

## A rendőrség szervezetfejlesztésének vezetési aspektusa

**Elekes Edit**

Debreceni Egyetem  
Műszaki Kar, Debrecen  
elekes.edit@eng.unideb.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

*Kutatásom során a szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggését vizsgáltam egy konkrét államigazgatási szervnél, a rendőrségnél. A rendőrség hatósági tevékenységet végez, ugyanakkor szolgáltató is, ami alapvetően kétféle kapcsolati rendszert és vezetési iskolát feltételez. Az állampolgári céloknak való megfelelés és a szervezet hatékonysága szempontjából szükséges egyrészt a rendőrségen alkalmazott vezetési módszerek fejlesztése, másrészt a szervezetfejlesztés egyes elemeinek alkalmazása.*

*A rendőrség szervezete a Rendőrség-Határőrség integrációja után jelentősen megváltozott. A szervezeti felépítésének bonyolultsága és a munkaterhekben mutatkozó anomáliák, valamint az általam végzett több kutatás arra irányították figyelmem, hogy olyan szervezetfejlesztési módszert dolgozzak ki, amely a jelenlegi szervezetben alkalmazható, ugyanakkor javítja a szervezet működését.*

*A rendőrség működését, szervezeti felépítését jogszabályok határozzák meg, így a szervezet felépítésének megváltoztatása viszonylag szűk keretek közé korlátozódik. A rendőri vezetőknek rendelkezésükre állnak a szervezetfejlesztésre vonatkozó soft elemek, mint humán erőforrás-fejlesztés, képességek, vezetési stílus, azonban ezek alkalmazása elszigetelt és nem hosszú távra szól. Jelen cikk célja a rendőrség szervezetfejlesztésére vonatkozó, általam a vezetés és a vezetési stílusok szempontjából kidolgozott felépítési modell bemutatása, mely alkalmazása hosszú távon hozzájárulhat a működés hatékonyságához.*

**Kulcsszavak:** rendőri szervezet, vezetés, szervezetfejlesztés, funkcionális-divizionális felépítés

### SUMMARY

*During my research, I have studied the relationships of the organizational development and the managerial functions at a specific governmental agency, the police. The police carry out official activities, but also provide a service which essentially assumes two types of contact systems and modes of management. To meet the demands of the citizens and to ensure the effectiveness of the organization, it is necessary to develop the managerial methods applied at the police, on the one hand, and to use certain parts of the organizational development, on the other hand.*

*The police organization has changed significantly after the integration of the Police and Border Guards. The complexity of the structure and the anomalies in the work load, as well as several researches conducted by myself directed my attention to elaborate an organizational development method that can be applied to the current organization, while it improves the operation of the organization.*

*The police's operation and its organizational structure are determined by the laws, thus changing the structure of the organization is placed within relatively narrow limits. The police managers have the soft parts such as human resource development, skills, and management style at their disposal to develop the organization, but their use is isolated and they are not for a long term. The present article aims to present the set-up model related to the organizational development of the police, elaborated by myself, in terms of the leadership and the management styles, whose long-term use may contribute to the efficiency of the operation.*

**Keywords:** police organization, leadership, organizational development, functional and divisional structure

### BEVEZETÉS

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, katasztrófavédelem, készenlét, nemzetközi rendészet, nyilvántartás stb.). 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 zaj-

lott és fog zajlani a szervezetben. Munkám során a rendőrség szervezeti változásának tudatos menedzseléséhez kívántam tudományos szintű kutatással hozzájárulni.

### ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom során a szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggéseit vizsgáltam egy konkrét államigazgatási szervnél, a rendőrségnél. Munkám során három szervezetvizsgálattal összefüggő, primer felmérést végeztem. Az első felmérésbe 2003-ban a rendőrség minőségfejlesztési programjának szakmai referenseként kapcsolódtam be, mely során a rendőrség az EFQM modell<sup>1</sup> szerint kidolgozott Rendőrségi Kivá-

<sup>1</sup>EFQM modell (European Foundation Quality Management modell = Európai Alapítvány a Minőségmenedzsmentért non-profit szervezet modellje. Az EFQM Kiválóság Díj, illetve modell egy keretet ad a szervezetek számára, hogy pozicionálják helyzetüket, és minőségmenedzsment technikák segítségével elérjék üzleti céljaikat.

lósági Modell (RKM)<sup>2</sup> alapján elvégezte szervezeti önértékelését.

A kérdőíves felméréseket több kutatási törekvés is megelőzte, így a magyar rendőrség minőségfejlesztési programja (Kopasz, 2002), a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a stratégia szakterületekre való lebontása Balanced Scorecard módszerrel (Husi, 2006).

Az önértékelés során megvizsgálta a szervezet azt, hogy a rendelkezésre álló adottság elemekkel milyen eredményeket képes elérni. A szervezeti önértékelés a vezetéssel, vezetési funkciókkal, szervezéssel és a rendőrségi folyamatok menedzselésével kapcsolatos konkrét kérdésköröket vizsgált, valamint belső (dolgozók) és külső (a lakosság és a társadalmi szervezetek véleményét felmérő) elégedettségvizsgálatokat tartalmazott. A szervezeti önértékelést két megyében, a Hajdú-Bihari és Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon koordináltam, és eredményeinek szekunder kiértékelését teljesen önállóan végeztem el. A felmérés alapján a rendőri egységek meghatározták erősségeiket és gyengeségeiket, valamint fejlesztéseket dolgoztak ki a gyengébb területek javítása érdekében.

A második felmérést önálló kutatási céllal és kérdőívvel végeztem el 2008-ban, a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság által szervezett modellprojekt kapcsán. Ekkor 'Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Eurorégióiban' címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor, és ez a nemzetközi modellprojekt lehetőséget teremtett a biztonság kérdéseinek rendészeti jellegű megtagyaltása mellett a rendvédelmi szervek feladatrendszerével kapcsolatos saját összeállítású felmérés elvégzésére is. A projektben a Kárpátok Eurorégióban elhelyezkedő országokon (Magyarország, Románia, Ukrajna, Szlovákia) kívül Hollandia és Lengyelország rendőri és határőr szervezetei vettek részt. A konferencia célja a határmenti térség biztonságpolitikai kérdéseinek megvitatása mellett az államigazgatási szervek hatékonyabb együttműködésének és az állampolgárok szubjektív biztonságérzetének növelése volt. A modellprojekt felmérés a munkamegosztás igazságosságára, a szervezeti felépítés megfelelőségére is kitért. A fentiekben túl még szervezési problémákkal foglalkoztam a felmérés során, nevezetesen: az egyes rendőri szakterületek, szakágak közül melyeket tartják kiemelten fontosnak a megkérdezettek, és milyen földrajzi szintre telepítenék a szakfeladatok végzését.

A harmadik, integrációt követő szervezetfejlesztési kontrollfelmérést szintén teljesen önálló kutatási tervvel és kérdőívvel végeztem 2013-ban, mely a két előző adatbázis közös adatsoraira épül, így annak kontroll vizsgálatát jelenti, de vannak új blokkok is benne, 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 átstrukturálódá-

sát, valamint az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközöket. Céлом, hogy bebizonyítsam, a makrokörnyezeti változások következtében bekövetkező szervezeti változásokkal kapcsolatban az alkalmazottak véleménye is megváltozott, valamint felmérjem, a szervezet-fejlesztés egyes formáiról mi a megkérdezett állomány véleménye, s a szervezeti hatékonyság megtartása vagy javítása szempontjából milyen intézkedéseket látnak szükségesnek és indokoltnak.

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-rendelet, a mérés és az ellenőrzés fontosabb funkció, mint egy demokratikus szervezetnél (Berde 2011). A vezetői feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos blokkban a klasszikus funkciók (információs tevékenységek, tervezés, döntés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés, értékelés) gyakorlásának gyakoriságát vizsgáltam. Meglátásom szerint azonban a XXI. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő kompetenciával is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként nevesítek (pl. stratégia, erőforrás-gazdálkodás – életpálya modell, motiválás, teljesítményértékelés, zavarelhárítás – konfliktuskezelés, valamint vezetési karizma és kapcsolati tőke). A 2013-as felmérésben egy kérdéscsoport ezekkel a speciális funkciókkal kapcsolatos kérdéseket is tartalmaz.

A szervezetfejlesztés blokkjában a közösségi, a csoportos és az egyéni szervezetfejlesztési módszerek fontosságát vizsgálom. A rendőrségen több ilyen módszer került bevezetésre a fejlesztési programok kapcsán, azonban ezek folyamatos, napi szintű alkalmazása még nem jellemző a szervezetre. Ebben a blokkban kapott helyet a munkaterhekben megfigyelhető anomáliákra és a szervezeti felépítés megfelelőségére, valamint a szervezet megítélésére vonatkozó kérdések mellett néhány egyéni, szervezeti hatékonyságot növelő módszer (innováció, változásmenedzselés, minőségmenedzsment) alkalmazásának megítélése is. Az innováció fontosságára hívja fel a figyelmet Lácay (2012) is munkájában, melynek háttérét a humántőkében és a kulturális tőkében látja, amelyek serkentői, illetve visszahúzó is lehetnek a szervezeti változásoknak, és véleménye szerint stratégiai jelentőséggel bírnak.

A Mc Kinsey-féle modell szerint az ún. soft elemek (közös vallott értékek, munkaerő, képességek és vezetési stílus) határozzák meg a szervezet hagyományait, jelenét és jövőképét (Barakonyi, 2012). A szervezeti kultúrával kapcsolatos blokkban a rendőrség múltjával, jelenével, jövőjével kapcsolatos kérdések mellett a munkahelyi légkörre, konfliktusokra és az együttműködésekre vonatkozó témakörök is megtalálhatók.

A rendőrség reformja sem a rendszerváltáskor, sem a XXI. században nem fejeződött be, ezért alternatív

<sup>2</sup>Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM): Az RKM a rendőrség egyik szervezeti önértékelési eszköze, mely a rendőri egységeket a minőségibb szolgáltatás elérésében segíti. A modell adottság és eredmények elemekből áll. Adottság elemek: a vezetés, a rendőrségi stratégia, az irányítás, az erőforrások és partnerkapcsolatok, valamint folyamatok. Eredmény elemek: munkatársi elégedettség, lakossági elégedettség, társadalmi hatás és szervezeti eredmények (Szintay és Veresné, 2002). Az RKM az EFQM modell felosztását megtartotta, azonban az egyes fő fejezetek arányaiban 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 (Varga et al., 2002).

rendészeti formák is javíthatják az állampolgárok biztonságérzetét (Christián, 2010). A blokkban egyéb rendészeti együttműködéssel kapcsolatos kérdések is helyet kaptak, melyekkel a rendőri munka hatékonyságának növelhetőségéről szeretném a véleményeket megismerni.

### **KUTATÁSI PROBLÉMÁK, KÉRDÉSEK**

Az elmúlt 10 évben a rendőrség több alkalommal feladatkörét és szervezetét érintő változásokat élt át. Kiindulásként az uniós csatlakozás előtti, de a rendszerváltozás utáni állapotot véve már a katonai jellegéből (szovjet típusú irányítás) sok elemet leépített, de a nyugat-európai rendőrséggel való együttműködésének a keretrendszerét nem dolgozta ki. Ennek a feladatnak a teljesítését az uniós csatlakozás felerősítette, és további reformokra kényszerítette a Schengeni határzóna kialakítása. Ez együtt járt egyfelől összevonásokkal, másfelől a lakossággal való kapcsolattartás nyitottabbá tételével. Így a rendszerváltás, az uniós csatlakozás és az integráció felveti a szervezet belső reformjának jogosultságát. A vizsgálat megkezdésekor azonban megfogalmazódtak olyan probléma és így kutatási kérdéskörök is, amelyeket a korábbi rendőri szervezetben nem vizsgáltak. Ilyenek a következők:

1. Vajon megfelelő szervezetet alakított-e ki a Rendőrség? Elképzelhető-e másfajta szervezeti felépítés, melyben a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett helyet kapnak az új tevékenységei körök is (pl. menedzsment, katasztrófavédelem, készenlét, együttműködés, uniós feladatok)?
2. Az uniós csatlakozást követően, a jogharmonizáció következményeként a klasszikus rendőri szakfeladatok belső fejlesztése megvalósult-e? Milyen lépések szükségesek a szakmai feladatok kvalifikációja céljából?
3. Jelentkeznek-e átfedések, párhuzamosságok a munkavégzésben? A párhuzamosságok szervezeti szinten is megjelennek-e? Szükséges-e az egyes rendőri szakfeladatok szervezésének módosítása?
4. A természetes generációváltás és a jogszabályi változások kapcsán kialakított és kiadott vezetői megbízások megfelelő határfokkal mentek-e végbe? Hogyan feleltek meg a munkatársak a megváltozott munkakörökben az új kihívásoknak? Maslow szükséglet-hierarchiájában a piramis felső szintjein jelennek meg az emberek, dolgozók elismerés iránti igénye és a piramis csúcán álló önmegvalósítás szükséglete (Maslow, 2003). A dolgozókkal szemben támasztott elvárásokra az alkalmazottak az önmegvalósítás szükségletével válaszolnak-e?
5. A környezetben végbemenő változások nemcsak a személyi állomány körében, a szervezeti felépítésben, hanem a vezetési stílusban is változást kezdeményeztek. A „szolgálunk és védünk” szlogennel párhuzamosan a szolgáltató szervezet is megjelenik. Ez a fajta kettősség differenciálta-e a vezetési stílust? Az autokratikus stílus mellett megjelennek-e más stílusjegyek?
6. A jelenlegi szervezeti formában lehetséges-e többféle szervezeti és vezetési irányzat kombinációja?

### **HIPOTÉZISEK**

A kutatási kérdések lényegében egy kérdés köré koncentrálódnak: vajon megfelelő szervezeti struktúrát alakított-e ki a rendőrség, és ez a struktúra képes-e a környezeti változásokat követve a szervezet hatékony működését biztosítani. Fentiekhez kapcsolódóan hat olyan hipotézist fogalmaztam meg, amelyek újszerű eredményt hoztak, míg a hetedik hipotézisem bizonyíthatóság esetén egy javaslattal egészült ki. Feltételezem, hogy lehetséges egy új típusú szervezet-fejlesztés, amelyben javaslok egy részben divizionális szervezeti modellt, melyben a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett szervezeti szinten is megjelennek – a jogharmonizáció és a szolgáltatás eredményeként – a rendőrséghez került új tevékenységi körök.

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

### **EREDMÉNYEK**

Kutatásom több új, illetve újszerű eredményt hozott, mind a szervezetfejlesztés, mind a vezetési funkciók terén, melyeket blokkonként mutatok be.

#### **Általános eredmények**

A munkahelyre vonatkozó kérdések közül 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 munkahelyen, 33%-uk a rosszul vagy nagyon rosszul választ adta. Arra a kérdésre, hogy újra a rendőrséget választaná-e munkahelyül, a válaszadók 47%-a azt mondta, hogy nem tudja, 34%-a más munkahelyet választana. Ezek a válaszok egyértelműsítik, hogy az elmúlt néhány évben bekövetkezett – nyugállományba vonulásra vonatkozó – jogszabályváltozások, a munkakör jellegéből adódó mentális és fizikai leterheltség, valamint a parancsuralmi rendszer miatti állandó nyomás negatívan hatott a rendőrségen a munkahely dolgozók általi megítélésére. A „Miért választotta a rendőrséget munkahelyül?” kérdésre 10 válasz közül választhattak a kérdőív kitöltők és válaszukat rangsorolniuk is kellett. A válaszokból kiderül, hogy legtöbben azért választották, 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

A felmérés alapján arra jutottam, hogy a klasszikus vezetési funkciók gyakorlásának gyakorisága és módja eltérő a különböző szakterületeken. Valamennyi szakterületnél közös jellemző, hogy az információgyűjtés és a döntés előkészítés a felső vezetői szint sajátossága, valamint a vezetők nem vezetői hatalmuk gyakorlására építik tevékenységüket, viszont ez szignifikánsabban jelentkezik a rendészeti szolgálati ágaknál. A bűnügyi szolgálati ág egyes szakterületein az információgyűjtés eltérő gyakoriságú, a döntés-előkészítési funkció itt a leginkább jellemző a szervezeten belüli szakágak közül. A közrendvédelemnél és határrendészeti szolgálatnál az információ megosztása akadozik, a vezetők nagy gyakorisággal ellenőrzik és értéklik a beosztottak munkáját. A rendészeti szolgálati ág egyéb szakterületein, mint a közlekedésrendészet, igazgatás-rendészet, ügyelet a beosztottak irányítása és koordinálása változó gyakorisággal valósul meg. Az értékelés és ellenőrzés funkciójával a támogatói területnél nem élnek gyakran a vezetők.

A speciális vezetési funkciókkal kapcsolatban azt állapítottam meg, hogy a zavarelhárítást és a beosztottak motiválását ritkán alkalmazzák a vezetők. A felmérés szerint a megkérdezettek első helyre rangsorolták a munkavégzéshez szükséges erőforrások biztosítását, a kapcsolati tőke kialakítását és az emberek fejlesztése funkciókat. Míg a bűnügyi szakterületen a 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 ítélték fontosnak a továbbképzési és mentorrendszert, valamint a társszervekkel való együttműködés fejlesztését.

### A szervezeti kultúrára vonatkozó megállapítások

A felmérés alapján az állomány többsége elégedett a munkahely stabilitásával, a munkatársak közötti személyes kapcsolatokkal. Nagyfokú elégedetlenség mutatkozik viszont a munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása terén és aránytalannak tartották a nyújtott teljesítményt, valamint annak bérezését. 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.

### ÚJ SZERVEZETFEJLESZTÉSI MODELL

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 szervezet-fejlesztésnek (konvergencia-elmélet; Bakacsi, 2004).

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.

Az új tevékenységi körök egy része jelen volt ugyan a szervezetben, de nem megfelelő szervezeti egységben, vagy csak a főbb tevékenységi körhöz csatoltan a szervezeti és működési szabályzatban nevesített feladatként, amely nem tette lehetővé ezen igazgatási funkciók jogharmonizációját. Az új divíziókban való elhelyezés és ezen igazgatási funkciók megfelelő humán- és infrastrukturális háttérének kialakítása hozzájárulhat a szervezet bürokratikus, parancsuralmi rendszerű működése mellett a szolgáltatói jelleg erősítéséhez és az uniós feladatok hatékonyabb teljesítéséhez. 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 *I. ábra* szemlélteti a funkcionális-divizionalista rendőri szervezet vezetési organogramját.

A hagyományos, vagy klasszikus rendőri divíziókat (mint bűnügy és rendészet) a világos szürke, a támogatói-igazgatási divíziókat (gazdasági, adminisztratív, humán-igazgatási és controlling) a közép szürke színnel jelöltem. Az ábrán sötét szürke színnel jelenítettem meg az új funkciókat, mint a Megelőzés, amely a bűn- és balesetmegelőzést is magába foglalja, ezért mindkét hagyományos divízióhoz tartozik. Ugyanez igaz a Migrációs

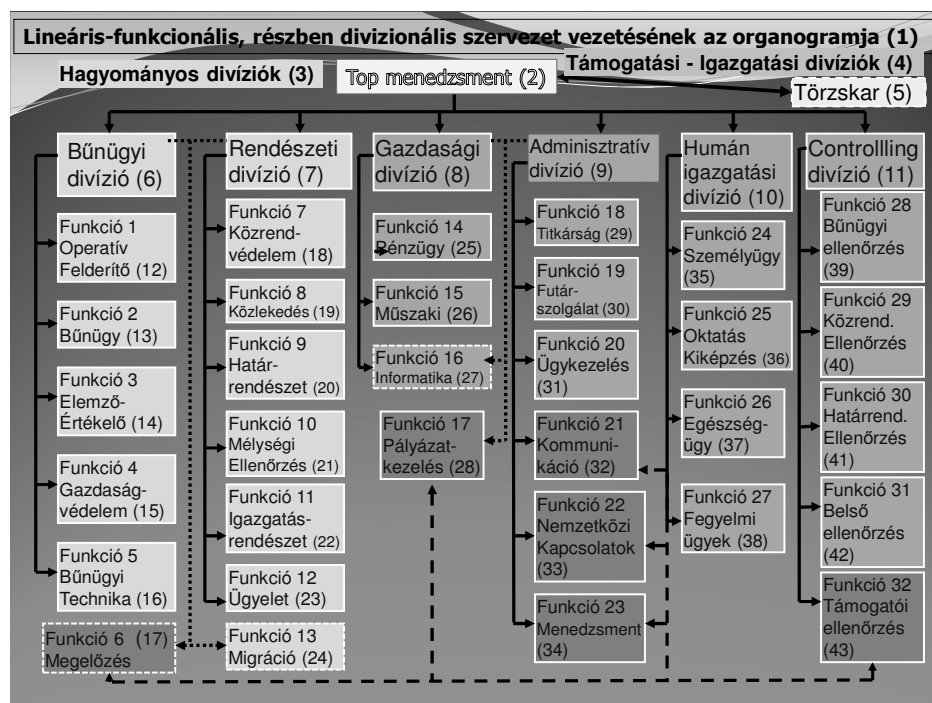
Ügyek Osztályára, amely ugyan a Bünyügyi divízióhoz tartozik, de rendészeti feladathoz köthető tevékenységeket is végez. Ez utóbbinak a feladat jellege miatt inkább a rendészeti divízióban van helye. Mindkét hagyományos divízió tartalmazza a Rendőrség-Határőrség integrációja után a szervezetbe beépített új funkciókat, úgymint határrendészet, mélységi ellenőrzés és migráció.

A migrációs ügyekhez hasonlóan az Informatika funkció is sötét szürke színt kapott, amely jelenleg a gazdasági divízióhoz tartozik, viszont szorosan kötődik egy másik támogatási-igazgatási egységhez, az adminisztratív divízióhoz. Megjegyzem, hogy az adminisztratív divízió jelenleg a hivatali, a controlling divízió jelenleg az ellenőrzési megnevezéssel szerepel a rendőrségi szervezetben és jogszabályokban. A kettős kapcsolódást, a függelmi viszonyt szaggatott vonal jelzi az ábrán. Új önálló funkció a modellprojektben és a kontrollvizsgálatban is megjelenő Kommunikáció és a Nemzetközi kapcsolatok, amelyek csatolt funkciókként korábban is léteztek (a szervezeti és működési szabályzatban feladatként jelentkeztek), de nem sok önállóságot élveztek. A Pályázatkezelési funkció azért került külön színnel megjelenítésre, mert új helyen, a gazda-

sági divízióban előnyösebbnek tartottam elhelyezését. Teljesen új funkció a Menedzsment, amely a változás- és minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket foglalja magába, és az adminisztratív divízióhoz tartozik. Szintén új funkció a Támogatói ellenőrzés, amely elsősorban az új funkciókhoz, valamint pályázati tevékenységhez köthető controlling tevékenységet foglalja magába, és a controlling divízióban kapott helyet. A controlling divízióban a szervezeti és működési szabályzatban külön feladatként megjelölt, egyes szakterületekhez kötődő ellenőrzési tevékenységeket külön funkciókként nevesítettem.

Kutatásom azt is alátámasztotta, hogy egyes funkcióknál hatékonyabb működés érhető el új vezetési stílus alkalmazásával, amely az alkalmazottak bevonásával, partnerségével, szaktudásának kiaknázásával és fejlesztésével párosul, amennyiben biztosított számukra a felhatalmazás jogköre. Ilyen funkciók a hagyományos rendőri szakmai divíziókban a megelőzés, az elemző-értékelő tevékenység, az igazgatásrendészet. A támogatási-igazgatási divíziókban elhelyezett funkciók túlnyomó többségénél az új vezetési stílus gyakorlása biztosíthatja a hatékonyabb működést.

1. ábra: A rendőrség egy lehetséges vezetésének organogramja



Forrás: saját szerkesztés (2013)

Figure 1: : One possible organizational chart of the management of the police

Organizational chart of a linear functional, partly divisional organization(1), Top management(2), Traditional divisions(3), Grant administration divisions(4), Staff(5), Criminal division(6), Law enforcement division(7), Economic division(8), Administrative division(9), Human management division(10), Controlling division(11), Function 1 Operative scouting(12), Function 2 Criminal case(13), Function 3 Analyser – appraiser(14), Function 4 Economic protection(15), Function 5 Criminal Technology(16), Function 6 Prevention(17), Function 7 Protection of public order(18), Function 8 Traffic(19), Function 9 Border police(20), Function 10 Depth control(21), Function 11 Police administration(22), Function 12 Duty(23), Function 13 Migration(24), Function 14 Finances(25), Function 15 Technical(26), Function 16 Information technology(27), Function 17 Tender management(28), Function 18 Secretariat(29), Function 19 Courier service(30), Function 20 Administration(31), Function 21 Communication(32), Function 22 International relations(33), Function 23 Management(34), Function 24 Human resources(35), Function 25 Education and training(36), Function 26 Health-care(37), Function 27 Disciplinary matters(38), Function 28 Criminal control(39), Function 29 Public order control(40), Function 30 Frontier police control(41), Function 31 Internal control(42), Function 32 Supporters' check(43), Source: own direction (2013)

## KÖVETKEZTETÉS

Kutatásom során három primer felmérést végeztem, mely három fejlesztési irányzatként fogható fel:

- az első az uniós csatlakozás előtti, melyre 2003-ban került sor (RKM szerinti szervezeti önértékelés);
- a második az uniós tagság utáni, melyet 2008-ban végeztem el (Kárpátok Eurorégiós modellprojekt);
- és a harmadik, az integráció utáni kontrollvizsgálat, mely az előző két felmérés hatásait összegezte egy közös szervezetfejlesztési felmérés során.

Már az első két felmérés kapcsán körvonalazódott, hogy a vezetés, a vezetési funkciók gyakorlásának módja, a vezetési stílus, a rendőrségi folyamatok menedzselése, az erőforrásokkal való gazdálkodás nem minden szempontból megfelelő, és a dolgozók elégedettségét befolyásoló tényezők közül probléma mutatkozik a munkahelyi légkör és a konfliktushelyzetek kezelésével. Mindkét felmérés azt támasztotta alá, hogy a munkaterhek nem egyenlők még egy szervezeti elemen belül sem, nemhogy különböző szervezeti egységek között, valamint a szervezeti felépítés nem támogatja kellően a szervezeti célok elérését. A második felmérés azt is igazolta, hogy a belső együttműködések túl a külső együttműködések is fontosnak tartják a megkérdezettek, és az egyes szakfeladatok (mint felderítés, bűnügy, közrendvédelem, határrendészet, közlekedésrendészet, ellenőrzés, együttműködések, igazgatási feladatok, kommunikáció) hatékonysága növelhető lenne az által, ha más működési szintre (helyi, kistérségi, megyei, régiós, országos vagy akár nemzetközi) szerveznék őket. Összességében mindhárom felmérés azt támasztotta alá, hogy változtatásra van szükség a vezetési módszerek, a vezetési stílus, a vezetési funkciók gyakorlásának módja, a szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra változtatása (a vezetés soft elemeinek alkalmazása) terén.

Vizsgálataim rávilágítottak arra, hogy a közszolgálat egyéb területeihez hasonlatosan 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.

Mindhárom felmérés során megfogalmazódott a lineáris-funkcionális szervezet átalakításának igénye, mely alapján a fenti, új OD irányzat kialakítását javaslom.

## ÖSSZEGRZÉS

Kutatásom azt támasztotta alá, hogy változtatási kényyszerhelyzetben, 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. Ennek a szituációs menedzsmentnek a közsférában való megjelenését Bierer (2006) is taglalta a vezetési stílusokat bemutató munkájában.

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, ezáltal a szervezet fejlesztését segítik elő, és a szolgáltatás színvonala javítható.

Az elmúlt éveken végigtekintve a kormányzati elhatározás nyomán a rendőrség megtestesítette a „láttható”, 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 a rendőrségi életpálya modell, de egyelőre nem látható, milyen módon képes ösztönözni a jelenleg szolgálatot teljesítő állományt.

A rendőrség feladata örök: oltalmazza az életet, a testi épséget, segít a bajba jutottakon, őrzi a köz- és vagyonbiztonságot, valamint a közlekedés rendjét. A hatékony működéshez azonban megalapozott, módszeres és versenyképes vezetési tevékenység, szervezési funkció szükséges. Csak ezáltal képes a rendőrség megfelelni a kor kihívásainak.

## IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó. Budapest.
- Barakonyi K. (2002): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Berde Cs. (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei. Vezetéstudományi tematikus szám. Szeged. 3. 1–2: 62–69.
- Bierer A. (2006): A hatékony vezetési stílus. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
- Christián L. (2010): Alternatív rendészet. PhD értekezés. Pázmány Péter Katolikus Egyetem. Budapest.
- Husi G. (2006): Minőségmenedzsment-rendszerek módszereinek alkalmazása a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. PhD értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem. Budapest.
- Jármy T. (2010): A Magyar Potemkin-rendőrség. Népszabadság. [http://nol.hu/archivum/20100610-a\\_potemkin-rendorseg](http://nol.hu/archivum/20100610-a_potemkin-rendorseg) 2011. 11. 21.
- Kopasz Á. (2002): A Belügyminisztérium egységes minőségfejlesztési programja. ORFK belső anyag. Budapest.
- Maslow, A. (2003): A lét pszichológiája felé. Ursus Libris. Budapest.
- Láczay M. (2012): A szervezeti kultúra és regionalitás. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei. Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám. Szeged. 4. 2: 75–87.
- Rosta M. (2012): Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága. PhD. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
- Szintay I.–Veresné S. M. (2002): A rendőrség EU-konform irányítási modellje. Belügyi Szemle. Budapest. 50. 8: 72–105.
- Varga, E.–Husi, G.–Sutka, S.–Baksa, L. (2002): One way street for the Hajdú-Bihar County Police Department: TQM. Debreceni műszaki közlemények. A Debreceni Egyetem Műszaki Kar lapja. 1. 1: 125–131.