljárás befejezésekor tájékoztatja az állampolgárokat

Gyengeségek:

- Rendőri reagálás időszerűsége nem megfelelő
- Nem igazán bízunk a lakosság abban, hogy a rendőrség felderíti és elfogja a bűnözőket
- A rendőrség tevékenységét a saját ügyében átlagosnak, vagy annál egy fokkal gyengébbnek ítélte a lakosság
- A rendőrség nem ad rendszeres tájékoztatást a kiemelt bűncselekményekről, a bűncselekményekkel szembeni védekezés módjairól
- A rendőrség bűn- és baleset-megelőzési tevékenysége hiányos
- Az állampolgárok nem elégedettek az ügyintézés gyorsaságával, a rendőrök rugalmasságával

A társadalmi hatás kiértékelése (Átlagérték: 3,0; kérdésekre adott válaszok átlaga: 3,17)

Erősségek:

- A kapitányság a partnerség szellemében tevékenykedik
- Részt vesz a település mindennapjaiban
- Hatása érezhető a vezetett szervezetnél

Gyengeségek:

- A kapitányság kevésbé vállal fel támogató szerepet a település mindennapjaiban
- Kis mértékben támogatja csak a gazdálkodó szervezetek tevékenységét
- Nem rendszeresen, nem kiterjedten vesz részt a helyi közösség oktatásában, képzésében (bűnmegelőzés)
- A szervezetre vonatkozó fontos információkról nem ad tájékoztatást

Részletesebb értékelést tesz lehetővé az SPSS programcsomaggal történő elemzés, melynek csak néhány jellegzetes vonását ismertetem.

A kérdéscsoportokra és részmintákra végzett átlagok összehasonlítása közül az egyes rendőri tulajdonságok állampolgári megítélését mutatom be a kapcsolat („A” = kapcsolatba került a rendőrséggel 2 éven belül, „B” = nem került kapcsolatba) és illetékességi terület szerint.

A 28. ábra néhány rendőri tulajdonság állampolgári megítélését mutatja be a minta azon részében, akik kapcsolatba kerültek valamilyen formában a rendőrséggel. Az ábrán jól látható,

hogy az átlagértékek jelentősen eltérnek egymástól az illetékességi területeken, illetve egyes rendőri tulajdonságokat a megkérdezettek kedvezőtlenebbül ítélték meg a többi tulajdonságnál. A legrosszabbra a rendőrök türelmét és gyorsaságát, a legjobbra a jogszerűséget értékelték. Az ábrán ugyan nem került kilistázásra a rendőrök rugalmassága, ezt szintén elég alacsony szintűre értékelték a megkérdezettek. Az átlagértékek a képzettség tekintetében 3,03-3,94 között mozogtak, ahol Fehérgyarmat, Kisvárdai és Vásárosnamény érte el a legmagasabb értékeket.

A legalacsonyabb értéket az „A” részmintában mindenhol a megyeszékhelyi kapitányság kapta. A jogszerűség tekintetében a megítélés szintje a 3,16-4,01 skálán található, legkedvezőbbnek ez a tulajdonság a mátészalkai és nyírbátori kapitányság illetékességi területén tűnt. A türelem átlagértékének minimuma 2,89, maximuma 3,65, mely Mátészalka illetékességi területéhez kapcsolódik, ezt követte Fehérgyarmat. A gyorsaság megítélése szintén alacsonyabb, 2,94-3,72 közötti tartományban mozog. A legmagasabb érték Fehérgyarmat, majd azt követően Nyírbátor illetékességi területére jellemző.

A „B” részmintában más tendenciák figyelhetők meg, nem minden tulajdonságnál a megyeszékhelyi kapitányság szerepelt a legalacsonyabb értékkel, hanem négyből három esetben Kisvárdai, és csak egy esetben Nyíregyháza. Alacsony értékeket értek el, tehát kedvezőtlenebbül ítélték meg az állampolgárok a rendőrök tulajdonságait még Tiszavasvári és Záhony Rendőrkapitányság illetékességi területén.

Report

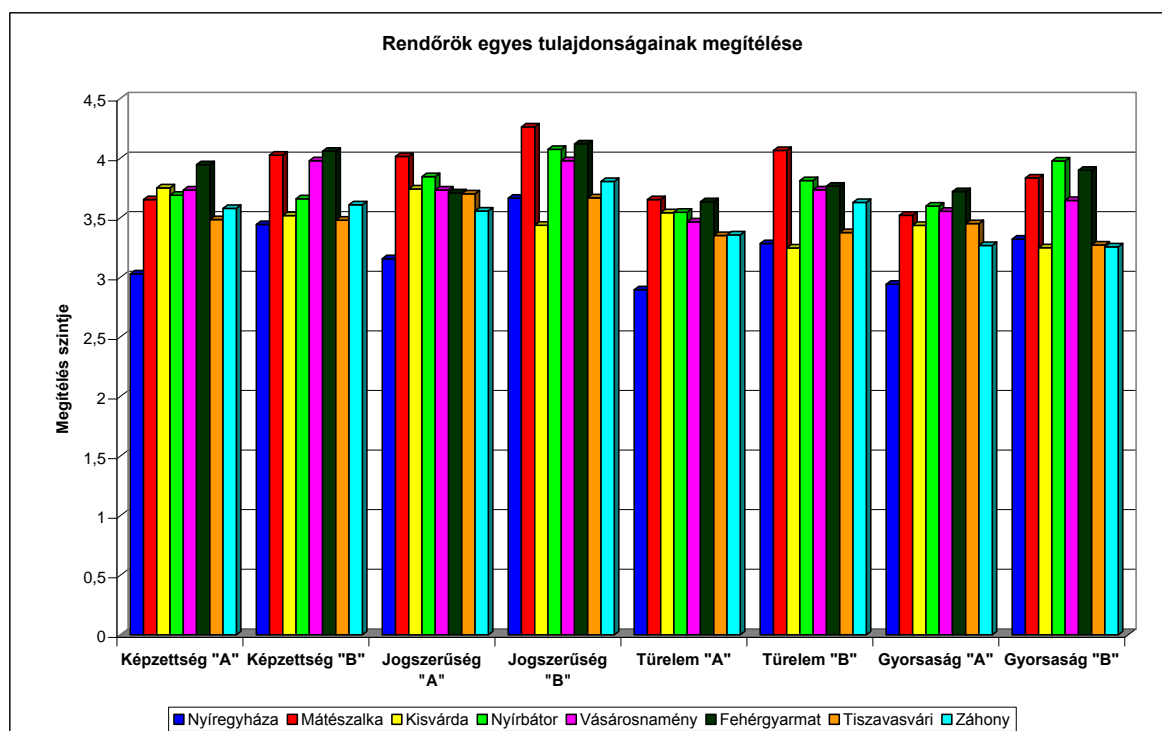
Illetékességi terület		Rendőr képzettsége	Intézkedés jogszerűsége	Rendőr türelme	Rendőrgyorsasága
Nyíregyháza	Mean	3,03	3,16	2,89	2,94
	N	322	321	323	323
	Std. Deviation	,955	,956	,940	1,015
Mátészalka	Mean	3,65	4,01	3,65	3,52
	N	152	152	152	152
	Std. Deviation	,972	,814	1,005	1,073
Kisvárd	Mean	3,75	3,74	3,54	3,44
	N	84	85	85	85
	Std. Deviation	,943	,804	,920	,981
Nyírbátor	Mean	3,69	3,84	3,55	3,60
	N	77	77	77	77
	Std. Deviation	,815	,859	,953	,921
Vásárosnamény	Mean	3,73	3,73	3,46	3,55
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,000	1,018	1,190	1,127
Fehérgyarmat	Mean	3,94	3,71	3,63	3,72
	N	72	72	71	71
	Std. Deviation	,729	,911	,882	1,017
Tiszavasvári	Mean	3,48	3,70	3,35	3,45
	N	60	60	60	60
	Std. Deviation	1,066	,962	1,205	1,126
Záhony	Mean	3,58	3,56	3,36	3,27
	N	45	45	45	45
	Std. Deviation	,866	,813	,908	1,074
Total	Mean	3,45	3,57	3,30	3,30
	N	868	868	869	869
	Std. Deviation	,990	,960	1,031	1,070

28. ábra: A rendőrök egyes tulajdonságának megítélése illetékességi terület szerint a rendőrséggel kapcsolatba került válaszadók esetén

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A „B” rész minta output ablaka nem kerül külön feltüntetésre, de a rész minták rendőri tulajdonság szerinti megítélése igen, mely a 29. sz. ábrán látható a kapitányságok illetékességi területe szerint.

Az ország, megye, illetve lakóhely közbiztonságára vonatkozó kérdésekre adott válaszok vonatkozásában az elvárásunknak megfelelő értékelés adódott, nevezetesen a megkérdezettek a lakókörnyezetüket találták a legbiztonságosabbnak, míg a skála másik végén az ország közbiztonsága helyezkedett el. Ennél a kérdésnél is kedvezőbb véleménnyel voltak a közbiztonságról azok, akik korábban nem kerültek kapcsolatba a rendőrséggel.



29. ábra: Képzettség, jogszerűség, türelem és gyorsaság megítélése az egyes részmintákban

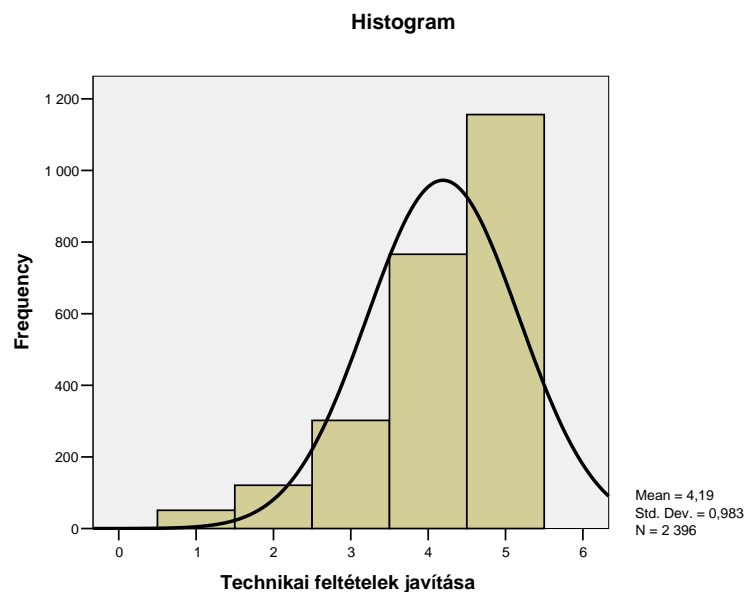
Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A rendőrség tevékenységének általános minősítése kapcsán azt mondhatjuk el, hogy mindkét minta („A” és „B”) átlagértéke ugyanakkora (3,19). Érdekes módon sem az „A”, sem a „B” minta esetén nem a megyeszékhelyi kapitányság kapta a legrosszabb minősítést, hanem Vásárosnamény, illetve Kisvárdá.

Egy kicsit hangsúlyosabb figyelmet érdemel az a kérdéscsoport, mely a rendőrség által nyújtott szolgáltatás minőségének javítására vonatkozott (29. ábra). Mindkét rész minta esetén hasonló sorrend alakult ki. A megkérdezettek az első helyen a technikai feltételek javítását jelölték meg, ezt követték a pálya vonzóbbá tétele, az állomány megtartása, a létszám növelése. A sor végére került a nagyobb hatáskört biztosító jogszabályok megteremtése és az illetmény növelése. Mindegyik szempont a középértéknél jóval nagyobb értéket kapott, balra ferde eloszlást követ.

A kérdéscsoportok közül nézzük meg – a 30. ábrán látható – a legnagyobb átlagértékkel rendelkező technikai feltételek javítását. A módusz, medián és átlag nem esik egybe, bár ez alapján még nem dönthető el egyértelműen, hogy nem normális eloszlású a vizsgált változó.

A programmal kiszámoltam a csúcsosság²⁵ és ferdeség²⁶ értéket. Ennél a változónál a csúcsosság $K=1,119$, a ferdeség $S=-1,249$. Mivel az értékek nem esnek a $(-1;+1)$ intervallumba, ezért ez a változónk nem követ normális eloszlást. Ez magyarázható a kérdésfeltevés módjával is, a kérdőívben ez a kérdéscsoport irányítja a megkérdezettek választát, mintegy sugalmazza a várt választ (suggestive question). A fenti kérdéscsoport közül a legkisebb átlagértéket elért illetmények emelése viszont már normális eloszlásúnak tekinthető, bár szintén balra ferde, és a normálisnál csúcsosabb eloszlással rendelkezik.



30. ábra: Technikai feltételek javítása változó eloszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

Valamennyi kérdéscsoport egyszerű leíró statisztikai kiértékelése vonatkozásában elmondható:

- Mindegyik kérdés, kérdéscsoport minimuma 1, maximuma 5, terjedelme 4.
- Az átlagértékek az „A” minta esetében alacsonyabbak, mint a „B” részmintában.
- A kapitányságon illetékességi területe szerinti elemzések tekintetében általában a megyeszékhelyi rendőrkapitányság esetén a legalacsonyabb az átlagérték, de nyilván vannak kivételek is, mint az előző példák „B” részmintájában, az illetékességi

²⁵ Csúcsosság (kurtosis): az eloszlás alakját vertikálisan leíró mutatószám. A normális eloszlás csúcsossága nulla. Pozitív érték esetén az eloszlás a normálshoz képest csúcsosabb, negatív értéknél laposabb.

²⁶ Ferdeség (skewness): az eloszlás horizontális alakját leíró mutatószám. Pozitív érték esetén az eloszlás jobbra ferde (balra dől), negatív érték esetén balra ferde (jobbra dől).

területen szolgálatot teljesítő rendőrök egyes tulajdonságai vonatkozásában, valamint a rendőrség tevékenységének általános minősítésében.

- A szórásértékek 0,85-1,15 között mozognak.

A 31. ábra azt mutatja, hogy a bejelentés megtétele után mennyi idő múlva kapott az állampolgár segítséget.

Segítségnyújtás ideje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid azonnal	279	32,0	32,5	32,5
5-15 perc alatt	232	26,6	27,0	59,6
16-30 perc alatt	152	17,4	17,7	77,3
31-60 perc alatt	89	10,2	10,4	87,6
több mint egy óra elteltével	106	12,2	12,4	100,0
Total	858	98,4	100,0	
Missing System	14	1,6		
Total	872	100,0		

31. ábra: A reagálási idő nagysága

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

Az értékelhető válaszokból kiderül, hogy csak a megkérdezettek 59,5 %-a kap 15 percen belül rendőri segítséget. A segítségnyújtás ideje sok esetben nemcsak a válaszadóhoz legközelebb szolgálatot teljesítő rendőr távolságától, hanem egyéb tényezőktől is függ. Ezen a téren a rendőrség nagy erőfeszítéseket tesz, de a fenti érték is mutatja, hogy a rendőrség reagálási idején javítani kell. A javítás egyik lehetséges módja szerepel a későbbi kérdések között (a létszám emelése, technikai feltételek javítása, stb.), de munkaszervezési módszerekkel, hatékonyabb vezetői ellenőrzéssel a reagálási idő, és az elégedettség is tovább javítható. Látható a fenti output ablakban, hogy a válaszadók 12,4%-a kapott több mint egy óra elteltével rendőri segítséget. Sajnos itt azt megint nem tudjuk meg, hogy a bejelentésnek mi volt a tárgya, de úgy gondolom, hogy ez az érték nagyon magas, és az állampolgári elégedettséget negatívan befolyásoló tényező.

Egy és több szempontos varianciaelemzést készítettem a program segítségével annak érdekében, hogy meghatározzam, mely független változó hat a függő változó értékére. A következő fejezetekben a teljesség igénye nélkül bemutatok néhány példát.

Azon mintánál, ahol a megkérdezett kapcsolatba került a rendőrséggel, vizsgáltam az előzékenység foka változót különböző független paraméterek esetén. A függő változó normális eloszlásúnak mutatkozott, ezt bizonyította a szár-levél diagram és normál eloszlás ábrája.

Az egy szempontos varianciaelemzésnél függő változóként kiválasztottam az előzékenység foka változót, faktorként pedig a független változót, ebben az esetben az iskolai végzettséget. A 32. sz. ábrán látható, hogy a Levene teszt szóráshomogenitás feltétele teljesül, mivel a szignifikancia szint $Sig.=0,573$.

Test of Homogeneity of Variances

Előzékenység foka			
Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,666	3	860	,573

32. ábra: Levene teszt az előzékenység foka/iskolai végzettség szerint

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A leíró statisztika azt mutatja meg, milyen az iskolai végzettség egyes csoportjaiban a rendőrök előzékenységének foka, mennyi az átlagérték, milyen a csoportokon belül a szórás, mennyi a részminták elemszáma. Az ANOVA²⁷ tábla viszont tartalmazza a lényegi információt (ld. a 33. ábrát). Az első oszlopban az eltérés négyzetösszegek láthatók a csoportok között, a csoporton belül, és ennek teljes összege. A második oszlop a szabadsági fokok számát jelöli, mely a külső szórásnégyzet esetében $M-1$, ahol M az iskolai végzettség csoportjainak számát jelöli, mely jelen esetben $M=4$. A belső szórásnégyzet szabadságfoka $n-M$, ahol n a minta (érvényes) elemszáma, jelen esetben $n=864$. (Értelemszerűen a helytelen számértékkel feltöltött vagy hiányzó értékek nem kerültek beszámításra, ezért csak 864 az előzékenység változó elemszáma.) A harmadik oszlop a csoportok közötti és a csoporton belüli, valamint teljes átlagos eltérés négyzetösszegét (vagyis az első és második oszlop hányadosát) tünteti fel. A táblázatban szerepel még az F hányad (értéke 4.420), mely a csoportok közötti és csoporton belüli átlagos négyzeteltérés hányada. Az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje $Sig.=0.004$, ami kisebb, mint 0.05, ezért a nullhipotézist elutasítjuk. A kategóriaátlagok, vagyis a rendőrök előzékenységének szintje különbözik az eltérő iskolai végzettségűek csoportjaiban.

²⁷ ANOVA: ANalysis Of VARIance rövidítésből ered, varianciaelemzést jelent, az SPSS-ben az Analyze / Compare Means menüpont alatt érhető el az egy szempontos változat.

ANOVA

Előzékenység foka					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,363	3	5,454	4,420	,004
Within Groups	1061,302	860	1,234		
Total	1077,666	863			

33. ábra: ANOVA tábla az előzékenység foka/iskolai végzettség szerint

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A változók kapcsolatára vonatkozóan előzetesen nem rendelkezünk információval, ezért post-hoc összehasonlítást tehetünk utólag. Ehhez az SPSS széles körű páros összehasonlításokat kínál két esetben is, a változók varianciájának homogenitása (Equal Variances Assumed) és különbözősége esetén (Equal Variances Not Assumed). Az első csoportban a próbákat erősségük szerint növekvő sorrendben találjuk, az összehasonlításhoz a Sheffe próbát²⁸ alkalmaztam (34. ábra).

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Előzékenység foka
Scheffe

(I) Iskolai végzettség	(J) Iskolai végzettség	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
általános iskola	szakmunkásképző	-,311	,124	,100	-,66	,04
	érettségi	-,260	,109	,128	-,56	,05
	felsőfokú	-,461*	,129	,005	-,82	-,10
szakmunkásképző	általános iskola	,311	,124	,100	-,04	,66
	érettségi	,051	,100	,967	-,23	,33
	felsőfokú	-,150	,121	,677	-,49	,19
érettségi	általános iskola	,260	,109	,128	-,05	,56
	szakmunkásképző	-,051	,100	,967	-,33	,23
	felsőfokú	-,201	,106	,307	-,50	,10
felsőfokú	általános iskola	,461*	,129	,005	,10	,82
	szakmunkásképző	,150	,121	,677	-,19	,49
	érettségi	,201	,106	,307	-,10	,50

*. The mean difference is significant at the .05 level.

34. ábra: Az előzékenység megítélésének az iskolai végzettség csoportjai szerinti Sheffe táblája

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A Sheffe tábla tartalmazza a különböző iskolai végzettségű csoportok szerinti rendőri előzékenység átlagainak különbségét. A megítélés átlaga csak az általános iskolai és felsőfokú végzettség esetén különbözik egymástól szignifikánsan, mert a szintje kisebb, mint 0,05.

²⁸ Sheffe próba: Páros összehasonlításokat végez az átlagok minden lehetséges kombinációja esetén, melyhez az F eloszlást alkalmazza. Az egyik legkonzervatívabb és ezáltal a legmegbízhatóbb próba.

A rendőrök előzékenységének megítélése viszont nem különbözik szignifikánsan a férfiak és nők körében. Az előzékenység megítélése viszont szignifikánsan különbözik az életkor egyes csoportjaiban. Teljesül a Levene teszt, vagyis a szóráshomogenitás (ld. 35. ábra), mivel szignifikancia szintje Sig.=0,145.

Test of Homogeneity of Variances

Előzékenység foka			
Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
1,555	7	861	,145

35. ábra: Levene teszt az előzékenység foka/korcsoport szerint

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

Az ANOVA tábla szerint (ld. 36. ábra) az F próbához tartozó valószínűségi változó szignifikancia szintje Sig.=0,008, vagyis az F értékhez tartozó valószínűség szignifikáns, a korcsoportokban különbözik az előzékenység fokának átlaga.

ANOVA

Előzékenység foka					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,442	7	3,349	2,726	,008
Within Groups	1057,566	861	1,228		
Total	1081,008	868			

36. ábra: ANOVA tábla az előzékenység foka/korcsoport szerint

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

Az ügyintézés gyorsasága és az iskolai végzettség között is hasonló az összefüggés. A Levene teszt szerint a szóráshomogenitás feltétele teljesül, mivel Sig.=0,768. Az ANOVA tábla szerint a különböző iskolai végzettségűek csoportjainál az ügyintézés gyorsasága szignifikánsan különbözik egymástól, mivel Sig.=0,007. Nézzük meg, hogy különböznek-e az eltérő iskolai végzettségűek csoportjában az ügyintézés gyorsaságának átlagértékei, ehhez itt is a Sheffe tesztet alkalmaztam (ld. 37. sz. ábra). Szignifikáns mértékben csak az általános iskolai és szakmunkásképzővel rendelkező végzettségűek átlagértékei különböznek egymástól a teszt alapján.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ügyintézés gyorsasága

Scheffe

(I) Iskolai végzettség	(J) Iskolai végzettség	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
általános iskola	szakmunkásképző	-,492*	,141	,007	-,89	-,10
	érettségi	-,250	,124	,255	-,60	,10
	elsőfokú	-,253	,147	,396	-,66	,16
szakmunkásképző	általános iskola	,492*	,141	,007	,10	,89
	érettségi	,242	,114	,214	-,08	,56
	elsőfokú	,239	,138	,396	-,15	,63
érettségi	általános iskola	,250	,124	,255	-,10	,60
	szakmunkásképző	-,242	,114	,214	-,56	,08
	elsőfokú	-,003	,121	1,000	-,34	,33
elsőfokú	általános iskola	,253	,147	,396	-,16	,66
	szakmunkásképző	-,239	,138	,396	-,63	,15
	érettségi	,003	,121	1,000	-,33	,34

*. The mean difference is significant at the .05 level.

37. ábra: Az előzékenység megítélésének az iskolai végzettség csoportjai szerinti Sheffe próbája

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A több szempontú varianciaelemzés abban különbözik az egy szempontútól, hogy több független változó egy függőre gyakorolt hatását méri, és közben a független változók közötti interakciót is vizsgálja. Nem tévesztendő össze a többváltozós varianciaelemzéssel, mely több független változó több függő változóra gyakorolt hatását méri. Interakción (kölsönhatáson) azt értjük, hogy egy független változó függőre kifejtett hatását meghatározza egy másik faktor. Előfordulhat, hogy két független változónak erős hatása van a függő változóra, azonban egymás között nincs interakciójuk. Itt is vizsgálni kell a függő változó normalitását és szórás-homogenitását. Az SPSS-ben a több szempontú varianciaelemzésnél függő változóként beállítottam a bűnözők felderítése, elfogása változót, faktorként pedig a független változókat, ebben az esetben az illetékességi területet, a kapcsolatot változókat.

A Levene teszt szerint a szórás-homogenitás feltétele teljesül, mivel az F próba valószínűségének szignifikancia szintje Sig.=0,232 (38. ábra).

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: A bűnözők felderítése, elfogása

F	df 1	df 2	Sig.
1,243	15	2379	,232

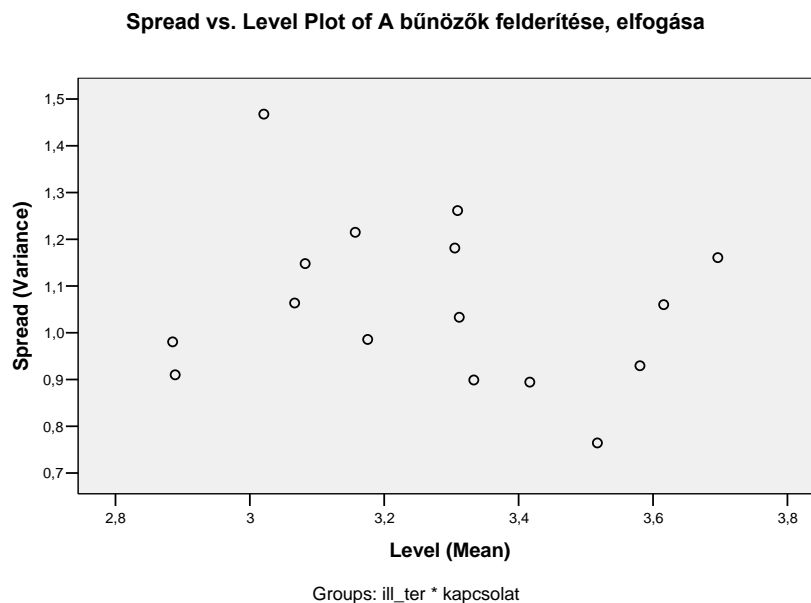
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+ill_ter+kapcsolat+ill_ter * kapcsolat

38. ábra: Levene teszt a bűnözők felderítése, elfogása/független változók szerint

Forrás Saját vizsgálat, 2011

A 39. ábra a varianciahomogenitást vizsgálja, mely alapján megállapítható, hogy nincs kapcsolat (korreláció) az átlag és a szórásnégyzet (variancia) között, tehát teljesül a varianciahomogenitás feltétele.



39. ábra: Átlag-szórás pontfelhő diagram

Forrás Saját vizsgálat, 2011

A modell szerint (ld. 40. ábra) a kapcsolat változó esetén nagyobb a szignifikancia szint, mint 0,05, az összes többi esetben (ill_ter, ill_ter * kapcsolat a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05, tehát az illetékességi terület, és a két független változó interakciója hatással van a függő változóra, vagyis a bűnözők felderítésére, elfogására. A modell szerint azonban jól látható, hogy R^2 értéke nagyon kicsi, vagyis a független változók a függő változó varianciájának csak 0,059 hányadát (5,9%-át) magyarázzák.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: A bűnözők felderítése, elfogása

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	150,512 ^a	15	10,034	9,903	,000	,059
Intercept	14625,889	1	14625,889	14434,736	,000	,859
ill_ter	98,318	7	14,045	13,862	,000	,039
kapcsolat	,248	1	,248	,245	,621	,000
ill_ter * kapcsolat	27,035	7	3,862	3,812	,000	,011
Error	2410,504	2379	1,013			
Total	27990,000	2395				
Corrected Total	2561,016	2394				

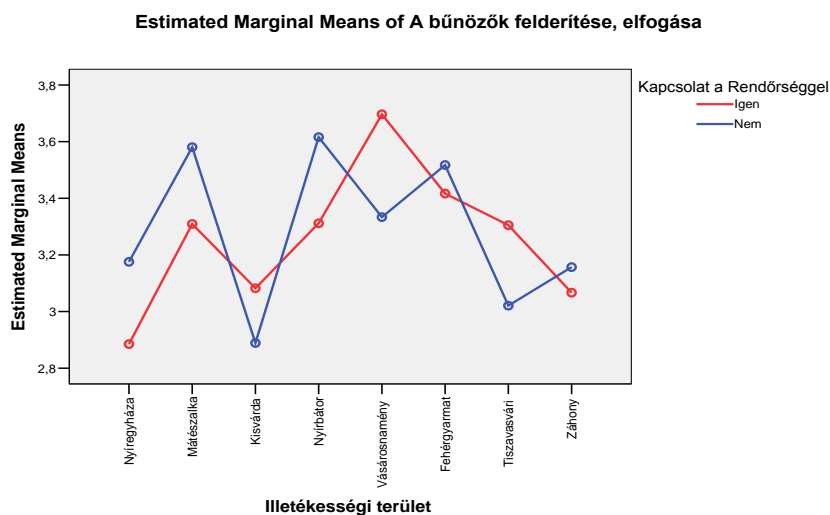
a. R Squared = ,059 (Adjusted R Squared = ,053)

40. ábra: A több szempontos ANOVA tábla a bűnözők felderítése, elfogása esetén

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A parciális eta négyzet mutató az egyes független változók és függő változó közötti hatás erősségét mutatja meg. Az ábra utolsó oszlopa szerint az illetékességi területnek kis, az ill_ter*kapcsolat interakciónak elenyészően kicsi hatása van a bűnözők felderítésére, elfogására. Ebben az oszlopban látható az is, hogy a kapcsolat változó önmagában semmilyen hatást nem fejt ki a függő változókra.

Az eredmények vizuálisához a horizontális tengelyen az ill_ter változót, az egyes egyeneseken a kapcsolat változót állítjuk be. A 41. ábrán látható, hogy a vízszintes tengelyen az egyes illetékességi területek, az egyeneseken pedig a kapcsolat változó két lehetséges értéke jelenik meg. A két változó kölcsönhatása az ábráról leolvasható, mivel keresztező interakcióról van szó. Leolvasható az ábráról az is, hogy a kisvárdai, vásárosnaményi és tiszavasvári kapitányságoknál (melyek nagyságukat tekintve kisebb szervezeti elemek) azon megkérdezettek, akik kapcsolatba kerültek a rendőrséggel, jobban bíznak abban, hogy a rendőrség elfogja és felderíti a bűnözőket. A nagyobb méretű kapitányságoknál ez a tendencia pont ellentétes irányú.



41. ábra: Interakció a két független változó között

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A közterületek rendjének fenntartását is megvizsgáltam az illetékességi terület, a kapcsolat, valamint a korcsoport vonatkozásában. A Levene teszt szerint nem teljesült a szóráshomogenitás, de a szakirodalom szerint ez nem rontja a levont következtetés helyességét az alkalmazott F próba tulajdonsága szerint. Az elemzés előtt ellenőriztem a közterületek rendjének fenntartása változó eloszlását, mely normálisnak mutatkozott.

A modell szerint (42. ábra) hatással van a közterületek rendjére az illetékességi terület, a korcsoport, az ill_ter * korcsoport, valamint ill_ter * kapcsolat * korcsoport interakciója. Az R^2 értéke itt 0,151, ami azt jelenti, hogy a fenti hatások csak 15%-ban magyarázzák a függő változó variációját.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Közterületek rendjének fenntartása

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	391,789 ^a	121	3,238	3,333	,000	,151
Intercept	6912,057	1	6912,057	7114,078	,000	,758
ill_ter	94,460	7	13,494	13,889	,000	,041
kapcsolat	,648	1	,648	,667	,414	,000
korcsoport	13,861	7	1,980	2,038	,047	,006
ill_ter * kapcsolat	13,502	7	1,929	1,985	,054	,006
ill_ter * korcsoport	97,423	47	2,073	2,133	,000	,042
kapcsolat * korcsoport	5,530	7	,790	,813	,576	,002
ill_ter * kapcsolat * korcsoport	71,883	45	1,597	1,644	,005	,032
Error	2208,453	2273	,972			
Total	31399,000	2395				
Corrected Total	2600,242	2394				

a. R Squared = ,151 (Adjusted R Squared = ,105)

42. ábra: A több szempontú ANOVA tábla a közterületek rendjének fenntartása változóra

Forrás: Saját vizsgálat, 2011

A rendőrség küldetésének szlogenje: Szolgálunk és védünk! Így a szolgáltatás megítélését segítő visszajelzések rendkívül fontosak a szervezet számára. Ezek között az elégedettségmérési vizsgálatok kiemelt jelentőséggel bírnak a szervezettel szemben támasztott elvárások megismerése, másrészt a társadalmi környezet dinamikus átalakulása miatt. Az igényeknek való megfelelés csak úgy lehetséges, ha törekszik a szervezet azok felkutatására, felmérésére, és a tapasztalatokat folyamatosan beépíti rövid és középtávú stratégiai céljai közé. Az érdekelti igények megismerése nem csupán reklámfogás, hanem annál sokkal több, a szervezet fejlődését szolgáló feladat. Az elégedettségmérési vizsgálat önmagában természetesen nem elég, annak egzakt kiértékelését követően a vezetői körnek meg kell hoznia a szükséges intézkedéseket annak érdekében, hogy a lakosság biztonságérzete valóban javuljon.

Az előző fejezetben ismertetett VHS módszerrel kiválasztásra kerültek a gyengébb területek közül a csoportmunkában résztvevők véleménye szerint a leginkább fontos és egyben reálisan megvalósítható területek. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a legfontosabb fejlesztési terület a szakismeret, szakértelem javítása volt oktatásokkal, tréningekkel. A további két helyre a külső és belső kommunikáció fejlesztését, valamint a belső együttműködések javítását sorolták a munkatársak. Ezen kívül fontosnak tartották még az erőforrások újraosztását a terhelés és eredmények függvényében, valamint a szervezet állománymegtartó képességének javítását. Szabolcs megyében kapitánysági szinten 17, megyei szinten 2 fejlesztési projekt indult. Ezek közül leggyakoribb a belső és külső kommunikáció fejlesztése, valamint a dolgozók motivációjának fejlesztése, a munkahelyi légkör javítása, a rendőri reagálás időszerűségének és az ügyintézés gyorsaságának javítása volt.

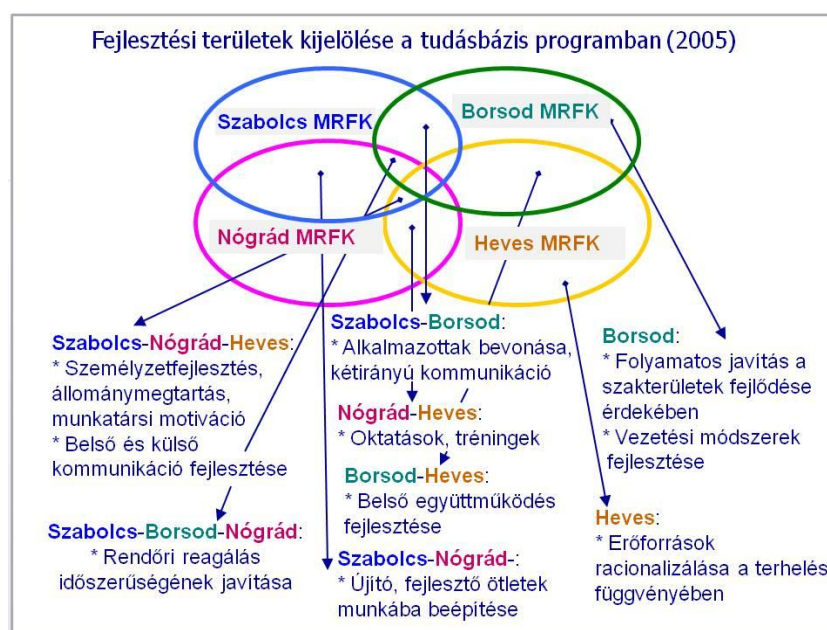
Borsod megyében az alkalmazottak legfontosabb javítandó területként a dolgozók bevonását és a kétirányú kommunikáció megvalósítását jelölték meg. Második helyre a belső együttműködés javítását, harmadik helyre a vezetési módszerek fejlesztését sorolták. A fentiekén túl fontosnak tartották még a szakterületek folyamatos fejlesztését, valamint a rendőri reagálás időszerűségének és az ügyintézés gyorsaságának javítását.

Sorszám	Problémás terület	Szarkaláb csoport		Mákvirág csoport		Büdöske csoport		Fontossági sorrend helyezési száma	Megvalósít-hatósági sorrend helyezési száma	Össz helyezési szám	VHS
		Fontossági sorrend	Megvalósít-hatósági sorrend	Fontossági sorrend	Megvalósít-hatósági sorrend	Fontossági sorrend	Megvalósít-hatósági sorrend				
1	Minőségmenedzsment módszerek bevezetése, vezetői elkötelezettség	6	7	8	8	10	6	24	21	45	9
2	Belső együttműködések javítása, konfliktusok csökkentése	2	2	6	4	3	2	11	8	19	2
3	Ötletek, javaslatok, újítások támogatása, munkába történő beépítése	10	6	7	5	4	3	21	14	35	7
4	Alkalmazottak bevonása a vezetői döntéshozatalba, kétirányú kommunikáció fejlesztése	3	3	4	2	2	1	9	8	15	1
5	Szakterületek folyamatos javítása, fejlesztése	7	8	1	1	5	7	13	16	29	4
6	Motiváció fejlesztése, karriertervezés, állománymegtartó képesség fejlesztése	8	9	10	10	9	10	27	29	56	10
7	Oktatási és képzési rendszer fejlesztése	9	5	9	6	8	5	26	16	42	8
8	Belső és külső kommunikáció javítása	4	4	3	7	7	8	14	19	33	6
9	Vezetési módszerek fejlesztése, vezetési stílus javítása	1	1	5	3	6	4	12	8	20	3
10	A rendőri reagálás időszerűségének, ügyintézés gyorsaságának javítása	5	5	2	9	1	9	8	23	31	5
Projektálási területek		1.helyezett	2.helyezett	3.helyezett	4.helyezett	5.helyezett					
Végrehajthatósági Helyezési Sorszám (VHS) módszer szerint											

43. ábra: VHS módszer alkalmazása a fejlesztendő területeinek kiválasztására

Forrás: Saját szerkesztés, 2004

Nógrád megyében a munkatársak legfontosabbnak az állománymegtartó képesség javítását, személyzetfejlesztési terv kidolgozását és a munkahelyi motiváció fejlesztését jelölték meg. Fontosnak találták még az újító, fejlesztő ötletek kiaknázását és munkába történő beépítését, valamint a hatékonyabb rendőri működést eredményező oktatások és tréningek szervezését. Itt a sort a rendőri intézkedések javítása, az intézkedési kultúra fejlesztése (empatikusság és udvariasság az állampolgárokkal), valamint a belső és külső kommunikáció fejlesztése zárta.



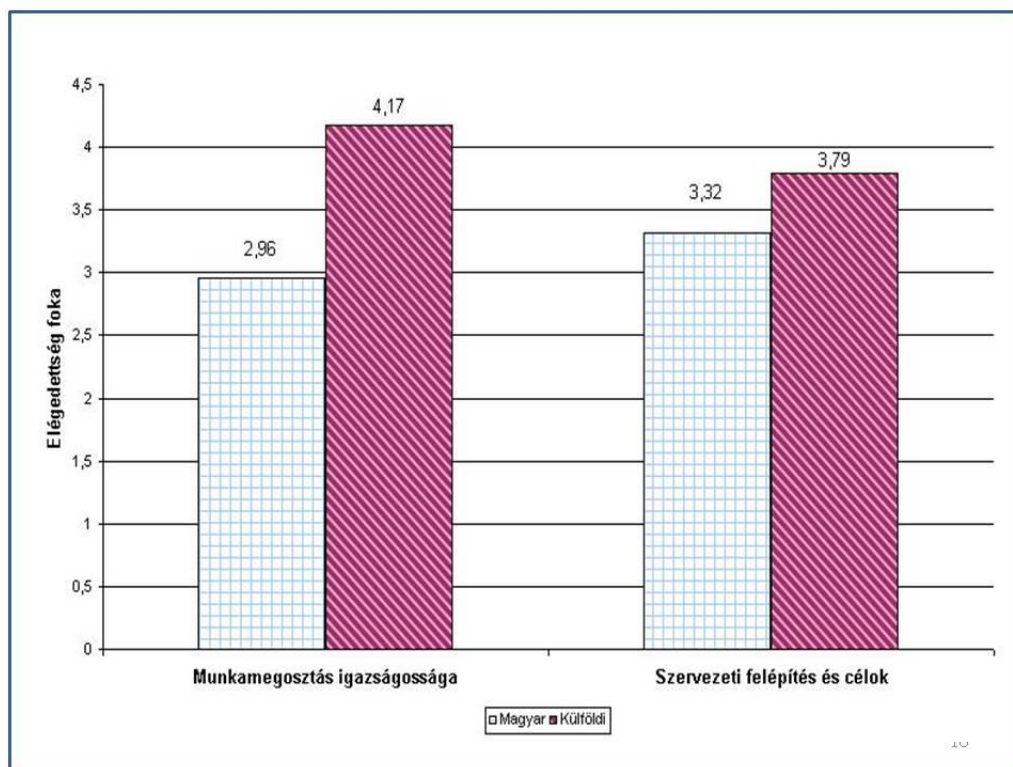
44. ábra: Fejlesztési területek meghatározása a közös tudásbázis programban

Forrás: Saját szerkesztés, 2005

A 44. ábrán látható, hogy a fejlesztési elképzelések többnyire átfedték egymást a megyei rendőri egységeknél. Borsod megye jelölte meg plusz fejlesztési elképzelésként a szakterületek folyamatos javítását, valamint a vezetési módszerek fejlesztését. Érdekes, hogy a humánerőforrás racionalizálási programot Szabolcs megye fejlesztette ki és indította el, mégis a tudásbázisprogram résztvevői közül az ez irányú javításban csak Heves megye gondolkodott.

8.1.2. A Kárpátok Eurorégiós Modellprojekt eredményei

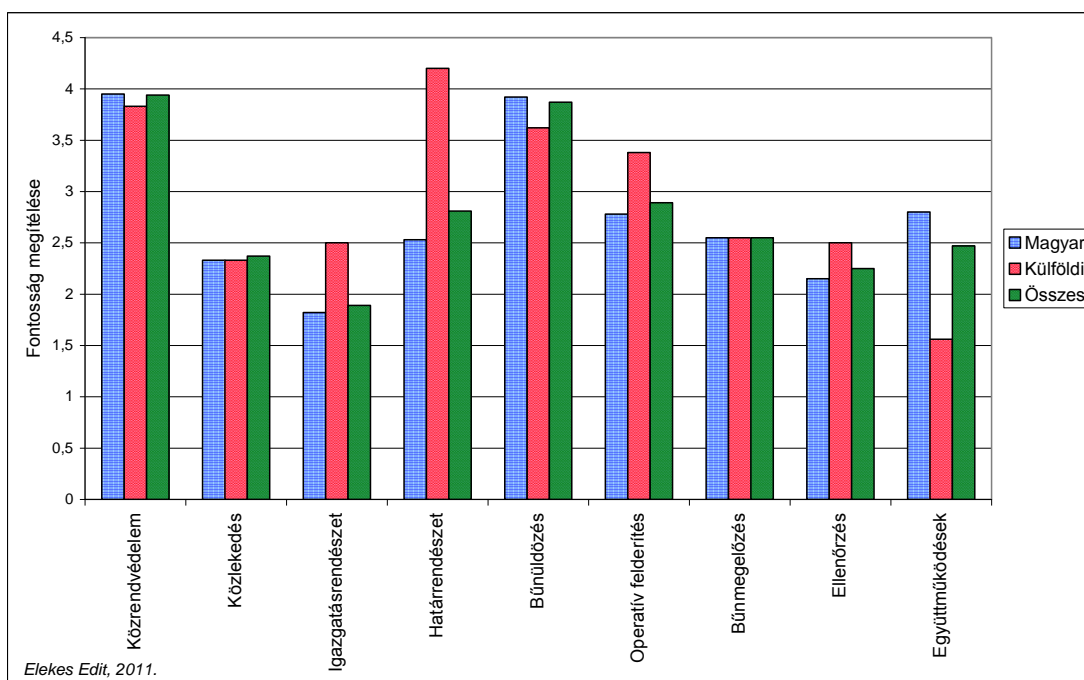
Vizsgáltam a munkamegosztás szervezetben való igazságosságát (45. ábra), mely alapján a felmérésben résztvevők 42%-a jónak, 26,5%-a közepesnek, 31,5%-a viszont kifejezetten rossznak ítélte meg a munkaterhek elosztását. Kicsit kedvezőbb a kép abban a kérdésben, hogy a szervezeti felépítés mennyire szolgálja a célok elérését. Itt a résztvevők 50,6%-a pozitív véleményt fogalmazott meg, 33,7% közepes skála értékkel foglalt állást, és csak 15,7% volt rossz véleménnyel. A külföldi résztvevők saját szervezetüknél igazságosabbnak ítélték meg a munkamegosztást, viszont összességében kedvezőtlenebb volt a véleményük a szervezeti struktúra hatékonyságát illetően.



45. ábra: A munkamegosztás igazságosságára és a szervezeti célok megfelelésére vonatkozó eredmények

Forrás: Saját vizsgálat, 2009

Kilenc szakfeladat fontosságát vizsgáltam a résztvevők véleménye alapján (46. ábra). A legfontosabb szakterületnek a közrendvédelem bizonyult, második helyre a bűnüldözést, harmadik helyre pedig az operatív felderítői tevékenységet sorolták a résztvevők. Negyedik helyen a határrendészet, ötödik helyen pedig a bűnmegelőzés állt a fontosság tekintetében. A fenti ábra szemlélteti a magyar és külföldi szakemberek véleményét a fenti témában. Alapvető különbség, hogy fontosabbnak vélték a külföldiek a határrendészeti, az operatív felderítői, az igazgatásrendészeti és ellenőrzési tevékenységet magyar társaiknál. Vitatható ennek az oka, meglátásom szerint az eltérő vélemény magyarázható azzal, hogy még nem történt meg a rendőrség és határőrség integrációja külföldön, illetve mások ott a szervezeti hagyományok, esetleg nem találkoztak annyi határsértési esettel, és az uniós határvédelemből adódó kiemelt feladatokra nem készültek eléggé fel.



46. ábra: Az egyes szakterületek fontosságának megítélése

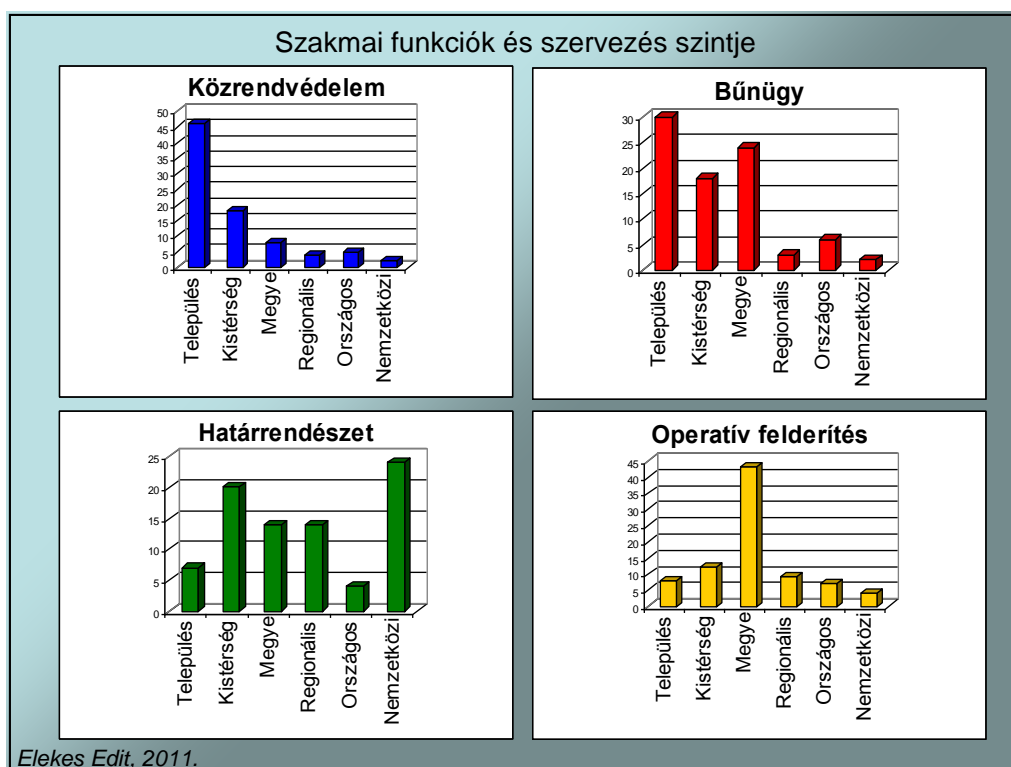
Forrás: Saját vizsgálat, 2009

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 (47. ábra).

A közrendvédelmet és a bűnygyet – megvalósításukat tekintve – települési szintre szervezték a konferencia résztvevői, míg a bűnygy 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.

Érdekes momentum, hogy a rendészeti területeken, mint közrendvédelem és határrendészet a szakirányítást (mely jelenleg mind a magyar, mind a szomszédos országok gyakorlatában a megyék szintjén valósul meg) nem tartották fontosnak a megkérdezettek. Ez is plusz információval szolgál a szervezeti korszerűsítéshez, a szervezeti szintek racionalizálásához és a jelenlegi túlbürokratizált struktúra átalakításához.



47. ábra: Egyes szakterületek szervezési szintje

Forrás: Saját vizsgálat, 2009

8.1.3. Az integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat eredményei

Motivációs vizsgálati eredmények

A „Hogyan érzi magát a munkahelyén?” kérdésre a megkérdezettek közül 37% a változó választ jelölte meg, 30%-uk nagyon jól vagy jól érzi magát a munkahelyén, 33%-uk a rosszul vagy nagyon rosszul választ adta. Arra a kérdésre, hogy újra a rendőrséget választaná-e munkahelyéül, 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 munkahelyéül?” 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

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. Az ebben a közegben speciálisként kezelt funkciók egyfajta nyitást jelentenek a civil élet szervezeteinek munkájára.

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. Viszont a beosztottak munkájának értékelése nem napi szintű, amit nem magyaráz a végzett munka jellege, miszerint egy nyomozás „átfutási ideje” minimum 2 hónapra tehető, hanem meglátásom szerint a berögzült gyakorlat folyománya. 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.

A speciális vezetési funkciókkal kapcsolatban azt állapítottam meg, hogy a zavarelhárítást és a beosztottak motiválását ritkán alkalmazzák a vezetők, bármely vezetési szinten is állnak. 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

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 tartották a továbbképzési és mentorrendszer, valamint a társszervekkel való együttműködés fejlesztését, illetve a nem kimondottan rendőri szakterületek kiszervezését (outsourcing).

A szervezeti kultúrára vonatkozó megállapítások

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 teljesítményt és 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. Általános motivációs tényezőnek tartották a munkahelyi sikert és a teljesítményért kapott elismerést, valamint a munkával kapcsolatos javaslatok – vezetők részéről történő – elismerését és támogatását.

A szervezeti felépítéssel és munkamegosztással kapcsolatos eredmények

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

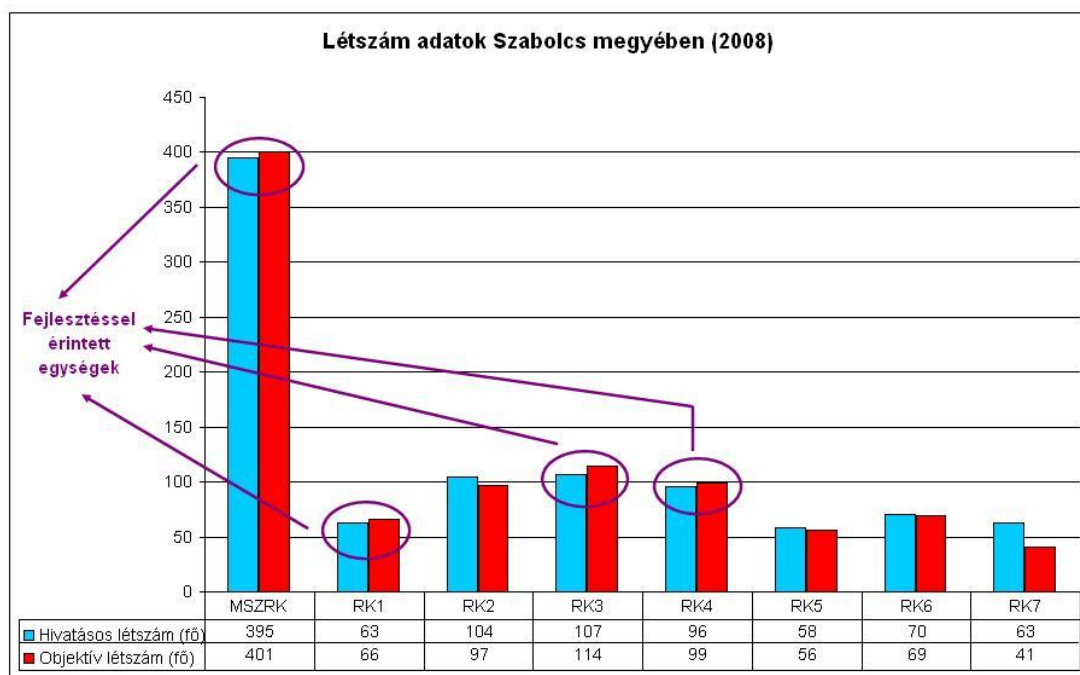
történő szervezeti átalakítást. A fentiekkel szemben a minta nem tartotta relevánsnak a szervezeti egységek összevonását és a szakfeladatok más szintre történő telepítését.

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 – többnyire a jogi szabályozás miatt – a munkaterhek kiegyenlítését célzó szervezeti átalakítás, a felülteljesítés díjazása, valamint az ügyek és feladatok súlyozása, illetve igazságosabb elosztása.

8.2. A humánerőforrás-fejlesztési vizsgálat és módszer eredményei

8.2.1. A módszer alkalmazása

A módszer 2005-től kezdve alkalmazta a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság, és az ország egyre több megyei rendőri egysége elkérte tesztelésre. A létszámfejlesztések (a rendőr-szakközépiskolából kikerülő hallgatók) a megyében az RKHRRP módszerével kerültek elosztásra a rendőrkapitányságok között.



48. ábra: Az RKHRRP módszer szerinti objektív létszám Szabolcs megye rendőri egységeinél

Forrás: Saját vizsgálat, 2008

A 48. ábrán látható, hogy mennyi Szabolcs megyében az egyes rendőri egységek meglévő hivatásos létszáma (első oszlop), és mennyi az RKHRRP módszere szerinti optimális objektív

létszám (második oszlop). MSZRK a megyeszékhelyi rendőrkapitányságot, az RK rendőrkapitányságot jelöli az ábrán. Az ábráról leolvasható, hogy négy rendőri egység szorul létszám növelésre, azonban ezt a többi rendőri egység optimálisnál létszámnál nagyobb állományából kigazdálkodható.

A módszer alapján szerveződött 2007-ben a Nyíregyházi (megyeszékhelyi) Rendőrkapitányságon a Lakótelepi Rendőrség (ld. 49. ábra). A nagyvárosokban szervezett lakótelepi rendőrség és a kisebb településeken a már korábban létrehozott körzeti megbízotti szolgálat analóg a Hollandiában megvalósított Községi Rendőri Modellel.

Az RKHRRP egyrészt a Vezetői Információs Rendszer részét képezi, másrészt lehetőséget teremt azonnali vezetői döntések meghozatalára, létszám-átcsoportosításra, akár újraosztásra is. A módszer segítségével a vezetés a dinamikusan változó bűnügyi helyzethez alakíthatja saját stratégiáját. Az RKHRRP az EU tagállamainak rendőrségeinél is alkalmazható, mivel a felhasznált adatok (pl. rendőrsűrűség = egy rendőr mennyi polgár biztonságáért felelős) az EU-ban is rendelkezésre állnak.



49. ábra: Nyíregyházi Rendőrkapitányság szervezeti átalakítása az RKHRRP módszer alapján

Forrás: ELEKES – FÉNYES (Web9), 2007

8.2.2. Továbbfejlesztés

Csoportmunkát végeztem a főkapitányságon a módszer továbbfejlesztése céljából. A továbbfejlesztés irányát egyrészt a befejezett eljárások természetes sértettjeinek száma jelenti. Rendőrszakmai szempontból ez az alapadat azt jelenti, hogy csak a rendőrség által befejezett eljárásokban vizsgáljuk a sértettek számát, ezek közül is csak a természetes személyeket. Más nyomozóhatóság által kezdeményezett eljárásokat nem vesszük figyelembe, hiszen ennek nincs jelentősége a rendőri szervek leterheltségében. A sértettek közül a jogi személyeket sem vesszük figyelembe.

Minőségügyi szempontból is célszerű a sértettek száma alapadatban gondolkodnunk, hiszen az ő véleményük is megfogalmazódik a külső elégedettségmérés során (mennyire bízik abban, hogy a rendőrség az ön lakóhelyén elfogja a bűnözőket, mennyire bízik abban, hogy a rendőrség felderíti a bűncselekményeket kérdés). A jogi személyeket speciális (gazdasági, okirattal kapcsolatos) bűncselekmények érintik, amelyek csekély mértékben vannak jelen az összébűnözési adatokban.

Célszerű foglalkozni az ügy eredményességi mutatókkal, valamint a kiemelt és erőszakos, garázda jellegű bűncselekmények kategóriájával.

A módszer a megyeszékhelyi kapitányságok adatainak felhasználásával a kiemelt helyi szervek leterheltségének összehasonlítására, illetve a terhelési paraméterek alapján e rendőri egységek létszámának optimalizálására is alkalmassá vált.

Az 50. ábrán látható a megyeszékhelyi rendőrkapitányságok (MSZRK1-MSZRK18) meglévő hivatásos létszáma és a módszer szerint kiszámított objektív létszám. Az ábra külön oszlopban tartalmazza a fenti egységeknél a két létszám adat közötti különbséget, melynek negatív előjele azt mutatja meg, mennyivel kevesebb a tényleges létszám az optimálisnál. (Pl. az MSZRK1-nél 52 fő lenne az ideális létszámfejlesztés az RKHRRP alapján, míg az MSZRK2-nél 73 fő elvonása lenne indokolt.)

A módszer megyei adatok felhasználásával alkalmas volt a megyei rendőr-főkapitányságok leterheltségének összevetésére, s ez alapján a megyék rendőri létszámára vonatkozó megállapításokra és hatékonyabb működést célzó, megalapozott vezetői döntés meghozatalára (megyék közötti létszám átcsoportosítás).

Ugyanakkor a területi szervek adataival való feltöltés lehetőséget teremt a nem tényleges rendőri tevékenységet végző hivatásos létszám minimalizálására, mivel mutatóinkban az összes meglévő hivatásos létszámot vettük figyelembe. A fentiekkel kapcsolatos országos

szintű humánpolitikai intézkedések kiadása, valamint a nagyobb leterheltségű területi szervek fejlesztése az Országos Rendőrfőkapitány hatásköre.

Szerv megnevezése	Hivatásos /fő/ (J)	OBJEKTÍV LÉTSZÁM (L objektív)	KÜLÖNBSÉG
MSZRK1	289	341	-52
MSZRK2	379	306	73
MSZRK3	167	190	-23
MSZRK4	575	433	142
MSZRK5	385	371	14
MSZRK6	263	301	-38
MSZRK7	270	321	-51
MSZRK8	420	392	28
MSZRK9	194	212	-18
MSZRK10	186	159	27
MSZRK11	150	117	33
MSZRK12	242	249	-7
MSZRK13	400	416	-16
MSZRK14	254	237	17
MSZRK15	157	161	-4
MSZRK16	188	190	-2
MSZRK17	168	198	-30
MSZRK18	182	189	-7
Kiemelt kapitányságok összesen	4869	4782	/
Kiemelt kapitányságok átlaga	/	/	/

50. ábra: Az RKHRRP alkalmazása megyeszékhelyi kapitányságokra

Forrás: ELEKES – FÉNYES (2006)

Az 51. ábrán MEGYE1-MEGYE19-el vannak jelölve a területi szervek, a megyei rendőrfőkapitányságok. Az előző ábrához hasonlóan a különbség oszlopban negatív előjellel szereplő szám adatok a fejlesztést, míg a pozitív előjelű szám adatok az elvonást jelentik a módszer szerint.

A humán erőforrás-racionalizálási program más rendvédelmi szervnél is alkalmazható, azzal a módosítással, hogy az elemzéshez más, azon szervezetek munkáját leginkább reprezentáló alapadatokat kell felhasználni. (A módszer határrendészeti alapadatokkal és az azokból képezett terhelési paraméterekkel a határrendészeti kirendeltségek közötti terhelésbeli különbség kimutatására és szervezetfejlesztésére is alkalmas.) A terhelési paraméterek származtatásának módja és az elemzés módszere változatlan.

Szerv megnevezése	Hivatásos /fő/ (J)	OBJEKTÍV LÉTSZÁM (L objektív)	KÜLÖNBSÉG
MEGYE1	1280	1342	-62
MEGYE2	947	928	19
MEGYE3	829	896	-67
MEGYE4	1722	1599	123
MEGYE5	949	926	23
MEGYE6	913	939	-26
MEGYE7	841	900	-59
MEGYE8	1153	1219	-66
MEGYE9	688	689	-1
MEGYE10	660	684	-24
MEGYE11	518	482	36
MEGYE12	2001	2123	-122
MEGYE13	966	922	44
MEGYE14	1164	1242	-78
MEGYE15	896	942	-46
MEGYE16	670	599	71
MEGYE17	660	608	52
MEGYE18	842	840	2
MEGYE19	710	685	25
Megyék összesen	18409	18565	/
Megyék átlaga	/	/	/

51. ábra: Az RKHRRP alkalmazása megyei főkapitányságokra

Forrás: ELEKES – FÉNYES (2006)

A három felmérés között eltelt időszak alatt a Rendőrség szervezetében és külső környezetében folyamatosan történtek változások. Ennek ellenére igaz, hogy a rendőrség reformja sem a rendszerváltáskor, sem a XXI. században nem fejeződött még be, ezért jelenhettek meg új koncepciók az alternatív rendészeti formákról, amelyek javíthatják az állampolgárok biztonságérzetét (CHRISTIÁN, 2010). A szervezet összetettsége, az egyes egységek közötti eltérések, és a hatósági és a szolgáltató jelleg keveredése miatt nehéz a jelenlegi szervezet áttekintése, így a fejlesztése is. A rendszerváltást követően megvoltak azok a külső körülmények, amelyek elősegítették a szervezetfejlesztést. Ma a szervezet keretein belüli folyamatos átalakítás azonban lelassult, ami miatt még inkább szükség lenne egy korszerű stratégiára, egy ezt segítő szervezeti formára és hatékony, differenciált vezetési stílusra. A vezetői munka feladattartalmát számos tényező befolyásolja. A szervezet típusa, jellege is rangsorolja a vezetői funkciókat. Egy autokratikus szervezet esetében, mint a rendőrség, a döntés, az utasítás-rendelkezés, a mérés és az ellenőrzés fontosabb funkció, mint egy demokratikus szervezetnél (BERDE, 2011). Ám az új egységekben az alternatív módszereknek is van lehetőségük, például a konzultatív vezetési stílusnak.

9. ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

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. Az általam vizsgált periódusban több olyan esemény komplex hatásait kellett figyelembe venni, ami az általános elveket sajátos keveredésben tette egyedivé. A schengeni határvédelem szabályozásának nemzetközi kritériumait már nem a határőrségnek kellett ellátnia, hanem az integrált rendőrségi szervezetnek, amely az új feladatkörök befogadását nem önként kezdeményezte, ezért az elfogadtatás okozta a legnehezebb vezetői munkát. Ebben a szervezetben és éppen az átszervezések idejében, a leépítések és az anyagi lehetőségek csökkenése idején, a vezetés számára kevesebb eszköz állt rendelkezésre. Ráadásul az egyes szervezeti egységek feladatköre is determinálja, hogy milyen eszközökkel lehet motiválni. Az életpálya modell bevezetés ígéretének kölcsönzött bizalom pedig megkopott.

Ezzel a kutatási motivációval kerestem meg az Ihrig Károly Doktori Iskolát, ahol a témaválasztásomat aktuálisnak, időszerűnek és a szervezetfejlesztési programba illeszkedőnek tartották, így munkámat tudományos kontroll alatt végezhettem. A dolgozatom megírásának ideje alatt is folyamatos változásokat figyelhettem meg, ami nemcsak érzelmileg, hanem a változások fogalmi rendezésében is komoly nehézségeket okozott, a vizsgálati időintervalluma alatt egyes változások hatásait alkalmam volt megfigyelni, míg mások értékrendi hatásai csak hosszabb időtávon érvényesülnek, és a levonható következtetések még nagyobb időtávlatból fogalmazhatók csak 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 ellentétes néhány rendőrségi szervezetet vizsgáló kutatás megállapításával. 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 kontrollvizsgálatra (2013). Mindhárom felmérésben koordináló, irányító szerepem volt, valamint a két utóbbi vizsgálatot teljesen önállóan, saját kutatási tervvel és kérdőívvel végeztem el, melyek kiértékelését is önállóan végeztem.

A munkám során az ismert kutatási technikák mellett saját módszerek kifejlesztésére volt szükségem, amelyeket az alábbiakban foglalom össze, illetve a szervezet által történt elismerésükre is kitérek. 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 saját kidolgozású 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 díjat²⁹ kapott egyedi fejlesztési és szervezési módszerek alkalmazásáért. Magyarországon 1989 óta írják ki – a világon létező harmadik legelismertebb minőségdíjként – a minőségfejlesztésben kiemelkedő eredményekért járó „IIASA-SHIBA Díj”-at. A díjat Shoji Shiba japán professzor, valamint a Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet (IIASA- International Institute for Applied System Analysis) igazgatója és az ipari miniszter által létrehozott „IIASA-SHIBA Alapítvány a Minőségfejlesztésért” hirdeti meg minden évben.

²⁹ Magyarországon 1989 óta írják ki – a világon létező harmadik legelismertebb minőségdíjként – a minőségfejlesztésben kiemelkedő eredményekért járó „IIASA-SHIBA Díj”-at. A díjat Shoji Shiba japán professzor, valamint a Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet (IIASA- International Institute for Applied System Analysis) igazgatója és az ipari miniszter által létrehozott „IIASA-SHIBA Alapítvány a Minőségfejlesztésért” hirdeti meg minden évben. Az Alapítvány a pályázók körét folyamatosan bővíti. A termelési ágazatok mellett 1996-tól az egészségügy és az oktatás, 2000-től pedig a közszolgálat területéről is lehet pályázni egyéni, csoport és szervezeti kategóriában.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság az általam irányított fejlesztési projektek eredményeként megvalósított állampolgár-barát „Szolgálunk és védünk” szolgáltatásért 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 Humánerőforrás 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 humánerőforrás-fejlesztési elképzelés kidolgozása során számtalan csoportmunka módszert fogalmaztam meg, vezettem be több megyei rendőri szervezetnél, melyek természetesen csak újszerű eredménynek tekinthetők, mivel alkalmazásuk és használatuk egy olyan parancsuralmi rendszernél, mint a rendőrség a gyakorlatban megnyilvánuló újszerű eredményként könyvelhető el. Bevezetésük annál nagyobb visszhangot váltott ki, mivel ezek a vizsgálati szempontok a rendőrség szervezetétől 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 Műszaki Karának tudományos háttérével a rendőrségi stratégia szakterületekre való lebontását végeztem el Balanced Scorecard módszerrel, mely az új közszolgálati menedzsment módszer alkalmazásának és bevezetésének tekinthető (HUSI, 2005).

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 ellenőrizsem 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).

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 empátikusan, 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, melynek csak egy része a fent idézett, Rendőrségi Törvény szerinti feladat-meghatározásnak való megfelelés. A törvényi meghatározást kiegészítik egyéb, az általános szervezeti kultúrára jellemző, de ebben az esetben kiemelkedően fontos részek. Így a szervezethez kötődő tradíciók, hagyományok, a szervezeten belüli személyek erkölcsi normái, a pozitív vagy akár negatív élményeken alapuló események (pl. egy bűnöző, vagy bűnözői csoport elfogása, csapaterős tevékenység), 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 rendőrség makro-környezeti hatásokra történő átalakulását és az ezt követő változásokat magam is olyan folyamatnak látom ma már, amelyet érdemes két szakaszra bontani. A szervezetfejlesztés vizsgálatát, azaz az organizational development-et, (OD), a dolgozatom elején azért tartottam indokoltnak, mert a külső hatásra történő struktúra változások szervesülését tekintettem elsődleges vezetői feladatnak (pl. határőrség–rendőrség integrációja stb.).

Ez a folyamat ma sem tekinthető lezártnak, ugyanakkor a már bekövetkezett integráció folyamatos elmélyítése inkább átalakítások sorozatát indította el, amelyek legjobban a változásmenedzsment szemlélettel, valóban inkább a szervezet átalakítás, azaz az organizational transformation, (OT) fogalmával írhatók le. Így mindkét fogalmat indokoltnak, és a kutatásban érvényesítendőnek tartom.

Ennek kapcsán vizsgálataim a Rendőrségen belüli folyamatokra koncentráltak, de tartalmaztak a szervezet környezetére, annak hatékony működésére, megítélésére, tevékenységére vonatkozó vizsgálatokat is, amelyekről a hivatalos szakmai közleményekben sem voltak akkor jelentések, sőt a közvélemény számára olyan tudósítások jelentek meg, amelyek arra utaltak, hogy problémákat már megoldották. Másrészt a rendőrség az elmúlt évtizedekben nemcsak struktúrájában, hanem jellegében is nagyot változott. A korábbi és a jelenleg elvárt vezetői magatartásban tükröződik ez, hiszen a militáns szervezetről a demokratikus szervezetté válás során az elvárt vezetői kompetenciák is differenciálódnak. Míg korábban a katonás attitűd volt az elvárt, szükségszerűen alakult hozzá a vezetői stílus is. Parancsokat adtak és hajtottak végre a szervezetben, ami részben ma is szükségszerűen megmaradt. A rendészeti társadalmi megújulása során azonban számos olyan vezetői

munkakör jött létre, amely lehetővé teszi, hogy más, a civil világban szokásos vezetői stílusok is megjelenjenek a szervezetben. Krémer Ferenc a „Rendőrség demokratizálódása” című munkájában rávilágít ennek a helyzetnek a felemás voltára, és az ebből adódó fonásúakra.

A rendőri vezetési funkciók rendszerét, ezek között első helyen a rendőrségi szakirodalomból ismert klasszikus vezetési funkciókat elemzem, melyeket kiegészítettem a vizsgálat eredményeként megállapítható 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 tekinthetők a következő tevékenységek:

- Stratégia + változásmenedzsment + vállalkozásfejlesztés
- Zavarelhárítás, konfliktuskezelés
- Beosztottak motiválása
- Erőforrás-gazdálkodás, életpálya modell
- Mérés, teljesítményértékelés
- Vezetői karizma, kapcsolati tőke.

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 – igazolódtott.

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 feltevésem, hogy a munkaterhek megosztása a rendőri szervezetben nem egyenletes – igazolódtott.

Ezt a feltételezést alátámasztotta a három vizsgálatot tartalmazó szervezetvizsgálat-sorozat és az újjáértékelésként 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-, együttműködéseknel 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.

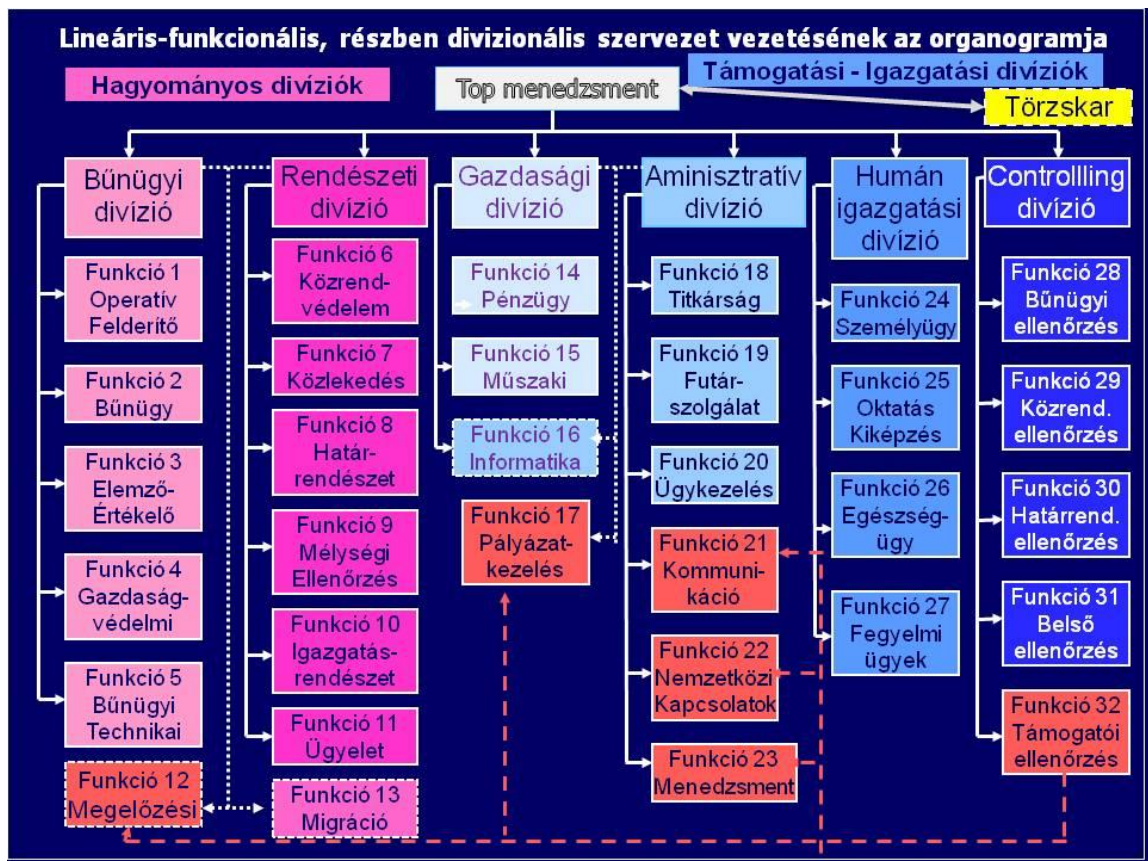
Összegezve az eredményeket megállapítható, hogy a munkamegosztás a rendőri szervezetben nem igazságos, és a jelenlegi szervezeti felépítés nem minden vonatkozásban felel meg a szervezeti célok elérésének. A végrehajtói állomány nincs a vezetői döntésekbe bevonva, ötleteit, javaslatait nem veszik figyelembe 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 divizionalista 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 gyakori mátrix szervezetté, de rendőrség hagyományai, a 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. Az 52. 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, amely a bűn- és baleset-megelőzést is magába foglalja, ezért mindkét hagyományos divízióhoz tartozik. Ugyanez igaz a Migrációs Ügyek Osztályára, mely ugyan a Bűnügyi divízióhoz tartozik, de rendészeti feladathoz köthető tevékenységeket is végez.



52. ábra: Funkcionális-divizionalista szervezet vezetési organogramja

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

Ugyanez a helyzet az Informatika funkcióval, mely jelenleg a gazdasági divízióhoz tartozik, viszont szorosan kötődik az adminisztratív divízióhoz. Ez a keresztmetszeti működés a funkcionalistásból ismert munkamegosztáshoz hasonlítható. A kettős kapcsolódást, függelmi viszonyt szaggatott vonal jelzi az ábra. Új önálló funkció a modellprojektben és a kontrollvizsgálatban is megjelenő Kommunikáció és a Nemzetközi kapcsolatok, amelyek 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, itt érdemes megemlíteni, hogy ezen belül valójában projekt szervezetek kialakítása is megtörténhet, de azok vezetési funkciói végső soron ebben a divízióban kezelendők.

Teljesen új funkció a Menedzsment, amely a korábbi militarista szemléletet kívánja módosítani, és kiegészíteni. A változás- és minőségmenedzsmenttel kapcsolatos célkitűzéseket és tevékenységeket foglalja magába, és az adminisztratív divízióban helyezkedik el. Szintén új funkció, és részben a menedzsment funkciók megosztását, a belső átláthatósági követelmények megvalósítását végzi a Támogatói ellenőrzés, amely 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, amelyek segítségével felkészülhetnek a környezeti változásokra, hatékonyabban felhasználhatják beosztottaik képességeit, élen járhatnak az újszerű ötletek támogatásában, melyekkel a szervezet fejlesztését segítik elő, s 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 vagyonszabadságot, valamint a közlekedés rendjét. A hatékony működéshez azonban a fiatal állomány mentori rendszerének életre keltése, képzések és tréningek segítségével történő fejlesztése, valamint megalapozott, módszeres és versenyképes vezetési tevékenység, szervezési funkció szükséges. Csak ez által képes a rendőrség megfelelni a kor kihívásainak.

10. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI

Kutatásom eredményeit már részben átadtam és a most megfogalmazottakat 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 egyrészt az indokolja, hogy a 2008-ban elvégzett CAF 3.0³⁰ szerinti szervezeti önértékelést követően nem végeztek a szervezeti egységek önértékelést. 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, hosszútávon fennmaradó fejlesztések – az önértékelés hozadékaként – nem voltak jellemzőek. Másrészt 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 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,

³⁰ CAF = Common Assessment Framework, Közös Értékelési Keretrendszer: A közigazgatás szervezeti önértékelés modellje az EU-ban, mely a minőségorientált vezetési technikák elsajátítását segíti elő.

határrendészeti kirendeltségek egymással). Természetesen ez az összehasonlítás elvégezhető a belső határon elhelyezkedő 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.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Mindenekelőtt köszönetet szeretnék mondani témavezetőmnek, Dr. Lácza Magdolna főiskolai tanárnak, aki töretlen hittel és bizalommal volt kutatásom iránt, aki először csak távolból követte figyelemmel, majd témavezetőként folyamatosan segítette és támogatta rendőr-szakmai és tudományos munkámat, és akitől emberileg is nagyon sokat kaptam.

Köszönet illeti a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskoláját és jelenlegi (Prof. Popp József), valamint régi vezetőit (Prof. Szabó Gábort és Prof. Berde Csabát), hogy kutatásomat a doktori iskola programjába illesztették, és támogatták. Külön is köszönöm a segítséget a Debreceni Egyetem Műszaki Karának és vezetőinek, akik biztosították számomra a szükséges kutatási együttműködést.

Megköszönöm Dr. Sutka Sándor nyugalmazott rendőr dandártábornok Úrnak a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság volt főkapitányának, hogy 2000-től lehetőséget teremtett a szervezet minőségügyi munkájában való részvételre, biztosította ez irányú tanulmányaim anyagi háttérét.

Köszönet illeti Dr. Husi Géza dékán-helyettes Urat, aki megalapozta minőségirányú gondolkodásmódom és szemléletem, és akitől számtalan rendőrségi projektben sokat tanulhattam.

Köszönettel tartozom Dr. Andrékó János és Dr. Tóth Ferenc nyugalmazott rendőr dandártábornokoknak, akik Szabolcs-Szatmár-Bereg megye volt rendőrfőkapitányaként teljes hatáskört biztosítottak újtói, fejlesztői munkámhoz. Külön köszönet illeti Andrékó tábornok Urat azért, hogy ösztönözte a doktori kutatásom.

Megköszönöm az Országos Rendőr-főkapitányságnak doktori képzésem finanszírozását. Köszönettel tartozom Dr. Tarcsa Csaba rendőr dandártábornok Úrnak, a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság jelenlegi vezetőjének a kontrollvizsgálatom elvégzéséhez nyújtott segítségéért és támogatásáért, és a rendőri állománynak a vizsgálatban való részvételéért.

Köszönetet mondok Fényes László nyugalmazott rendőr alezredesnek, aki kapitányságvezetőként és a fejlesztési programok szakértőjeként tanácsaival, elképzeléseivel és rendőri múltjával folyamatosan segítségemre volt, valamint elfogadta és támogatta kutatással kapcsolatos elkötelezettségemet.

Végül, de nem utolsósorban köszönetet mondok elhunyt édesapámnak, aki belém plántálta a tanulás szépségét, aki arra nevelt, hogy folyamatosan fejlesszem magamat és képességeimet, és soha ne elégedjek meg a közepszerúséggel.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Andersen E. S. – Grude K. V. – Haug T. (2011): *Goal directed project management*, Kogan Page, London, Philadelphia
2. Andrékó J. – Elekes E. – Fényes L. (2004): Teljeskörű min s g r ny t s a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-f kapt nys gon, In: Minőség  s Megb zhatos g, 38.évf./4.szám, pp. 209-215.
3. Angyal  . (1999): *A vezetés mesterfogásai*, Kossuth Kiadó, Budapest
4. Antal J. – G bler J. (2006): *Bevezetés a szervezetbe*, Tankönyvkiadó, Budapest
5. Bakacsi Gy. (1998): *Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban*, Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50.  vfordul j ra, Aula Kiadó, Budapest
6. Bakacsi G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula Kiadó, Budapest
7. Bakó K. – Blaski J. (2009): *Játsszunk komolyan!*,  gyv dvil g, Complex Kiadó Kft. III(5). pp. 28-29., Budapest
8. Barakonyi K. (2002): *Stratégiai menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
9. Bennis, W. G. – Nanus, B. (1985,1997): *Leaders The Strategies for Taking Charge*, Harper Collins Publishers, New York, Downloaded: http://www.amazon.com/Leaders-The-Strategies-Taking-Charge/dp/0887308392#reader_0887308392 Accessed: (2013.11.17)
10. Ber cs J. – Bauer A. (2006): *Marketing*, Aula Kiadó, Budapest
11. Berde Cs. (2002): *A vezető feladatai, vezetési funkciók* – Publication of the Scientific Conference entitled “Innováció, a tudomány és a gyakorlat egys ges ge az ezredforduló agr rium ban”, Debrecen
12. Berde Cs. – L czay M. (Szerk. 2005): *Menedzsment*, NYF-DE, Nyíregyháza
13. Berde Cs. (szerk. 2007): *Korszert  menedzsment ismeretek rendőri vezetők számára*, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-f kapt nys g, Nyíregyháza
14. Berde Cs. (2011): *A funkcionalizmus lehetőségei a vezet skutat sban*, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Vezetéstudományi tematikus szám, III.  vf. 1-2., pp. 62-69.
15. Bierer A. (2006): *A hatékony vezetési stílus*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
16. Bodnár V. – Vida G. (2008): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth and Partners Kft., Budapest
17. Bouckaert, G. et al. (2009): *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*, NISPAcee Press, Bratislava
18. Bokor A. (2000): *Szervezeti kultúra és tud sintegr ci : a termékfejlesztés problémája*, Ph.D.  rtekez s, Budapesti Corvinus Egyetem
19. Christián L. (2010): *Alternatív rendészet*, PhD  rtekez s, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest
20. Deal T. E. – Kennedy A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading
21. Dobák M.(2006): *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest
22. Dormán T. 2002. *A bűnözés és a bűnüldözés helyzete és a rendőri szervek hatékonyságának komplex értékelése*. Budapest, ORFK irattár.

23. Drucker P. F. (1992): *A hatékony vezető*, Park Kiadó, Budapest
24. Elekes E. – Fényes L. – Lakatos A. – Lingvay Cs. – Baksa L. (2001): *A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve*, Miskolc
25. Elekes E. (2002): *Rendőri teljesítménymérés és értékelés a munkaérték elmélet alapján*, Szakdolgozat, Debrecen
26. Elekes E. – Fényes László (2005): *Humánerőforrás-racionalizálási esettanulmány a Rendőrségen*, RABE Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához 2/13, Budapest
27. Elekes E. – Fényes László (2006): Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja, In: Magyar Minőség folyóirat 2006/1, 2006/2, Budapest
28. Elekes E. (2010): *Elégedettség-mérés és –elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél*, In: Rendvédelmi Füzetek, 2010/4. szám, pp.: 32-44., Budapest
29. Elekes E. (2011): *Leadership Function in a Particular Administrative Organization*, In: Spring Wind 2011, pp. 109-117.
30. Elekes E. (2012): *A szervezeti kultúra és a szervezetejlesztés kapcsolata*, In: Rendvédelmi Füzetek, Rendészeti Doktoranduszok III. Országos Konferenciája, Rendőrtiszti Főiskola Nyomdája, Budapest
31. Falus I. – Ollé J. (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
32. Farkas F.. 2005. *Változásmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó
33. Fayol H. (1984): *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
34. Finszter G. (2008a): *Rendészet – rendvédelem közjogi megközelítésben*, In: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, IX. Pécs
35. Finszter G. (2008b): *A rendészeti rendszer alkotmányos és közjogi alapjai*, A Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanácsa, Budapest, ORFK belső anyag
36. Finszter G. – Korinek L. (2009): *Rekviem egy rendőrségért*, In: Népszabadság, Hétféje melléklet, Downloaded: <http://dejure.hu/2009/03/06/rekviem-egy-rendorseget/>, Accessed: (2009.12.09)
37. Gazdag M. (2003): *Szervezet, szervezetejlesztés, módszerek*, In: Alkalmazott pszichológia, V. évf. 3-4. szám 63-79. old., Budapest
38. Gladwell M. (2009): *Kivételesek*, pp. 209-213., HVG Kiadó, Budapest
39. Gyökér I. (2008): *Menedzsment alapjai*, BME, Budapest
40. Handy, C. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*, Mezőgazdasági könyvkiadó, Budapest
41. Hidegh A. – Gelei A. – Primecz H. (2014): *Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek*, Vezetéstudomány, 6. pp. 2-13., Budapest
42. Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*, Maidenhead, UK
43. Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere*, VHE Kft., Pécs

44. Horváth J. (2010): *Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról*, In: Quo vadis rendvédelem? A rendészet kultúrája - Kulturált rendészet című Konferencia kiadvány, Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XI., pp. 21-31., Pécs
45. Human Synergistics Hungary (2009): *I. Magyarországi szervezeti kultúra kutatás eredményei prezentáció anyaga*, Downloaded: http://szervezetikultura.hu/docs/KONFERENCIA_PREZENTACIO.pdf, Accessed: 2011.11.21.
46. Husi G. (2005): *Szemantikus réteg technológia a rendőrségi munkában*, Magyar rendészet, 2005/1., pp. 128-136, Budapest
47. Husi G. (2006): *Minőségmenedzsment-rendszerek módszereinek alkalmazása a Magyar Köztársaság Rendőrségénél*, Ph.D értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest
48. Husi G. (Szerk. 2007): *Tudásbázisfejlesztés informatikai eszközzel*, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság, Nyíregyháza
49. Jármly T. (2010): *A Magyar Potemkin-rendőrség*, Népszabadság, Downloaded: http://nol.hu/archivum/20100610-a_potemkin-rendorseg, Accessed: 2011.11.21.
50. Jávör I. – Rozgonyi T. (2007): *Szervezetfelfogások és szervezeti paradigmák*, In: A szervezetek és a munka világa, pp. 275-338., L'Harmattan Könyvkiadó, Budapest
51. Karácsonyi A. (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatok jellegzetessége a magyar szervezetek esetén*, Ph.D. értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest
52. Karcsics É. (2011): *Menedzseri kompetenciaelvárások a munkaerőpiacon*, Ph.D. értekezés, BME, Budapest
53. Kincses I. (szerk.) (2009): *Közigazgatási és integrált rendészeti vezetési ismeretek II. kötet*, Rendőrtiszti Főiskola Nyomdája, Budapest
54. Király J. – Harsányi I. (1986): *Vezetéstudomány I.*, Tankönyvkiadó Vállalat, Budapest
55. Klein S. (2004): *Munkapszichológia*, EDGE 2000 Kft, Budapest
56. Kopasz Á. (2002): *A Belügyminisztérium egységes minőségfejlesztési programja*, ORFK belső anyag, Budapest
57. Kopasz Á. (2003): *A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél*, In: Magyar Minőség, 12. évf./8-9.szám, pp. 2-8., Budapest
58. Kopasz Á. – Havellant F.: *A Magyar Köztársaság Rendőrsége a kiválóság útján*, Minőség és Megbízhatóság, 2004/1., pp. 9-15, Budapest
59. Korinek L. (2008): *A Magyar Rendészettudományi társaságról*, In: Garamvölgyi László (szerk.): Rendőrség 2007, Budapest, 33–34.
60. Kotter, J. (1999): *Management versus leadership*, Harvard Business Review, Downloaded: http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/management_vs_leadership.htm, Accessed: 2013.11.17.
61. Kópházi A. (2008): *A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők*, Humánpolitikai Szemle, Budapest
62. Kovács G. (2009): *A rendészeti szervek felsőszintű irányítása*, Rendőrtiszti Főiskola, Budapest

63. Krémer F. (2013): Példa a demokratikus közhatalom kialakítására: A rendőrség demokratizálása I-VIII. Downloaded: <http://www.galamuscsoport.hu/tartalom/cikk/158628>, Accessed: 2014.07.05.
64. Lácza M. (2011): *Egy közmenedzsment feladat társadalmatisításának tradíciói*, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám, III. évf. 1-2., pp. 175-181., Szeged
65. Lácza M. (2012): *A szervezeti kultúra és regionalitás*, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám, IV. évf. 2. szám, pp. 75-87., Szeged
66. Lewin, K. (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományban*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest
67. Maczkó K. (1999): *Controlling a gyakorlatban*, Verlag Dashöfer Szakkönyvkiadó Kft. és T. Bt., Budapest
68. Malhotra Naresh K. (2008): *Marketingkutatás*, Akadémiai Kiadó, Budapest
69. Meredith J. R., Mantel S. J. (2005): *Projekt Management*, Wiley, New York
70. Meyer-Sahling, J-H. (2009): *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe five years after Eu Accession*, Sigma paper No. 44, OECD & EU. Downloaded: http://www.sigmaweb.org/document/32/0.3343.en_33638100_34612958_38073440_1_1_1_1,00.html, Accessed: 2013.08.25.
71. Mintzberg, H. (2004): *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler, p. 464
72. Moksony F. (2001): *Gondolatok és adatok – Társadalomtudományi elméletek empirikus ellenőrzése*, Ozirisz Kiadó, Budapest
73. Nemes F. (2001): *Vezetési ismeretek és módszerek*, pp. 9., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
74. Quinn, R. E., 1990, *Versengő Értékek Rendszere*. In: Paládi Kovács Gergely, (1995) *A kompetenciaelmélet szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben*, BKE, Budapest
75. Parányi Gy. (2001): *Minőséget – gazdaságosan*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
76. Pelbárt É. (2009): *Rendőrségi igazgatás*, In: Közigazgatási és integrált rendőrségi vezetési ismeretek (Szerk.: Kincses Ildikó), pp. 166-181., Rendőrtisztviselői Főiskola Nyomdája, Budapest
77. Peters T. J. (1986): *A siker nyomában*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
78. Pierog A. (2013): *Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai*, PhD értekezés, Debreceni Egyetem, Debrecen
79. Rosta M. (2012): *Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága*, PhD. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
80. Roóz J. (2001): *Vezetésmódszertan*, Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt, Budapest
81. Sajtos L. – Mitev A. (2008): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest
82. Schein, E. H. (2009): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
83. Senge, P. M. (1998): *Az 5. alapelv*, HVG Rt., Budapest

84. Varga E. – Husi G. – Sutka S. – Baksa L. (2002): *One way street for the Hajdú-Bihar County Police Department: TQM*, DEBRECENI MŰSZAKI KÖZLEMÉNYEK 1: (1) pp. 125-131.
85. Szakács G. – Krémer F. – Molnár K. – Valcsicsák I. (2010): *A rendészeti foglalkozási kultúra átalakulása – stratégiai koncepció*, In: Rendészeti szemle 58: (Ksz.) pp. 269-307., Budapest
86. Székelyi M. – Barna I. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez – Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*, Typotex Elektronikus Kiadó Kft, Budapest
87. Szintay I. – Veresné Somosi M. (2001a): *Integrált vezetési modell – Önfelkészítés, tudásmenedzselés (Egy PILOT program tapasztalatai)*, Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, II. kötet 466-495. old., Miskolc
88. Szintay I. – Veresné Somosi M. (2001b): *A Rendőrségi Kiválósági Modell tesztanyaga*, Rendőrség belső anyag, Nyíregyháza
89. Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002a): *A rendőrség EU-konform irányítási modellje*, Belügyi Szemle 50: (8) pp. 72-105., Budapest
90. Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002b): *A Rendőrségi Kiválósági Modell szerinti értékelés feldolgozási eredményei*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet, Miskolc
91. Szűcs I. (2004): *Alkalmazott statisztika*, Agroinform Kiadó, Budapest
92. Tarjániné Illés M. T. és Tarjáni I. (2008): *Szervezetfejlesztési nézőpontok az értékelemzésben* [Some aspects of organization development in value analysis], pp: 43-54., *A Dunaujvárosi Főiskola Közleményei XXX/3*. Dunaujváros, Főiskolai Kiadó
93. Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. <http://www.gutenberg.org>
94. Taylor, F. W. (1983): *A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
95. Vargáné Szűcs E. (Szerk. 2006): *A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai*, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság, Nyíregyháza
96. Weber, M. (1934, 1995): *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*, ford. [Józsa Péter](#), [Lissauer Zoltán](#), [Somlai Péter](#), jegyz. [Berényi Gábor](#), Budapest, [Cserépfalvi](#), 1995, cop. 1982, (A Társadalomtudomány Klasszikusai)
97. Jogszabály 1: 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről (Rtv.)
98. Jogszabály 2: Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
99. Jogszabály 3: 30/2011. (IX.22.) számú BM rendelet a Rendőrség szolgálati szabályzatáról
100. Jogszabály 4: 329/2007. (XII. 13.) Korm. rendelet a Rendőrség szerveiről és a Rendőrség szerveinek feladat- és hatásköréről
101. Jogszabály 5: *Intézkedési terv az ORFK szervezeti korszerűsítéséről szóló 2/2004. (BK.I.) belügyminiszteri utasítás 1. pontjának végrehajtására*, Száma: 3-12/3/2004. ált., Sz-Sz-B MRFK irattárában elhelyezett anyag
102. Web1: Wikipedia: *Szervezetfejlesztés*, Downloaded: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Vezet%C3%A9selm%C3%A9let>, Accessed: (2011.11.16.)

103. Web2: Wikipedia: *Stratégiai változáskezelés, és szervezeti átalakítás*,
Downloaded:
<http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/solutions/szervezetatalakitas.html>,
Accessed: (2014.11.23.)
104. Web3: Wikipedia: *Vezetéstudomány*, Downloaded:
<http://hu.wikipedia.org/wiki/Szervezetfejleszt%C3%A9s>, Accessed: 2011.12.06.
105. Web 4: Koronváry P.: *A vezető, mint a szervezet meghatározó eleme - management vagy leadership?* In: *Vezetéstudományi jegyzetek*, 2005. Downloaded:
<http://katasztrofa.hu/documents/koronvary/VT14r.pdf>, Accessed: (2011.05.28.)
106. Web5: Ernyes M.: *A rendőrség története*, Downloaded:
<http://users.atw.hu/fakultacio/rendorsegtortenet.htm>, Accessed: (2011.12.12.)
107. Web 6: *Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése*, ORFK belső anyag,
Downloaded: <http://police.hu>, Accessed: (2009.10.17.)
108. Web7: *Statisztikai tájékoztató Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 2012*, KSH,
Downloaded: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/122/szab122.pdf>, Accessed:
(2013.11.19.)
109. Web8: Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht: *Interreg Községi Kezdeményezés*, Downloaded:
<http://www.vati.hu/index.php?page=main&menu=21570&langcode=hu>, Accessed:
(2009.07.19.)
110. Web 9: *4 for Quality – Best Practice Cases at the Hungarian Police*, Downloaded:
http://www.4qconference.org/liitetiedostot/bp_long_descriptions/hungary_C_long.pdf,
Accessed: (2010.04.03.)
111. Web10: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség: *Európai Területi Együttműködési Programok*, Downloaded:
http://www.nfu.hu/europai_teruleti_egyuttmukodes_ipa_enpi_2007_2013 Accessed:
(2012.11.03.)
112. Web11: *Magyarország bűnözési és bűnüldözési adatai* – Belügyminisztérium Koordinációs és Statisztikai Osztály, Downloaded: <http://crimestat.b-m.hu/>, Accessed:
(2011.05.02.)

SAJÁT PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

Megjelent:

1. Elekes E. – Fényes L. – Lakatos A. – Lingvay Cs. – Baksa L.: *A Rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve* (Miskolci Egyetem Távközponti EU konform menedzserképzési PILOT program, Miskolc, 2001.)
2. Elekes E.: *Rendőri teljesítménymérés és értékelés a munkaérték elmélet alapján* (Szakdolgozat Debreceni Egyetem, Debrecen, 2002.)
3. Dr. Andrékó J. – Elekes E. – Fényes L.: *Teljes körű minőségirányítás a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányságon* (Minőség és Megbízhatóság folyóirat 2004/4.szám, pp. 209-217, HU ISSN 0580-4485)
4. Elekes E. – Fényes L.: *Humánerőforrás racionalizálási esettanulmány a rendőrségen* (3 részből álló tanulmány)(RAABE Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, Budapest, 2004-2005., ISBN: 963 85920 9 5)
5. Elekes E. – Fényes L.: *Út a IIASA-Shiba díjig és azon túl*(Magyar Minőség folyóirat 14. évf./8-9. szám, pp. 18-24, Budapest, 2005., HU ISSN 1416-9576)
6. Sutka S. – Baksa L. – Elekes E. – Husi G. – Vargáné Szűcs E.: *Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság IIASA-Shiba díjnyertes pályázata* (Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőség-fejlesztési Központ (IMFA), Debrecen, 2001.)
7. Elekes E.: *A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság IIASA-Shiba díjnyertes pályázata* (Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőség-fejlesztési Központ (IMFA), Nyíregyháza, 2004.)
8. Elekes E. – Fényes L.: *Úton a jövő rendőrségéért Európa keleti kapujában* (A Magyarországi Tanúsított Szervezetek XII. Nemzeti Konferenciájának „Kiválóan – versenyképesen” című kiadványa, 2005., ISBN 963 219 091 2)
9. Andrékó J. – Elekes E.: *Minőségfejlesztési program a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság területén* (XIV. Magyar Minőség Hét „Hogyan tovább minőségügy?” című konferencia kiadványa, pp. 95-106, Budapest, 2005.,)
10. Elekes E. – Fényes L.: *Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja* (XIV. Magyar Minőség Hét „Hogyan tovább minőségügy?” című konferencia kiadványa, pp.106-115, Budapest, 2005.)
11. Elekes E. – Fényes L.: *Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja* (Magyar Minőség folyóirat 2006/1, 2006/2 szám, pp. 26-31, HU ISSN 1416-9576)
12. Andrékó J. – Elekes E.: *Új kihívásokra adott válaszok a rendőrségen – A biztonság szolgálata*” (XV. Magyar Minőség Hét „A minőség szerepe az Új Magyarország Fejlesztési Tervben” című konferencia kiadványa, Budapest, 2006.)
13. Elekes E. – Fényes L.: *Humánerőforrás fejlesztés a rendőrségen – Innovációs tanulmány* (Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar Inventárium, Nyíregyháza, 2005., pp.175-185, ISSN 1787-7113)
14. Elekes E.: *A XXI. század Rendőrsége – A fejlődés egy lehetséges útja in:* Elekes E. – Vargáné Szűcs E. – Husi G.: *A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai* (Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság projekt kiadványa, pp. 49-61., Nyíregyháza, 2006., ISBN-13: 978-963-06-1322-4, ISBN-10: 963-06-1322-0)

15. Elekes E. – Husi G.: *Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával* in: Elekes E. – Vargáné Szűcs E. – Husi G.: *A rendőri munka minőségfejlesztésének alapjai* (Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság projekt kiadványa, pp. 70-77., Nyíregyháza, 2006., ISBN-13: 978-963-06-1322-4, ISBN-10: 963-06-1322-0)
16. Elekes, E.: *4 for Quality, Best Practice Cases at the Hungarian Police, Szabolcs-Szatmár-Bereg County Police Headquarters* (4th Quality Conference 2006 for Public Administration in the EU – Best Practice Cases, Tampere, Finland, ISBN 951-804-605-0 (paperback), ISBN 951-606-9 (PDF))
17. Elekes, E.: *4 for Quality, Best Practice Cases at the Hungarian Police, Szabolcs-Szatmár-Bereg County Police Headquarters – Long Case Description*, 2006. (http://www.4qconference.org/liitetiedostot/bp_long_descriptions/hungary_C_long.pdf)
18. Elekes, E. – Fényes, L. – Fülöp, G.: *4 for Quality, Best Practice Cases at the Hungarian Police, Szabolcs-Szatmár-Bereg County Police Headquarters –Case Presentation*, 2006. (http://www.4qconference.org/liitetiedostot/bp_esitykset/Hun_C.pdf)
19. Elekes, E.: *A Rendőrség és a civil szervezetek együttműködésének lehetőségei* in: Husi G. – Elekes E. – Gaál T.: *Tudásbázisfejlesztés informatikai eszközzel* (Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság projekt kiadványa, pp. 67-77, Nyíregyháza, 2007., ISBN: 978-963-06-4027-5)
20. Elekes E. – Gaál T.: *Közlekedésbiztonsági Informatikai Rendszer (KÖBIR)* in: Husi G. – Elekes E. – Gaál T.: *Tudásbázisfejlesztés informatikai eszközzel* (Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság projekt kiadványa, pp. 77-81, Nyíregyháza, 2007., ISBN: 978-963-06-4027-5)
21. Összefoglaló a „Kárpátalja megyével a közlekedésbiztonság javításáért” című Interreg projektről (<http://www.szabolcspolice.hu/>)
22. Összefoglalás a „Nyíregyháza biztonságáért” projektről (<http://www.szabolcspolice.hu/>)
23. 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 THEORIA I PRAKTYKA, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University kiadványa, Krakó, 2008, numer 3-4 (II), pp. 43-52., ISSN 1899-6264)
24. Elekes E.: *Menedzsment lehetőségek a rendvédelemben* (Rendvédelmi Füzetek, a Rendőrtisztí Főiskola kiadványa, 2010/1. szám: Rendészeti Doktoranduszok I. Országos Konferenciája, 2009. nov. 24., pp. 51-63, Budapest 2010., ISSN 1585-1249)
25. Elekes E.: *Elégedettség-mérés és -elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél* (Rendvédelmi Füzetek, a Rendőrtisztí Főiskola kiadványa, 2010/4. szám: Rendészeti Doktoranduszok II. Országos Konferenciája, 2010. nov. 17., pp. 32-44, Budapest 2010., ISSN 1585-1249)
26. Elekes, E.: *Leadership Functions in a Particular Administrative Organisation* (Spring Wind 2011 – Tavaszí Szél 2011. Konferenciakötet, Association of Hungarian PhD and DLA Students A Doktoranduszok Országos Egyesülete, pp. 109-115, Pécs, 2011., ISBN: 978-615-5001-33-8)
27. Elekes, E.: *Forms and possibilities of organizational development at a specific body of State Administration*(Spring Wind 2012 – Tavaszí Szél 2012. Konferenciakötet, Association of Hungarian PhD and DLA Students A Doktoranduszok Országos Egyesülete, pp. 668-679, Budapest, 2012., ISBN: 978-963-89560-0-2)

28. Elekes, E.: *Leadership, the moving Spirit - The Theory of Management in Policing* (Bezpieczenstwo – Theoria I Praktyka, 2013. Nr. 3., pp. 81-95., Krakow)
29. Elekes E.: *Élet a projekt előtt, közben és után – Vezetési funkciók és projektmenedzsment egy adott szervezetben* (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VIKEK közlemények, IV.évf. 4. szám (Nr.10.), A-Sorozat 2., pp. 193-207., 2012. Szeged)
30. Elekes E.: *RKHRRP – Egy konkrét szervezetfejlesztési eszköz* (Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia kiadványa, pp. 687-692., 2013. Kecskemét, ISBN: 978-6155192-20-3)
31. Elekes E.: *Szervezetfejlesztési vizsgálat egy Rendőr-főkapitányságon* (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VIKEK közlemények, VI. évfolyam 1-2. szám, (No14-15), pp. 67-78., 2014. Szeged)
32. Elekes E.: *Szervezetfejlesztés lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervnél egy felmérés eredményei alapján* (Közép-Európai Közlemények, KEK közlemények, VII. évfolyam, I. szám, (No24), pp. 114-126., 2014. Szeged, ISSN: 1789-6339)
33. Elekes E.: *Szervezeti korszerűsítés lehetőségei és feltételrendszere egy konkrét államigazgatási szervnél* (ACTA Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények, Acta Agraria Debreceniensis, University of Debrecen Journal of Agricultural Science, 2014/58. szám, pp. 63-71., ISSN: 1587-1282)
34. Elekes E.: *A rendőrség szervezetfejlesztésének vezetési aspektusa* (ACTA Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények, Acta Agraria Debreceniensis, University of Debrecen Journal of Agricultural Science, 2014/58. szám, pp. 57-63., ISSN: 1587-1282)
35. Elekes, E.: *An examination of the interrelations between organizational culture and organization development at the Police Force* (Abstract Journal, Applied Studies In Agribusiness And Commerce, 2014., ISSN: HU-ISSN 1789-221)
36. Elekes, E.: *Aspects of Security in Sustainable Rural Economics* (Abstract Journal, Applied Studies In Agribusiness And Commerce, 2014., ISSN: HU-ISSN 1789-221)
37. Elekes E.: *A szervezeti kultúra és a szervezetfejlesztés kapcsolata* (Magyar Rendészet, 2014/3. szám, XIV. évfolyam, 2014. Budapest, ISSN: 1586-2895) => Befogadó nyilatkozat
38. Elekes, E.: *Management Facilities in Suppressing Organized Crime* (Management - Theory, Education and Practise Conference, 2013. Slovakia)
39. Elekes E.: *Szervezetfejlesztés a változás jegyében egy rendvédelmi szervnél* (AGTEDU 2013 elektronikus kiadvány, 2014. Kecskemét)

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Szervezet és környezete
(Forrás: Bauer András (2006) nyomán saját szerkesztés)
2. ábra: A szervezeti kultúra helye a szervezetben
(Forrás: Peters [1982] nyomán saját szerkesztés)
3. ábra: Versengő értékek modellje
Forrás: Karcsics Éva: Menedzseri kompetenciaelvárások a munkaerőpiacon
4. ábra: Kotter manager-leader modellje
Forrás: Kópházi Andrea (2008) alapján
5. ábra: Menedzser és leader szerep összehasonlítása a rendőrségi szervezetben
(Forrás: Saját szerkesztés)
6. ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése
Forrás: ORFK belső anyag (Web4, 2010)
7. ábra: Schengen külső területi szintjének szervezeti felépítése
Forrás: Kincses (2009)
8. ábra: Schengen belső területi szintjének szervezeti felépítése
Forrás: Kincses (2009)
9. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 8 rendőrkapitánysága és a főkapitányság
Forrás: Saját szerkesztés
10. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Határrendészeti Kirendeltségei
Forrás: Saját szerkesztés
11. ábra: A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság felépítése (2012)
Forrás: SZSZB MRFK Humánigazgatási Szolgálat adatai alapján saját szerkesztés
12. ábra: A rendvédelmi hatalomgyakorlás vezetési funkciói
Forrás: Saját szerkesztés
13. ábra: A közlekedésbiztonsági pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben
Forrás: Saját szerkesztés
14. ábra: A közbiztonság javítását célzó pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben
Forrás: Saját szerkesztés
15. ábra: Rendőrségi Kiválósági Modell
Forrás: Szintay István – Veresné Somosi Mariann (2002)
16. ábra: Lakossági elégedettségmérés adatbázisának részlete
Forrás: Saját szerkesztés
17. ábra: Projektálás módszertana
Forrás: Saját szerkesztés
18. ábra: Az integrációs szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat előzményeinek kutatási kérdései
Forrás: Saját szerkesztés
19. ábra: A kontrollfelmérés mintájának megoszlása szervezeti elem típusonként
Forrás: Saját szerkesztés
20. ábra: A kontrollfelmérés mintájának megoszlása szakterületenként
Forrás: Saját szerkesztés
21. ábra: Az állománycsoportok szervezeti elem típusonkénti bontása a mintában
Forrás: Saját szerkesztés
22. ábra: A kontrollvizsgálat kutatási kérdései, a kérdőív felépítése
Forrás: Saját szerkesztés
23. ábra: Rendőr-főkapitányságok elemzése a rendőrsűrűség alapján
Forrás: Elekes – Fényes (2006)
24. ábra: Az RKHRRP folyamatábrája
Forrás: Elekes – Fényes (2005)
25. ábra: Az RKHRRP humán erőforrás-vizsgálati és –fejlesztési program módszertana
Forrás: Elekes – Fényes (2006)
26. ábra: RKM eredménye Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2003-ban
Forrás: Szintay – Veresné (2002b)
27. ábra: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye RKM szerinti RADAR- diagramja (2003)
Forrás: Saját szerkesztés

28. ábra: A rendőrök egyes tulajdonságának megítélése illetékességi terület szerint a rendőrséggel kapcsolatba került válaszadók esetén
Forrás: Saját szerkesztés
29. ábra: Képzettség, jogszerűség, türelem és gyorsaság megítélése az egyes részmintákban
Forrás: Saját szerkesztés
30. ábra: Technikai feltételek javítása változó eloszlása
Forrás: Saját szerkesztés
31. ábra: A reagálási idő nagysága
Forrás: Saját szerkesztés
32. ábra: Levene teszt az előzékenység foka/iskolai végzettség szerint
Forrás: Saját szerkesztés
33. ábra: ANOVA tábla az előzékenység foka/iskolai végzettség szerint
Forrás: Saját szerkesztés
34. ábra: Az előzékenység megítélésének az iskolai végzettség csoportjai szerinti Sheffe táblája
Forrás: Saját szerkesztés
35. ábra: Levene teszt az előzékenység foka/korcsoport szerint
Forrás: Saját szerkesztés
36. ábra: ANOVA tábla az előzékenység foka/korcsoport szerint
Forrás: Saját szerkesztés
37. ábra: Az előzékenység megítélésének az iskolai végzettség csoportjai szerinti Sheffe próbája
Forrás: Saját szerkesztés
38. ábra: Levene teszt a bűnözők felderítése, elfogása/független változók szerint
Forrás Saját szerkesztés
39. ábra: Átlag-szórás pontfelhő diagram
Forrás Saját szerkesztés
40. ábra: A több szempontos ANOVA tábla a bűnözők felderítése, elfogása esetén
Forrás: Saját szerkesztés
41. ábra: Interakció a két független változó között
Forrás: Saját szerkesztés
42. ábra: A több szempontos ANOVA tábla a közterületek rendjének fenntartása változóra
Forrás: Saját szerkesztés
43. ábra: VHS módszer alkalmazása a fejlesztendő területeinek kiválasztására
Forrás: Saját szerkesztés
44. ábra: Fejlesztési területek meghatározása a közös tudásbázisprogramban (2005)
Forrás: Saját szerkesztés
45. ábra: A munkamegosztás igazságosságára és a szervezeti célok megfelelésére vonatkozó eredmények
Forrás: Saját szerkesztés
46. ábra: Az egyes szakterületek fontosságának megítélése
Forrás: Saját szerkesztés
47. ábra: Egyes szakterületek szervezési szintje
Forrás: Saját szerkesztés
48. ábra: Az RKHRRP módszer szerinti objektív létszám Szabolcs megye rendőri egységeinél
Forrás: saját szerkesztés
49. ábra: Nyíregyházi Rendőrkapitányság szervezeti átalakítása az RKHRRP módszer alapján
Forrás: Elekes – Fényes (Web9)
50. ábra: Az RKHRRP alkalmazása megyeszékhelyi kapitányságokra
Forrás: Elekes – Fényes (2006)
51. ábra: Az RKHRRP alkalmazása megyei főkapitányságokra
Forrás: Elekes – Fényes (2006)
52. ábra: Funkcionális-divizionalista szervezet vezetési organogramja
Forrás: Saját szerkesztés, 2013

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Szervezeti kultúrák kategóriái és stílusai
Forrás: Human Synergistics Hungary felmérése alapján, saját szerkesztés
2. táblázat: Speciális vezetési funkciók szervezési szintje
Forrás: Saját szerkesztés
3. táblázat: A komplex szervezetfejlesztés egyes tényezői
Forrás: Gazdag (2003) nyomán, saját szerkesztés
4. táblázat: AZ RKM fejezetek szerinti pontszáma a teszt és a szöveges értékelés alapján
Forrás: Szintay – Veresné (2002b)

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: A lakossági elégedettségmérés adatbázisa és változóinak listája

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	ill_ter	Numeric	8	0	Illetékességi terület	{1, Nyíregyháza}...	None	8	Right	Nominal
2	nem	Numeric	8	0	Kérdőív kitöltő neve	{1, Férfi}...	9	8	Right	Nominal
3	korcsop	Numeric	8	0	Korcsoport	{1, 14-18 éves}...	None	8	Right	Ordinal
4	isk_vegz	Numeric	8	0	Iskolai végzettség	{1, általános iskola}...	5 - 99	8	Right	Ordinal
5	foglalk	Numeric	8	0	Foglalkozás	{1, vállalkozó}...	None	8	Right	Nominal
6	kapcsolat	Numeric	8	0	Kapcsolat a Rendőrséggel	{1, Igen}...	None	8	Right	Nominal
7	ido	Numeric	8	0	Segítségnyújtás ideje	{1, azonnal}...	99	8	Right	Nominal
8	alkalom	Numeric	8	0	Kapcsolat száma a Rendőrséggel	{0, egyszer sem}...	0	8	Right	Scale
9	korrekt	Numeric	8	0	Korrektség színvonala	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
10	elozekenys	Numeric	8	0	Előzékenység foka	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
11	maganelet	Numeric	8	0	Magánélet védelme	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
12	erdeklozes	Numeric	8	0	Érdeklődés az ügy iránt	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
13	gyors_intez	Numeric	8	0	Ügyintézés gyorsasága	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
14	ugykorrekt	Numeric	8	0	Ügy korrekt kezelése	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
15	tajekoztat1	Numeric	8	0	Tájékoztatás az eljárás során	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
16	tajekoztat2	Numeric	8	0	Tájékoztatás az ügy befejezésekor	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
17	targyilagoss	Numeric	8	0	Tárgyalosság	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
18	tajek_jogok	Numeric	8	0	Tájékoztatás jogokról	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
19	rendori_tev	Numeric	8	0	Rendőri tevékenység minősítése	{1, elégedetlen}...	6 - 99	8	Right	Scale
20	orsz_kozb	Numeric	8	0	Ország közbiztonsága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
21	megye_kozb	Numeric	8	0	Megye közbiztonsága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
22	lakh_kozb	Numeric	8	0	Lakóhely közbiztonsága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
23	megjelenes	Numeric	8	0	Rendőri megjelenése	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
24	jogszeruseg	Numeric	8	0	Intézkedés jogszerűsége	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
25	udvariassag	Numeric	8	0	Rendőri udvariassága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
26	megert_segit	Numeric	8	0	Rendőri megértés, segítőkészség	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
27	turelem	Numeric	8	0	Rendőri türelme	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
28	pontossag	Numeric	8	0	Rendőri pontossága, precizitása	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
29	gyorsasag	Numeric	8	0	Rendőri gyorsasága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
30	kepzettség	Numeric	8	0	Rendőri képzettsége	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
31	rugalmassag	Numeric	8	0	Rendőri rugalmassága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
32	durva_melloz	Numeric	8	0	Rendőri durvaság mellőzése	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
33	hatarozottsag	Numeric	8	0	Rendőri határozottsága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
34	batorsag	Numeric	8	0	Rendőri bátorsága	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
35	peldamutatas	Numeric	8	0	Rendőri példamutatás	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
36	reagal_segely	Numeric	8	0	Bizalom a segélyhívásra való reakcióban	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
37	reagal_bejel	Numeric	8	0	Bizalom a bejelentésekre való reakcióban	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
38	felderit_elfog	Numeric	8	0	A bűnözők felderítése, elfogása	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
39	kozl_szabs	Numeric	8	0	A közl. szabálysértőkkel szembeni intézkedés	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
40	kozter_rend	Numeric	8	0	Közterületek rendjének fenntartása	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
41	kapcs_tars	Numeric	8	0	Kapcsolat a társszervekkel	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
42	nem_zaklat	Numeric	8	0	Ne zaklatja feleslegesen az embereket	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
43	tajek_erd	Numeric	8	0	Tájékoztatás az embereket érdeklő dolgokról	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
44	torvenyes	Numeric	8	0	Törvényes eljárás	{1, bizalom hiánya}...	6 - 99	8	Right	Scale
45	vedelem	Numeric	8	0	Vedelem a bűnözőkkel szemben	{1, egyáltalán nem véd}...	6 - 99	8	Right	Scale
46	letszam_nov	Numeric	8	0	Létszám növelése	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
47	techn_jav	Numeric	8	0	Technikai feltételek javítása	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
48	fizetes_emel	Numeric	8	0	Illetmények növelése	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
49	palya_vonz	Numeric	8	0	Pálya vonzóbbá tétele	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
50	kepzettség_jav	Numeric	8	0	Képzettség javítása	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
51	jogszab_valt	Numeric	8	0	Nagyobb hatáskört biztosító jogszabályok	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
52	all_megtart	Numeric	8	0	Tapasztalt állomány megtartása	{1, lényegtelen}...	6 - 99	8	Right	Scale
53	megelezes	Numeric	8	0	Bűn- és balesetmegelőző tevékenység	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
54	tajek_kiem	Numeric	8	0	Tájékoztatás a kiemelt bűncselekményekről	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
55	tajek_vedek	Numeric	8	0	Tájékoztatás a bcs-kel szembeni védekezésről	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
56	tajek_megfel	Numeric	8	0	A tájékoztatás megfelelősége	{1, nagyon rossz}...	6 - 99	8	Right	Scale
57	filter_\$	Numeric	1	0	kapcsolat = 2 (FILTER)	{0, Not Selected}...	None	8	Right	Scale

1/1. sz. ábra: A szervezeti önértékelés lakossági elégedettségmérésnek adatbázisa

Forrás: Saját szerkesztés, 2011

A lakossági elégedettségmérés kérdőív magyarázó változói:

- Illetékességi terület: az a közigazgatási határokhoz igazodó terület, ahol a rendőrkapitányság bűn- és baleset-megelőzési, bűnüldözési és szabálysértési hatósági feladatait ellátja. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 8 rendőrkapitányság működik, melyek 1-8 címkékkel kerültek megjelölésre. (Nominális változó)
- Kérdőív kitöltő neme: szintén nominális változó, értéke 1 vagy 2 lehet.
- Korcsoport: A kérdőív kitöltő életkora alapján ebbe a csoportba sorolható. Itt összesen 8 csoport került kialakításra a kérdőívnek megfelelően. (Ordinális változó)
- Iskolai végzettség: 1 és 4 közötti értékeket vehet fel. (Ordinális változó)
- Foglalkozás: 1 és 7 közötti értékeket vehet fel. (Nominális változó)
- Kapcsolat a rendőrséggel: értéke 1, ha kapcsolatba került („A”, bővített kérdőívet kitöltő állampolgárról van szó), 2, ha nem került kapcsolatba („B” kérdőívet töltött ki az állampolgár) két éven belül a rendőrséggel. (Nominális változó)

Egyéb változók és kérdéscsoportok:

- Segítségnyújtás ideje: 1-5 közötti értékeket vehet fel. (Nominális változó, csak „A” esetén releváns, értéke egyébként 99 [discrete missing value])
- Kapcsolat száma a rendőrséggel: 0-5 közötti értéket vehet fel. (Skála típusú változó)
- A rendőrség tevékenységének megítélése összességében: 1-5 közötti értéket vehet fel, az elégedettség szintje szerint. (Skála típusú változó)
- Mennyire elégedett a rendőrség tevékenységével egyes szempontok szerint (mint pl. korrektség, előzékenység, magánélet védelme, érdeklődés az ügy iránt, gyorsaság, korrektség, tájékoztatás, tárgyilagosság ⇒ összesen 10 attitűd). Értéke 1-5 közötti lehet az elégedettség foka szerint. (Skála típusú változó, csak az „A” kérdőív esetén releváns, értéke egyébként 99 [discrete missing value])
- Az ország, megye és település közbiztonságának értékelése: 1-5 közötti értéket vehet fel, a megítélés szintje szerint. (Skála típusú változó)
- A rendőrséget, rendőröket jellemző tulajdonságok (mint pl. jó megjelenés, jogszerűség, udvariasság, megértés-segítőkészség, türelem, pontosság-precizitás, gyorsaság, képzettség, rugalmasság, fizikai durvaság mellőzése, határozottság, bátorság, példamutatás ⇒ összesen 13 attitűd): 1-5 közötti értéket vehet fel, a megítélés szintje szerint. (Skála típusú változó)
- Bizalmi szint a rendőrség egyes tevékenységeivel kapcsolatban (mint pl. segélyhívásra reagálás, bejelentésekre reagálás, bűnelkövetők elfogása, szabálysértőkkel szembeni intézkedés, közterületek rendjének fenntartása, civil szervezetekkel való kapcsolattartás ⇒ összesen 6 közös szempont): 1-5 közötti értéket vehet fel, a bizalom szintje szerint. (Skála típusú változó, csak az „A” kérdőív esetén releváns a „nem zaklatja az embereket” és „tájékoztatás” szempont, míg csak a „B” kérdőívénél releváns a „törvényes eljárás” szempont, értékük egyébként 99 [discrete missing value])
- A rendőrség védelme a bűnelkövetőkkel szemben: értéke 1-5 közötti lehet, a megítélés szintje szerint. (Skála típusú változó)
- A rendőrségi szolgáltatás minőségének javítása (mint pl. létszám növelése, technikai feltételek javítása, illetmények emelése, rendőri pálya vonzóbbá tétele, képzettség javítása, nagyobb hatáskört biztosító jogszabályok, állomány megtartása ⇒ összesen 7 szempont): értéke 1-5 közötti lehet, a fontosság megítélési szintje szerint. (Skála típusú változó)
- A rendőrség megelőzési és tájékoztatási munkájának értékelése (mint pl. tájékoztatás a bűn- és baleset-megelőzésről, a kiemelt bűncselekményekről, a bűncselekményekkel szembeni védekezésről, valamint tanácsadás ⇒ összesen 4 szempont): értéke 1-5 közötti lehet, a fontosság megítélési szintje szerint. (Skála típusú változó).

2. SZ. MELLÉKLET: A teljes kontrollminta

Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitány Minta létszám 2013.	Tiszt		Tiszthelyettes	Hivatásos összesen	Közalkalmazott	Közszolgálati tisztviselő	Szenior	Mindösszesen
	Vezető	Tiszt						
MRFK TERÜLETI BESOROLÁSÚ SZERVEI ÖSSZ.	8	34	50	92	53	1	2	148
Bűnügyi szakterület	3	15	6	24	4	1		29
Rendészeti szakterület (rendészet, határrend.)	3	13	39	55	7		1	63
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám	2	6	5	13	42		1	56
RK. NYIREGYHÁZA (KIEMELT)	5	23	69	97	17	0	3	117
Bűnügyi szakterület	1	17	10	28	2		2	32
Rendészeti szakterület	3	6	59	68	8		1	77
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám	1			1	7			8
RK. FEHÉRGYARMAT	2	6	15	23	6	0	1	30
Bűnügyi szakterület	1	3	2	6	1		1	8
Rendészeti szakterület	1	3	13	17	1			18
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	4			4
RK. KISVÁRDA	3	8	20	31	5	0	2	38
Bűnügyi szakterület	1	4	3	8	1		1	10
Rendészeti szakterület	2	3	17	22	1		1	24
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám		1		1	3			4
RK. MATE SZALKA	3	6	27	36	6	0	0	42
Bűnügyi szakterület	1	3	4	8	1			9
Rendészeti szakterület	2	2	22	26	1			27
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám		1	1	2	4			6
RK. NYÍRBÁTOR	3	5	22	30	8	1	0	39
Bűnügyi szakterület	1	2	4	7	1			8
Rendészeti szakterület	2	2	18	22	3			25
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám		1		1	4	1		6
RK. VASARONAMENY	2	6	17	25	6	0	1	32
Bűnügyi szakterület	1	4	2	7	1			8
Rendészeti szakterület	1	2	15	18	1		1	20
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	4			4
RK. ZÁHONY	2	4	14	20	3	0	2	25
Bűnügyi szakterület	1	2	4	7			1	8
Rendészeti szakterület	1	2	10	13			1	14
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	3			3
RK. TISZAVASVÁRI	2	3	14	19	4	0	0	23
Bűnügyi szakterület	1	1	3	5	1			6
Rendészeti szakterület	1	2	11	14	1			15
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	2			2
HRK. NYÍRBÁTOR	1	3	21	25	1	1	0	27
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	3	21	25				25
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1	1		2
HRK. CSENGER	1	3	37	41	1	0	1	43
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	3	37	41			1	42
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1			1
HRK. KÖLCSE	1	2	39	42	1	0	2	45
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	2	39	42			2	44
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1			1
HRK. BEREGRURANY	1	2	35	38	1	0	0	39
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	2	35	38				38
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1			1
HRK. BARABÁS	1	1	32	34	1	0	2	37
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	1	32	34			2	36
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1			1
HRK. ZÁHONY (KIEMELT)	1	2	51	54	1	0	1	56
Rendészeti szakterület (határrendészet)	1	2	51	54			1	55
Támogató (gazdasági, human, hivatal) létszám				0	1			1
L É T S Z Á M :	36	108	463	607	114	3	17	741

2/1. sz. ábra: Kontrollminta felépítése

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

3. SZ. MELLÉKLET: Integrációs és szervezetfejlesztési kontrollvizsgálat kérdőíve

Tisztelt Hölgym / Uram!

Jelen kérdőív egy doktori kutatás keretében készült, melynek célja a szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata a rendőrségen. Válaszai csak a kutatás keretében kerülnek felhasználásra. A személyes adatok és munkahellyel kapcsolatos válaszai csak és kizárólag statisztikai összefüggések kimutatása céljából kerülnek felmérésre. Kérem, hogy őszinte véleményével járuljon hozzá a kutatás sikeréhez!

I. Válaszadó adatai

1. Az Ön életkora (Jelölje X-el)

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 25 év, vagy az alatt | <input type="checkbox"/> | 26-30 év között | <input type="checkbox"/> | 31-35 év között | <input type="checkbox"/> |
| 36-40 év között | <input type="checkbox"/> | 41-45 év között | <input type="checkbox"/> | 46-50 év között | <input type="checkbox"/> |
| 51-55 év között | <input type="checkbox"/> | 55 év felett | <input type="checkbox"/> | | |

2. Az Ön lakóhelye (Jelölje X-el)

- Megyeszékhely Város Község

3. Az Ön iskolai végzettsége (Jelölje X-el)

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| 8 általános | <input type="checkbox"/> | Általános iskola + szaktanfolyami képzítés | <input type="checkbox"/> |
| Szakmunkásképző / szakiskola | <input type="checkbox"/> | Szakközépiskola | <input type="checkbox"/> |
| Gimnázium | <input type="checkbox"/> | Főiskola | <input type="checkbox"/> |
| Egyetem | <input type="checkbox"/> | | |

4. Az Ön neme (Jelölje X-el)

- Férfi Nő

5. Az Ön jelenlegi beosztása a szervezetnél (Jelölje X-el)

(Felső vezető: főkapitány, igazgató, kapitányságvezető, kirendeltség vezető. Vezető: főosztályvezető, szolgálatvezető, illetve azok helyettesei osztályvezető, osztályvezető-helyettes. Középvezető: alosztályvezető, csoportvezető.)

- Felső vezető Vezető Középvezető Beosztott

6. Mely állománycsoportba tartozik Ön? (Jelölje X-el)

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Főtiszt | <input type="checkbox"/> | Tiszt | <input type="checkbox"/> | Tiszthelyettes | <input type="checkbox"/> |
| Közszolgálati tisztviselő | <input type="checkbox"/> | Senior | <input type="checkbox"/> | Közalkalmazott | <input type="checkbox"/> |

II. A munkahelyre vonatkozó adatok

1. **Mióta dolgozik Ön a szervezetnél?** (Jelölje X-el)

(Kerekítsen! Pl. Az 5 év 5 hónap 5 évnek felel meg, míg a 10 év 8 hónap 11 évnek. Amennyiben korábban a Határőrségnél dolgozott, csak az integrált szervezetnél eltöltött éveket számítsa ide.)

- 2 éve, vagy annál kevesebb 2-5 éve 6-10 éve
11-15 éve 16-20 éve 21-25 éve
26 éve, vagy annál több

2. **Mely szakterületen dolgozik?** (Jelölje X-el)

- Bűnüldözés Operatív / felderítő Gazdaságvédelem
Bűnügyi technika Bűnmegelőzés Elemző-értékelő
Közrendvédelem Közlekedésrendészet Igazgatásrendészet
Ügyelet Határrendészet Gazdasági terület
Támogatói terület

3. **Mely szervezetnél dolgozik jelenleg?** (Jelölje X-el)

- Megyei rendőr-főkapitányság Rendőrkapitányság
Határrendészeti kirendeltség

4. **Hogyan érzi magát a munkahelyén?** (Jelölje X-el)

- Nagyon jól Jól Változó Rosszul Nagyon rosszul

5. **Ha tehetné, újra a rendőrséget választaná munkahelyéül?** (Jelölje X-el)

- Igen Nem Nem tudom

6. **Miért választotta munkahelyéül a szervezetet?**

Rangsorolja az alábbi állításokat 1-től 8-ig. 1-el jelölje a legfontosabb szempontot.

- Jobb a fizetés itt, mint máshol Az itt kapott egyéb juttatások miatt
Jobbak a munkakörülmények, mint máshol A társadalmi elismertség miatt
Biztos munkahelynek számít Kedvező a munka időbeosztása
Érdekesnek találom az itt végzett munkát Nem volt más lehetőségem

III. A vezetési feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos kérdések

1. **Az Ön közvetlen vezetője** (Jelölje X-el)

Felső vezető (főkapitány, igazgató, kapitányságvezető, kirendeltség vezető)

Vezető (főosztályvezető, szolgálatvezető és helyetteseik, osztályvezető, osztályvezető-helyettes)

Középvezető (alosztályvezető, csoportvezető)

2. Közvetlen vezetője milyen rendszeresen gyakorolja a következő tevékenységeket? (A megfelelő négyzetbe tegyen X jelet)

		Szinte mindig	Általában igen	Változó	Ritkán	Szinte soha	Nem tudom
1.	Vezetői hatalom gyakorlása						
2.	Információgyűjtés						
3.	Munkavégzéshez szükséges információk megosztása						
4.	Döntések előkészítése (alternatívák kidolgozása)						
5.	Döntés						
6.	Végrehajtás rendjének szervezése, koordinálása						
7.	Beosztottak irányítása						
8.	Beosztottak tevékenységének ellenőrzése						
9.	Beosztottak munkájának értékelése						

3. Az alábbi tényezők közül válassza ki azt az öt legfontosabb tevékenységet, melyet a vezetőknek gyakorolnia kell még a munkája során. Rangsorolja ezeket a tevékenységet! (1: legfontosabb, ..., 5: legkevésbé fontos)

Stratégia, jövőkép meghatározása		Munkavégzéshez szükséges erőforrások biztosítása	
Menedzsment módszerek alkalmazása		Emberek fejlesztése (beiskolázás, tanfolyamok biztosítása)	
Beosztottak motiválása		Kapcsolati tőke kialakítása	
Teljesítményértékelés		Újítások, alulról jött kezdeményezések támogatása	
Zavar elhárítása		Vezetői tekintély megalapozása	
Konfliktuskezelés			

IV. Szervezetfejlesztésre vonatkozó kérdések

1. Ön mennyire érzi igazságosnak a munkamegosztást saját szervezeti egységénél? (Jelölje X-el)

Teljesen rendben van Viszonylag igazságos Változó

Nem igazságos Abszolút nem igazságos Nem tudom

2. Ön szerint a szervezeti felépítés megfelelő a célok eléréséhez? (Jelölje X-el)

Igen, minden tekintetben Viszonylag megfelelő Közepesen felel meg

Kis mértékben felel meg Abszolút nem felel meg Nem tudom

3. Az elmúlt 5 évben milyen változáson ment keresztül Ön szerint a rendőri szervezet? (Jelölje X-el)

Pozitív Változó Negatív Nem tudom megítélni

4. Az elmúlt 5 évben hogyan változott a rendőri szervezet külső megítélése? (Jelölje X-el)

Javult

Ingadozott

Romlott

Nem tudom megítélni

5. Az alább felsorolt tényezők mennyire fontosak a szervezet hatékonysága szempontjából? (A megfelelő négyzetbe tegyen X jelet)

		Nagyon fontos	Fontos	Közepesen fontos	Kis mértékben fontos	Egyáltalán nem fontos
1.	Felesleges párhuzamosságok megszüntetése					
2.	Vezetői utasítások egyértelműbbé tétele					
3.	Adminisztrációs terhek csökkentése					
4.	Hatékonyabb időgazdálkodás					
5.	A munkafolyamatok jobb megszervezése					
6.	A szakterületek közötti együttműködések fejlesztése					
7.	Gyorsabb információáramlás					
8.	A szervezeti struktúra (felépítés) átalakítása					
9.	Hatékonyabb erőforrás gazdálkodás					
10.	A működési feltételek javítása					
11.	Az alkalmazottak elégedettségének növelése					
12.	A motivációs rendszer fejlesztése					
13.	A képzési, továbbképzési rendszer fejlesztése					
14.	A mentor rendszer fejlesztése					
15.	Az egyéni készségek fejlesztése					
16.	Az alkalmazottak bevonásának fokozása					
17.	Csapatépítés, csapatmunka					
18.	Innováció, újítás					
19.	Menedzsment módszerek alkalmazása					
20.	Pályázati források felhasználása					
21.	A külső változások folyamatos figyelemmel kísérése					
22.	A társzervekkel való együttműködések fejlesztése					
23.	Az állampolgári elvárások megismerése					
24.	A nem kimondottan rendőri tevékenységek kiszervezése					

6. A fenti tényezők közül néhányat lát itt. Válassza ki a 3 legfontosabbat és rangsorolja őket! 1-el a legfontosabbat jelölje, 3-al a legkevésbé fontosat.

1.	Szervezeti struktúra (felépítés) átalakítása	
2.	Hatékonyabb erőforrás gazdálkodás	
3.	Munkaterhek egyenlőbbé tétele	
4.	Az alkalmazottak elégedettségének növelése	
5.	A társzervekkel való együttműködések fejlesztése	
6.	A szakterületek közötti együttműködések fejlesztése	
7.	Kommunikáció javítása a szervezeten belül	
8.	Új típusú munkamódszerek bevezetése	

7. A munkaterhek egyenlőbbé tételének egyes eszközeit látja itt. Ön mennyire látja kivitelezhetőnek ezt saját szervezeti egységénél? (Jelölje X-el)

		Megoldható	Talán megoldható	Nem megoldható	Nem tudom
1.	Ügyek/feladatok súlyozása, igazságosabb elosztása				
2.	Az ügy/feladat-forgalomhoz igazodó létszám kialakítása vezénnyel, létszám átcsoportosítással				
3.	A teljesítmény folyamatos nyomon követése, teljesítményértékelés				
4.	A „felülteljesítés” elismerése				
5.	Szervezeti átalakítás a munkaterhek egyenlőbbé tétele érdekében				

8. Ön szerint szükséges-e a rendőrség szervezeti felépítésének megváltoztatása a jövőben?

(Jelölje X-el)

Feltétlenül szükséges Kisebb változtatásokra van szükség

Nem szükséges Nem tudom megítélni

9. A szervezet átalakítás egyes lehetőségeit látja itt. Melyiket látja szükségesnek a szervezeti hatékonyság növelése szempontjából? (Jelölje X-el)

		Fontos	Kevésbé fontos	Nem fontos	Nem tudom
1.	Egyes szervezeti egységek összevonása				
2.	A szervezeti felépítés egyszerűsítése				
3.	Más szervezeti kialakítás, más szervezeti struktúra				
4.	Egyes szakterületek más szintre (helyi, kistérségi, területi, régiós, országos) történő telepítése				
5.	A szakfeladatok felmérése, a párhuzamosságok megszüntetése, a szervezet ennek megfelelő átalakítása				

V. A rendőri szervezet hagyományaira vonatkozó kérdések

1. Értékelje az alábbi állításokat 1-től 7-ig aszerint, mennyire jellemzőek Önre.

(1=egyáltalán nem jellemző, 7=teljes mértékben jellemző. Kérem, hogy minden állítást értékeljen.)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Jobban szeretek egyedül dolgozni, mint társaságban							
2.	Szeretném a szervezetnél önmagam megvalósítani							
3.	Fontos a siker és a pozitív elismerés ahhoz, hogy fontosnak érezzem magam							
4.	Kedvelem a tekintéllyel és hatalommal járó helyzeteket							
5.	Számomra fontos a szakmai hírnév							
6.	Ha a feladat megkívánja, kész vagyok túlórázni							
7.	Fontos számomra, hogy értékeljék a munkával kapcsolatos javaslataim							
8.	Szeretem, ha pontosan és egyértelműen meghatározott feladatokat kapok							

2. Véleményezze az alábbi állításokat, 1-el jelölje a legkedvezőtlenebb, 7-el a legpozitívabb véleményt.

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Milyen az Ön szervezeti egységében az együttműködés?							
2.	Milyen az Ön szervezeti egysége és más egységek közötti együttműködés?							
3.	Milyennek értékeli közvetlen vezetője és a beosztottak viszonyát a rendőri szervezetben?							
4.	Milyennek ítéli meg általánosságban a vezetők és beosztottak viszonyát a szervezetben?							
5.	Mennyire tapasztalja, hogy a beosztottak féltik állásukat a szervezetben?							
6.	Ön személy szerint félti állását a szervezetben?							
7.	Milyennek ítéli meg a cégnél az előrelépési lehetőséget?							
8.	Hogyan ítéli meg saját előrelépési lehetőségét a szervezetben?							

3. Mennyire elégedett az alábbi kijelentésekkel?

(Értékeljen az 1-7 skálán. 1=nagyon elégedetlen, 7=nagyon elégedett.)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	A munkahely komfortossága							
2.	A munkahely stabilitása							
3.	Tisztálkodási feltételek							
4.	Kulturális és sport lehetőségek							
5.	Hagyományok ápolása							
6.	Munkavégzéshez biztosított eszközök							
7.	Az anyagi elismerés és a nyújtott teljesítmény arányossága							
8.	A bérezés és a beosztás arányossága							
9.	A munkatársak közötti személyes kapcsolatok							
10.	A szervezet céljairól, eredményeiről, jövőképéről való tájékoztatás							

4. Ismeri Ön a rendőri szervezet múltját, hagyományait? (Jelölje X-el)

Igen Részben Nem

5. Ismeri Ön a rendőri szervezet jelenlegi problémáit, eredményeit? (Jelölje X-el)

Igen Részben Nem

6. Ismeri Ön a rendőri szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseket, terveket? (Jelölje X-el)

Igen Részben Nem

VI. A szakterületek hatékonyságára és az együttműködésre vonatkozó kérdések

1. Mennyire tartja Ön fontosnak az alább felsorolt területeket a lakosság biztonságérzete szempontjából?

Kérem, válassza ki az öt legfontosabbat és fontossági sorrendjüket is jelölje! (Legfontosabb: 1, legkevésbé fontos: 5.)

Közrendvédelem Közlekedés Igazgatásrendészet
 Határrendészet Bűnüldözés Operatív felderítő

Bűnmegelőzés

Ellenőrzési

Együttműködés

2. **Mely szintre szerveznék az alábbiakban felsorolt szakfeladatokat?** (Ez egy elvi kérdés, tekintsen el a jogi szabályozástól. A megfelelő négyzetbe tegyen X jelet)

Feladat megnevezése / szint	Települési	Kistérségi	Megyei	Regionális	Országos	Nemzetközi illetve határ menti
Közrendvédelem						
Határrendészet						
Közlekedésrendészet						
Igazgatásrendészet						
Ügyelet						
Bűnügy						
Felderítő / Operatív						
Elemző – Értékelő						
Gazdaságvédelem						
Bűnügyi technika						
Bűnmegelőzés						
Ellenőrzés						
Hivatal						
Gazdálkodás						
Humánigazgatás						
Együttműködés						

3. **Ön szerint milyen szinten kell fejlesztéseket elindítani ahhoz, hogy az állampolgárok biztonságérzete javuljon?** (Válasszon ki az alábbi lehetőségek közül hármat és jelölje azokat X-el)

Helyi szinten Kistérségi szinten Megyei szinten

Regionális szinten Országos szinten Nemzetközi szinten

4. **Ön szerint a pályázati források milyen szerepet töltenek be a határ menti térség rendészeti szerveinek fejlesztésében?** (Jelölje X-el)

Nagyon fontos Fontos Közepesen fontos Kevésbé fontos Nem fontos

5. **Osztályozza, az alábbi területeken milyen mértékben kellene a nemzetközi együttműködést fejleszteni!**

0: nem tudom 1: elhanyagolhatóan 2: kis mértékben 3: közepesen 4: jelentősen 5: nagy mértékben

Közrendvédelem Közlekedés Igazgatásrendészet

Határrendészet Bűnüldözés Operatív felderítés

Bűnmegelőzés Ellenőrzés Együttműködés

Válaszadását köszönöm!

4. SZ. MELLÉKLET: Az RKHRRP SWOT analízise³¹

A módszer alkalmazása előtt elemzést végeztünk a SWOT-analízis alapján, amely az erősségek, gyengeségek, lehetőségek mellett a veszélyeket is megmutatta. E módszer alkalmazása egyébként az RKHRRP folyamatábráján (24. sz. ábra) is szerepelt.

Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programjának SWOT analízise	
Belső	
S Erősségek	W Gyengeségek
Uj alapokra helyezi a humánerőforrás elosztást	Bűncselekmény számra vonatkozó adat nem feltétlenül naprakész
Alkalmazása külön anyagi ráfordítást nem igényel	A hitelesebb kép érdekében az alapadatok bővítése szükséges
A terhelés kiegyenlítése növeli a dolgozók elégedettségét	Nem tendenciákat vesz figyelembe, hanem az adott pillanatot
A módszer alkalmazása a motiváció lehetőségét kiszélesíti	Nincs kellő vezetői támogatottsága
Versenyképes az eddig alkalmazott módszerekkel (ERÜBS, MÉRLEG)	Az alapadatok más nyomozó hatóság hatáskörébe tartozó cselekményeket is tartalmaznak
Egyszerűségénél fogva a többi bonyolult rendszerénél fejlettebb	
A módszer alkalmas a megújulásra	
Humánerőforrás elosztás egyenetlenségét megmutatja	
Általánosan alkalmazható információkat nyújt	
Objektív	
Egyszerű, átlátható	
A vezetői döntést támogatja	
A szervezet méretétől függetlenül alkalmazható	
Nem manipulálható	
Naprakész frissítése megoldott	
Külső	
O Lehetőségek	T Fenyegetések
A módszer adatai tovább bővíthetők, pontosíthatók	Támadás és ellenállás azon szervezetek részéről, akiket negatívan érint a módszerrel levont következtetés
A módszer továbbfejlesztése minőségügyi mutatókkal (természetes sértettek száma, eredményesen befejezett nyomozások sértettjeinek száma, biztonságérzetre ható deliktumok figyelembevétele)	A szervezet időbeli késéssel követheti csak rugalmatlansága miatt a módszer által kimutatott lehetőségeket
A módszer kiterjeszhető megyeszékhelyi egységre és területi szervre	A vezetői döntés értelmében több ember helyzete bizonytalanná válhat (stresszhelyzet)
Az alapadatok megkeresésével más BM szervre is alkalmazható	
Alkalmazottak bevonása a módszer továbbfejlesztésébe	
Módszer kiterjesztése a közalkalmazotti állomány vonatkozásában	
A motiváció hatékonyabb, hatásosabb működést eredményezhet	

4/1. sz. ábra: Az RKHRRP SWOT-analízise

³¹ Elekes –Fényes (2005-2006)

5. SZ. MELLÉKLET: Az RKHRRP módszertana³²

Mint ahogy a módszertan ismertetésénél leírtuk, a megyeszékhely kivételével hasonlítottuk össze a kapitányságokat, mert álláspontunk szerint a megyeszékhelyi rendőrkapitányságok csak hasonló funkciójú kiemelt rendőri egységekkel (más megyeszékhelyi kapitánysággal) vethetők össze. A hét helyi szerv a Nyíregyházi Rendőrkapitányság kivételével az összes többi rendőrkapitányság. Mivel a bemutatott módszer független a kapitányság megnevezésétől, valamint el akartuk kerülni a nem megalapozott vagy helytelen következtetések levonását, ezért a kapitányságok elnevezése RK1, RK2, RK3, RK4, RK5, RK6, RK7.

ALAPADATOK

Az RKHRRP-ben megválasztott alapadatok képesek reprezentálni egy adott szervezeti egység munkáját és munkakörülményeit.

Viszonylag állandó adat a terület (A) és a lakosság (C). Egy adott szervezeti egység területe nem változik, a lakosságban sem következik be olyan változás, amely az arányszám vonatkozásában jelentős eltérést eredményezne. A hivatásos rendőri létszám befolyásolja alapvetően az egy rendőrrre jutó területet (B) és az egy rendőrrre jutó lakosság számot (D) mint arányszámot. Ez a létszám vagy a természetes fluktuáció következményeként vagy vezetői beavatkozás (intézkedés, vezénylés, létszám-átcsoportosítás) hatására változhat – módszerünk ez utóbbit támogatja.

Egy rendőrrre jutó terület km^2 -ben (B):

$$B = \frac{A}{J},$$

ahol A: a kapitányság illetékességi területének nagysága km^2 -ben;

J: a kapitányság összes tényleges hivatásos létszáma.

Egy rendőrrre jutó lakosság szám (D):

$$D = \frac{C}{J},$$

ahol C: a kapitányság illetékességi területének lakónépessége,

J: a kapitányság összes tényleges hivatásos létszáma.

Bcs. rovat (E): a kapitányság illetékességi területén ismertté vált bűncselekmények száma, amely az egy rendőrrre jutó bűncselekményszámot permanensen változtató tényező, ezért az erőforrás-elosztásban mindenképpen meghatározó szereppel kell, hogy bírjon.

Egy rendőrrre jutó bcs. (F):

$$F = \frac{E}{J},$$

ahol E: a kapitányság illetékességi területén ismertté vált bűncselekmények száma;

J: a kapitányság összes tényleges hivatásos létszáma.

Közt. bcs. (G): a kapitányság illetékességi területén közterületen elkövetett bűncselekmények száma. Mivel az adott terület közbiztonsági helyzetét ez a rovat reprezentálja, ezért meghatározó szerepe kell, hogy legyen az erőforrás elosztásban.

³² Elekes –Fényes (2005-2006)

Egy rendőrre jutó közt. bcs. (**H**):

$$H = \frac{G}{J},$$

ahol **G**: a kapitányság illetékességi területén a közterületen elkövetett bűncselekmények száma;

J: a kapitányság összes tényleges hivatásos létszáma.

Ez az arányszám megmutatja, hogy az adott területen egy hivatásos rendőr mennyi bűncselekménnyel szembesül az „utcán”.

Százezer lakosra jutó bcs. (**I**): (Korábban is alkalmazott bűnügyi fertőzöttségi mutató):

$$I = \frac{E \cdot 100000}{C},$$

ahol **E**: a kapitányság illetékességi területén ismertté vált bűncselekmények száma;

C: a kapitányság illetékességi területének lakónépessége.

Hivatásos (fő) (**J**): a kapitányság meglévő, tényleges hivatásos létszáma.

Hét kapitányság összesen sor: **A, C, E, G, J** oszlop esetében számított összeg a kapitánysági adatokból.

Hét kapitányság átlaga sor: **B, D, E, F, G, H, I** oszlop esetében számított számtani közép (átlag) a kapitánysági adatokból.

ALAPADATOKBÓL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Mivel a **B** oszlop esetében 7,43 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, nagyobb területen kell a közbiztonságot szolgáltatniuk: RK1, RK3, RK4, RK6. Értelemszerűen, amely egységeknél a **B** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	1 rendőrre jutó terület km ² -ben (B)
RK1	10,64
RK2	5,40
RK3	8,17
RK4	9,84
RK5	6,47
RK6	8,78
RK7	2,67
7 Kapitányság összesen	/
7 Kapitányság átlaga	7,43

5/1. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 1.

Mivel a **D** oszlop esetében 579 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, mivel több állampolgár számára kell garantálniuk a személy- és vagyonbiztonságot: RK1, RK2, RK3, RK4. Értelemszerűen, amely egységeknél a **D** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott kedvezőbb helyzetről beszélhetünk e vonatkozásban.

Szerv megnevezése	1 rendőrrre jutó lakosságszám (D)
RK1	612
RK2	598
RK3	777
RK4	662
RK5	498
RK6	544
RK7	365
7 Kapitányság összesen	/
7 Kapitányság átlaga	579

5/2. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 2.

Mivel az **E** oszlop esetében 1421 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, bűnügyileg fertőzöttebb a terület: RK3, RK4, RK6. Értelemszerűen, amely egységeknél az **E** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	Bcs. (E)
RK1	1249
RK2	1283
RK3	2047
RK4	1859
RK5	1212
RK6	1451
RK7	849
7 Kapitányság összesen	9950
7 Kapitányság átlaga	1421

5/3. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 3.

Mivel az **F** oszlop esetében 18 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, nagyobb mértékben leterheltek: RK1, RK3, RK4, RK5, RK6. Értelemszerűen, amely egységeknél az **F** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	1 rendőrrre jutó bcs. (F)
RK1	19
RK2	12
RK3	19
RK4	20
RK5	21
RK6	20
RK7	13
7 Kapitányság összesen	/
7 Kapitányság átlaga	18

5/4. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 4.

Mivel a **G** oszlop esetében 422 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, több az állampolgárok szubjektív biztonságérzetét irritáló cselekmény, vagyis fertőzöttebb a terület: RK3, RK4. Értelemszerűen, amely egységeknél a **G** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	Közt. bcs. (G)
RK1	324
RK2	371
RK3	713
RK4	588
RK5	343
RK6	385
RK7	230
7 Kapitányság összesen	2954
7 Kapitányság átlaga	422

5/5. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 5.

Mivel a **H** oszlop esetében 5 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat: RK3, RK4, RK5. Értelemszerűen, amely egységeknél a **H** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	1 rendőrrre jutó közt.bcs. (H)
RK1	5
RK2	4
RK3	7
RK4	6
RK5	6
RK6	5
RK7	4
7 Kapitányság összesen	/
7 Kapitányság átlaga	5

5/6. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 6.

Mivel az **I** oszlop esetében 3148 az átlag, az ennél nagyobb értékű sorokban szereplő egységek nehezebb helyzetben végzik munkájukat, mivel ezeken a területeken nagyobb az esélye a bűncselekmény áldozatává válásnak: RK5, RK6, RK7. Értelemszerűen, amely egységeknél az **I** oszlopban szereplő érték kisebb, mint az átlag, ott e vonatkozásban kedvezőbb helyzetről beszélhetünk.

Szerv megnevezése	100E lakosra jutó bcs. (I)
RK1	3094
RK2	2024
RK3	2416
RK4	2988
RK5	4122
RK6	3757
RK7	3635
7 Kapitányság összesen	/
7 Kapitányság átlaga	3148

5/7. sz. ábra: Alapadatokból levonható következtetések 7.

Minél nagyobb gyakorisággal szerepel a nehezebb helyzetben lévő egységek felsorolásában egy kapitányság a fenti hét szempont vonatkozásában, nyilvánvalóan annál indokoltabb esetben a létszámfejlesztés: RK3 (6 eset), RK4 (6 eset), RK6 (4 eset), RK1 (3 eset), RK5 (3 eset), RK2 (1 eset), RK7 (1 eset).

Mivel az alapadatok alapján más és más rendőri egységek az alulfinanszírozottak, ezért inkább a terhelési paraméterek alapján történő alulfinanszírozottságot vesszük figyelembe egy-egy rendőri egység létszámfejlesztésénél, illetve létszámcsökkentésénél (Lásd: Terhelési paraméterek alapján levonható következtetések).

TERHELÉSI PARAMÉTEREK

Területre számított hiv. létszám (L₁):

Ez a paraméter megmutatja, hogy mennyi lenne a terület alapján az optimális hivatásos rendőri létszám. A területi állandóság miatt igen objektív mutató.

Lakosságra számított hiv. létszám (L₂):

Ez a paraméter megmutatja, hogy mennyi lenne a területen élő lakónépesség alapján az optimális hivatásos rendőri létszám. A lakosság szám viszonylagos állandósága miatt igen objektív mutató.

Bcs.-re számított hiv. létszám (L₃):

Ez a paraméter megmutatja, hogy mennyi lenne a területen ismertté vált bűncselekmények száma alapján az optimális hivatásos rendőri létszám. Ez az egyetlen olyan mutató az eddigiek között, amely a bűncselekmények számának változékonysága miatt képes megmutatni minden időszakban a helyi rendőri szervek közötti arányváltozásokat.

Közt. bcs.-re számított hiv. létszám (L₄):

Ez a paraméter megmutatja, hogy mennyi lenne a közterületen ismertté vált bűncselekmények száma alapján az optimális hivatásos rendőri létszám. Ez a mutató az L₃-hoz hasonlóan megmutatja a kapitányságok közötti arányeltolódásokat.

Bcs./100 E lakosra számított hiv. létszám (L₅):

Ez a paraméter megmutatja, hogy mennyi lenne a területen százezer lakosra jutó bűncselekmények száma alapján az optimális hivatásos rendőri létszám.

Objektív létszám (L_{objektív}):

$$L_{\text{objektív}} = \frac{L_1 + L_2 + L_3 + L_4 + L_5}{5},$$

ahol L₁: területre számított hivatásos létszám;
L₂: lakosságra számított hivatásos létszám;

- L₃: ismertté vált bűncselekményekre számított hivatásos létszám;
- L₄: közterületen elkövetett bűncselekményekre számított hivatásos létszám;
- L₅: százezer lakosra jutó bűncselekmény alapján számított hivatásos létszám.

Az öt számított létszámadat számtani közepe (átlaga) alapján meghatározható az adott rendőri egység optimalizált hivatásos létszáma.

Az objektív létszám paramétert figyelembe véve az adott parancsnok hatásköre tehát az, hogy milyen döntéseket hoz a racionálisabb működés és állomány motiváció érdekében. (Lásd: A RKHRRP folyamata, módszertanának leírása című fejezetben!)

TERHELÉSI PARAMÉTEREK ALAPJÁN LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Különbség oszlop:

$$\text{KÜLÖNBSÉG} = J - L_{\text{objektív}}$$

ahol **J**: a kapitányságon meglévő tényleges hivatásos létszám;
L_{objektív}: a kapitányságok objektív létszáma.

Ez a paraméter a rendőrkapitányságok jelenlegi tényleges hivatásos létszámának eltérését mutatja meg az objektív létszámtól.

Amennyiben a mutató negatív előjelű, szükséges lenne az adott helyi szerv létszámának bővítése, a terhelés kiegyenlítése érdekében. A számítások alapján RK3 állományát 23, RK4 állományát 16, RK1 állományát 7, RK6 állományát 2 fővel kellene fejleszteni az optimális működés érdekében. Értelemszerűen, ha a mutató pozitív előjelű, úgy az adott helyi szerv jelenleg létszámtöbblettel működik. A döntés meghozatala a területi szerv vezetőjének hatásköre és felelőssége.

Szerv megnevezése	Hivatásos #fő/ (J)	OBJEKTÍV LÉTSZÁM (L objektív)	KÜLÖNBSÉG
RK1	66	73	-7
RK2	106	99	7
RK3	109	132	-23
RK4	94	110	-16
RK5	59	56	3
RK6	71	73	-2
RK7	64	42	22
7 Kapitányság összesen	569	587	-18
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/8. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 1.

Ugyan a táblázatban nem szerepel a számított létszám értékektől való (L₁, L₂, L₃, L₄, L₅ terhelési paraméterek) kapitánysági hivatásos létszám eltérése, azonban ezek a különbségek egyszerűen kiszámíthatók. Amennyiben az alábbiakban felsorolt különbségek negatív előjelűek, azoknál a szervezeti egységeknél indokolt a létszámfejlesztés. (Vigyázat! Ez csak egyes számított létszámértékek esetén érvényes megállapítás!)

J-L₁ alapján: RK1, RK3, RK4, RK6.

Szerv megnevezése	Hivatásos fő/ (J)	TERÜLETRE SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L1)	J-L1
Fehérgyarmat Rk.	63	92	-29
Kisvárdai Rk.	104	75	29
Mátészalka Rk.	107	117	-10
Nyírbátor Rk.	91	121	-30
Tiszavasvári Rk.	58	50	8
Vásárosnamény Rk.	70	82	-12
Záhony Rk.	63	22	41
7 Kapitányság összesen	556	559	/
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/9. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 2.

J-L₂ alapján: RK1, RK2, RK3, RK4.

Szerv megnevezése	Hivatásos fő/ (J)	LAKOSSÁGRA SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L2)	J-L2
RK1	63	68	-5
RK2	104	107	-3
RK3	107	142	-35
RK4	91	105	-14
RK5	58	50	8
RK6	70	65	5
RK7	63	39	24
7 Kapitányság összesen	556	576	/
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/10. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 3.

J-L₃ alapján: RK1, RK3, RK4, RK5.

Szerv megnevezése	Hivatásos fő/ (J)	BCS.-RE SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L3)	J-L3
RK1	63	75	-12
RK2	104	82	22
RK3	107	121	-14
RK4	91	97	-6
RK5	58	69	-11
RK6	70	57	13
RK7	63	52	11
7 Kapitányság összesen	556	553	/
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/11. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 4.

J-L₄ alapján: RK1, RK3, RK4, RK5.

Szerv megnevezése	Hivatásos fő/ (J)	KÖZT.BCS.-RE SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L4)	J-L4
RK1	63	66	-3
RK2	104	79	25
RK3	107	134	-27
RK4	91	109	-18
RK5	58	71	-13
RK6	70	61	9
RK7	63	42	21
7 Kapitányság összesen	556	561	/
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/12. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 5.

J-L₅ alapján: RK2, RK3, RK4, RK6.

Szerv megnevezése	Hivatásos fő/ (J)	BCS/100E LAKOS SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L5)	J-L5
RK1	63	59	4
RK2	104	140	-36
RK3	107	130	-23
RK4	91	101	-10
RK5	58	43	15
RK6	70	82	-12
RK7	63	50	13
7 Kapitányság összesen	556	605	/
7 Kapitányság átlaga	/	/	/

5/13. sz. ábra: Terhelési paramétereiből levonható következtetések 6.

Minél nagyobb gyakorisággal szerepel a fenti öt különbség felsorolásban egy kapitányság, annál indokoltabb esetben a létszámfejlesztés: RK3 (5 alkalom), RK4 (5 alkalom), RK1 (4 alkalom). RK6, RK2 és RK5 egyaránt 2 alkalommal szerepel a felsorolásban, ezek esetén további mérlegelés (Különbség oszlop) dönti el a létszámfejlesztést vagy -elvonást.

TOVÁBBFEJLESZTÉS

A módszert a százezer lakosra jutó természetes sértettek számával egészítettük ki (M oszlop), amely egy súlyozott alapadat és kifejezi egy adott területen a „sértettsűrűséget”³³. Ez a számadat a csoportmunka szerint alapvetően befolyásolja az állampolgári vélemények alakulását. Az L₆-al jelölt Sértett/100 E lakosra számított hivatásos létszám terhelési paramétert a módszer szerint képeztük. Az objektív létszám ilyen formán már hat darab terhelési paraméterből származtatható.

³³ Sértettsűrűség: A 100ezer lakosra jutó sértettek száma. (Új fogalom!)

Szerv	100E lakosra jutó sértett (M)	Hivatásos fő/ (J)	SÉRTETT/100E LAKOS SZÁMÍTOTT HIV. LÉTSZÁM (L ₆)	KORRIGÁLT OBJEKTÍV LÉTSZÁM (L objektív)	KORRIGÁLT KÜLÖNBSÉG
RK1	1112	66	90	76	-10
RK2	1101	106	146	107	-1
RK3	1326	109	124	131	-22
RK4	1705	94	83	106	-12
RK5	2462	59	36	53	6
RK6	1665	71	65	72	-1
RK7	1229	64	79	48	16
Összeg	/	569	623	593	-24
Átlag	1514	/	/	/	/

5/14. sz. ábra: RKHRRP továbbfejlesztése

Az ábráról leolvasható, hogy ennek az új alapadatnak és terhelési paraméternek a beiktatása sem eredményezett változást a túlterhelt és kevésbé leterhelt egységek vonatkozásában, hiszen továbbra is az RK1-gyel, RK3-mal, RK4-gyel és RK6-tal jelzett egységeink működnek nagyobb terheléssel a többi egységhez viszonyítva. Ez a fejlesztés ugyanakkor módszerünk szakmai helyességét is bizonyította. Meggyőződésünk továbbra is, hogy nem minden statisztikai adat releváns egy adott egység leterheltsége vonatkozásában, s a módszer felduzzasztása elfedi az igazán lényegi különbségeket, és helytelen következtetést eredményez.