

# Gondolatok a vezetésről, a parancsnoki munkáról

„A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”

**PIROS Attila**<sup>1</sup>

*A vezetési tevékenység alapja annak a felismerése, hogy az egyéni és a közösségi célok elérése megköveteli az emberek közötti munkamegosztást, az együttműködést és ennek koordinációját, azaz szervezését illetve vezetését, irányítását. A felismerésen túlmenően fokozatosan és folyamatosan egyre tudatosabb emberi cselekvéssé vált a vezetés, amely napjainkra méltán emelkedett a tudomány rangjára. Korunk vezetés- és szervezéstudománya interdiszciplináris jellegéből adódóan mind elméletében mind gyakorlatában ötvözi a pedagógia, a pszichológia, a szociológia, a jog és a történelemtudományok ismereteit.*

**Kulcsszavak:** rendőrségi vezetés gyakorlata, munkamegosztás, vezetés- és szervezéstudomány, interdiszciplinaritás

Az alcímben szereplő idézet, amely a Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének (USA) falán olvasható, még önmagában is elgondolkodtató. A magyar nyelv hangjain, nemzetünk kiemelkedő poétája (Váci Mihály) méltán híres versének sorai jutnak eszünkbe:

„Nem elég a célt látni, járható útja kell!  
Nem elég útra lelni, az úton menni kell!  
Egyedül is! Elsőnek, elől indulni kell!  
Nem elég elindulni, de mást is hívni kell!  
S csak az hívjon magával, aki vezetni mer!”  
(Váci Mihály: Még nem elég!)

Köznapi értelemben a vezetés kifejezés több értelmet is kap. Így például az áramló anyagok továbbításától a jármű vezetéséig ezen kifejezés teszi mindannyiunk számára érthetővé a fogalom tartalmát. A vezetést és szervezést a tudomány nézőpontjából ki zárólag az ember és ember(ek) közötti kapcsolatként, illetve sajátos viszonyrendszerként azonosítjuk. Ezen alapvetésből következik, hogy az emberiség kezdetétől beszélhetünk vezetésről, amely a fejlődés során egyre dominánsabb, privilegizált helyzetbe került a társadalmi kapcsolatok fokozatosan hierarchizálódó rendszerében.

<sup>1</sup> dr. PIROS Attila r. dandártábornok, főkapitány, Somogy Megyei Rendőr-főkapitányság  
dr. Attila PIROS P. Brigadier General, Chief of Police, Somogy County Police Headquarters  
[pirosa@somogy.police.hu](mailto:pirosa@somogy.police.hu)

Mindennek az alapja annak felismerése, hogy az egyéni és a közösségi célok elérése megköveteli az emberek közötti munkamegosztást, az együttműködést és ennek koordinációját, azaz szervezését, illetve vezetését, irányítását.

A vezetés és szervezés fogalom meghatározásának az egyes iskolák részben eltérő tartalmat tulajdonítanak, ám egyetértve a tudományos célzattal elfogadom a talán leg-  
rövidebb fogalomalkotást, amely szerint „a vezetés nem más, mint mások befolyáso-  
lása”.

A vezetőnek – legyen az bármilyen szervezet – álláspontom szerint három fő feladata van: a szervezet működtetése, a fejlesztése és a képviselete. A fentebb felsorolt tudományágak sora a rendészet területén további tudományok bevonását teszi szükségessé, így meg kell említenem az alkalmazott matematikát, a kriminológiát, az államháztartási gazdálkodást, a logisztikát és a ma még kellően nem ismert kibernetikát.

A jelzett tudományok összessége alkotja mindazon ismeretet, amelyet a mai vezető és mestervezető képzés hiátusaként lehet (és álláspontom szerint kell) említeni.

Mindezeknek az értékét és az értelmét abban találjuk meg, hogy az emberek közös céljaik elérése okán egymás közötti kooperációval, tudástranszferrel összességében a cél elérése során szinergikus változásokat legyenek képesek generálni a komplex tevékenységük eredményeképpen. A rendészet illetve a rendőrség vonatkozásában a jogállami követelményként, evidenciaként fogalmazhatjuk meg a törvényességet és a szakszerűséget. A vezetés- és szervezéstudomány oldaláról a szolgálati tevékenység összességében az előzőeken túlmenően a hatékonyság, a hatásosság követelményének is meg kell hogy feleljen.

## **Történelmi visszapillantás**

A teljesség igénye nélkül az emberiség egyik legrégebbi írásos emléke Hammurapi Babilon királya (i. e. 1792–1750) 380 §-t tartalmazó törvénykönyve. Alapvetően kereskedelmi ügyletek „közjogi” szabályozásával kötelezően betartandó rendet, viszonyrendszert ír le mely megsértése szankciót is vonz maga után.

Mózes II. könyvének XVIII. fejezetében a társadalom irányíthatóságának és e tevékenység hatékonyságának fokozása érdekében szervezeteket hozott létre, melyek tagolásával és a vezető személyiségek felelősségi és döntési státuszának meghatározásával találkozhatunk először tizedesek, ötvenesek, századosok, ezredesek hierarchiájával.

A görög városállam, Athén öröksége a demokrácia, amely legeklatánsabban a döntéshozatalban nyilvánul meg, ami alapjaiban új társadalmi rendszert ír le számunkra. A Kleiszthenész által bevezetett cserépszavazás ékes példája és előzménye a mai parlamentáris demokráciának.

A birodalmak irányítása mind a Távols-Keleten, mind a kontinensen kikövetelte az egyszemélyi hatalom teljes körű és akár földrészekre is kiterjedő kialakulását. A „divide et impera” vezetési elvet az egységes, alárendelt, a legfelsőbb hatalomhoz felfutó autoritásként hagyta örökül többek között a Római Birodalom is.

Niccoló Machiavelli (1498–1512) korának méltán egyik leghíresebb államvezetési modelljének megalkotója. A *Fejedelem* című műve napjainkig ható elmélet. A racionalításra helyezi a hangsúlyt, és különös figyelmet fordít a hatalom megszerzésére és megtartására. Gyakran idézett kifejezése – „a cél szentesíti az eszközt” – csak a mű teljes kontextusában értelmezhető, ami nem a korlátlanságot fogalmazza meg.

Nemzetünk alapítójaként is tisztelt Szent István királyunk fiához írt levelében tíz pontban fogalmazza meg intelmeit, amelyet történelmünk ékköveként tartunk számon. A jó uralkodó követelményeiből kiemelkedik a talán nem annyira közismert bölcssekre való hallgatás intelme.

Szinte valamennyi vezetés- és szervezéselmélettel foglalkozó mű, kötelező jelleggel a tudomány klasszikusaiként mutatja be Frederick Winslow Taylor (1856–1915), Henri Fayol (1841–1925), Max Weber (1864–1920), Henry Ford (1863–1947), Elton Mayo (1880–1949), Douglas McGregor (1906–1964) munkásságát.

Az ipari forradalom táján értelmezett időszakában a technika és technológia fejlődésén túl a termelés fokozásának illetve hatékonyságának növelése természetszerű gazdasági érdekként fogalmazódott meg. A klasszikusok mindegyike ma már egy elméletként megfogalmazott módszert vezetett be, és így tovább növelték a gazdasági eredményeket, azaz az emberi tevékenységek hatékonyságát a produktumok (termékek) kifejezhető és mérhető voltán keresztül. Az említett gazdaságban végbemenő változás a társadalom és annak közös ügyeinek irányítására is nagy hatást gyakorolt.

A méltán európai hírű magyar közigazgatás legkiemelkedőbb személyiségei között kell megemlítenünk Magyary Zoltán (1888–1945), Concha Győző (1846–1933) és Szamel Lajos (1919–1998) professzor urakat. A közigazgatási jog, valamint a közigazgatási szervezetrendszer nevéhez kapcsolódó nézeteik napjaink igazgatási modelljeinek alapjait jelentik. Az emberiség több ezer éves történelméből e méltatlanul kevés megnevezéssel az ősök, az elődök munkássága előtt kívántam tisztelni.

A jog- és államtudományok primer és szekunder társ- és altudományai széles kutatási lehetőséget biztosítanak mindannyiunk számára akár célzatosan, a vezetés és szervezés tudományá alakulásának vizsgálatára, történelmi fejlődésére.

## **A vezetés- és szervezéselmélet általánosan megfogalmazott elvi alapértékei**

A vezetővel, azaz a vezetéssel szemben támasztott követelményként, elvárásként fogalmazhatjuk meg az alábbiakat:

- tervszerűség, kellő rugalmasság,
- a folyamatosság, a szükséges előrelátás képessége,
- a realitásokból kiinduló, objektivitásra törekvés,
- következetesség, cél- és eredményorientáltság,
- felelősségvállalás,
- differenciált operativitás, rejtettség (nem rejtőzködés),
- kooperáció (külső és belső, valamint egyén és közösség).

E komplexitásra törekvő felsorolás a közigazgatás világában (így a rendészet világára is igaz) fontos determináló tényezővel egészül ki, amely szerint a hatáskör címzettje maga a vezető. Így az ő tevékenysége az általa irányított illetve vezetett szervezeti elemek egyéneinek befolyásolásával, összetett működtetésével, annak folyamatos fejlesztésével és oszthatatlan felelősségére alapuló képviselésével valósul meg.

Leclerc de Buffon francia tudós akadémiai székfoglalóján fogalmazta meg az azóta méltán híressé vált mondatát: „A stílus maga az ember.” Esetünkben „Ő” a vezető, aki egyben a parancsnok is.

A jogviszonyunkat meghatározó hatályos jogszabályban (2015. évi XLII. Tv.) a Hszt.-ben a kodifikátor 241 esetben *vezető* megnevezést alkalmaz, míg 185 alkalommal a *parancsnok* kifejezést rögzíti a törvény szövegében. Felmerülhet a kérdés bennünk, hogy e kettő fogalom szinonimaként alkalmazandó, vagy tartalmi különbséget jelez e kettősség.

Az általános hatáskörű rendőrség (központi-, területi- és helyi-) szervezeti felépítésében több mint másfél ezret meghaladó a jogszabályban „elismert” vezetői státuszok száma. A beosztások (munkakörök) megnevezéseiben a vezető, mint kifejezés jóval nagyobb számban jelenítődik meg. Példaként mondhatjuk: járőrvezető, (járőrparancsnok), csoportvezető, alosztályvezető. A fogalom használata a struktúra alrendszereiből adódóan utal e beosztások privilegizált, magasabb szintű tudással és egyben felelősséggel járó tevékenységre.

A rendőrségi szervezet hármas tagoltsága valamint jogszabályi elhatárolása alapján a vezetői beosztásokat is további kategóriákra osztjuk:

- Beosztott vezető:
  - osztályvezető 2
  - osztályvezető 1
  - főosztályvezető-helyettes 2
  - főosztályvezető-helyettes 1
- Középvezető:
  - főosztályvezető 2
  - főosztályvezető 1
  - szakirányító 2
  - szakirányító 1
- Kiemelt vezető:
  - területi szerv vezetője
  - központi szerv vezetőjének helyettese
  - központi szerv vezetője

Ők összességében alkotják a szervezet lineáris, egyszemélyes vezetés elvére épülő hierarchikus irányítás rendszerét. Megállapíthatjuk, hogy e tekintetben szinte tisztán érvényesül a szervezéselméleti hierarchikus alapmodell, azaz a lineáris struktúra. A felelősség, amely egyúttal az irányítási rendszernek a belső determinánsa, a vertikális rendszert fogalmazza meg, amelyben törésmentesen érvényesül az alá-fölé rendeltség.

A szervezeti ábrák, valamint a szervezési állománytáblázatok összegezve rögzítik, és mutatják be mindannyiunk számára ezt a helyzetet.

A rendőrség összetett feladatrendszerének egyik megjelenítése a szolgálati ágak, szolgálatok, valamint szakszolgálatok struktúrája, amely specializálódást fejezi ki. A szervezeti lineáris vezetési rendszer mellett egy újabb vertikális irányítási rendszert alkot („szakmai szolgálati út”), amelyet a szakirányítás rendszereként szoktunk megfogalmazni. Szervezetszociológiai megközelítésből az alrendszerek látható kettős irányítása, valamint alapjaiban eltérő „identitása” (célok, erők, eszközök, képességek, felelőségek stb.) természetesen hordozza a szervezeti és a vezető képviseléből fakadó személyi konfliktushelyzetek láncolatát. Kódolva van a diszharmónia. Az egyszemélyi vezetés lineáris modellje mellett szinte kompenzációs jelleggel megjelenik a törzskari, a funkcionális szervezési és vezetési modell a szervezetben.

A rendőrség egységes (tipizált szervezési állománytáblázat) állami, az erőszak monopóliumával felruházott szervezetében komplexen jelenítődik meg a bűnügy és rendészet mind szakmai, mind az erőforrás gazdálkodást és a belső igazgatást megjelenítő strukturális rendszere. A vezetői struktúráján belül a speciális helyzet okán külön figyelmet érdemes fordítani az állomány illetékes parancsnokaira. E beosztás jogi és felelősségi körének szempontjai közül csupán egyre kívánom felhívni a figyelmet. A közrendje, a közbiztonsága időpillanatokban és időintervallumokban, valamint meghatározott térben (község, város, járás, megye, térség, ország) értelmezhető, értékelhető. Az önkormányzatok előtti beszámolóik intézménye fejezi ki azt a területi felelősséget, amely a rendőrség alapfeladatának komplexitásából adódik, és oszthatatlan módon jelenítődik meg a rendőrkapitányságok illetve megyei rendőr-főkapitányságok vezetőinek státuszában.

Külön szempontból kell vizsgálni az állomány illetékes parancsnokain belül a költségvetési vezetői beosztást. E beosztás már lényegesen szűkebb kört ölel fel. Az államháztartás elemeként a központi költségvetésben (XIV. fejezet, 7. cím) jelenítődik meg a tervezhető és felhasználható erőforrás. A nagyságrendre utal, hogy millió forintban határozza meg a törvényhozó, azaz a „000.000” nem kerül leírásra.

Az államháztartás, valamint a központi költségvetés részese okán e vezetők mellett megkerülhetetlen tényező a gazdasági szervezet vezetője, esetünkben a rendőrfőkapitány gazdasági helyettese. Kötelező volta a törvényi előírásokból következik, amely egyben speciális képesítését és tudását is megfogalmazza. E státuszra általánosan jellemző, hogy a rendészet oktatási és képzési rendszerében szükséges képesítési követelmény nem szerezhető meg. Úgy viselnek gazdálkodási felelősséget, hogy nem ők rendelkeznek az erőforrások felhasználása felett. Csakis ők tudják (jelen helyzet kritikája), hogy minden vezetői döntés egyben pénzügyi döntés is. Ha majd a közterületi szolgálatok tervezését, szervezését és irányítását gazdasági események folyamataként is tanítani fogják (fogjuk), valódi értelmet kap a hatékonyság követelménye.

A szervezeti ábrákban leírt hierarchikus, lineáris, törzskari, funkcionális szervezési elveken túlmenően – a költségvetési intézmény státuszából fakadóan – a működésre a divíziós elv domináns hatása érvényesül.

A fentiekben a szervezet általános és speciális feladatrendszeréből, struktúrájából adódó vezetési és irányítási rendszer rendkívüli összetettségére kívántam csupán rámutatni, a tartalmi elemzésre e tanulmány keretei között nem vállalkozom.

Ezen realitás álláspontom szerint kiemelt jelentőséggel ruházza fel az alkalmazott vezetési, irányítási rendszert.

## **NOVUM – Multidimenzionális rendészeti mátrix**

A rendőrség – mint egységes szervezet – folyamatos fejlődése és változása összességében egy evolúciós átalakulásként is értelmezhető, ám mégis alapvetően egy „konzervatív” szervezet. Az alapvető feladata, rendeltetése éppúgy nem változik, mint ahogy a kriminalisztika alapkérdései sem.

Az Alaptörvény feladatrendszeréből az következik, hogy a bűncselekmények megakadályozása, mint alkotmányos cél azonosítható azzal, hogy ma kevesebb bűncselekmény történjen a tegnaphál, és holnap a mainál is kevesebb legyen. A gondolat továbbvitele egyben azt is jelzi, hogy a bűncselekmény számának statisztikai adatai mögött sértetteket, áldozatokat, jogi és anyagi károkat kell látnunk.

A bűncselekmény felderítése az állami büntető hatalom általános és speciális prevenciójának érvényesülésének záloga. Az alkalmazott statisztikai mérőszámok az elfogott és el nem fogott bűnelkövetőkre utalnak.

A közrend, közbiztonság fogalma napjainkban is a tudományos kutatás tárgyát képezi, ezért e tanulmányban nem vállalkozom a fogalom kibontására. Csúpan jelzem, hogy a bűncselekmények, jogsértések száma és alakulása közvetetten és közvetlenül hatást gyakorol a köz biztonságának, rendjének és nyugalmanak aktuális helyzetére.

Mind az objektív (statisztikai megközelítés) mind pedig a szubjektív (polgárok biztonságérzete) közbiztonság fenntartása és fejlesztése sokunk közös célja, érdeke és egyben értéke. E társadalmi kooperációban szerephez jutnak a társ rendvédelmi szervek, az állam intézményei, az önkormányzatok és az önkormányzati rendészeti szervek, és a méltán stratégiai partneri jelzővel illetett polgárórség. A biztonságot „piaci” alapon szolgáltató vállalkozások az őrző funkció mellett a jövőben – a fejlődés trendje szerint – egyre több jogosultságot vehetnek át a megbízótól, ami a magánnyomozásban minőségi átalakulást eredményezheti.

A tömeges illegális migráció elleni állami fellépés három pillérjében új feladatot kapott a Magyar Honvédség. Az Alaptörvényben rendőrségi feladatként megfogalmazott államhatár rendjének biztosítása napjainkban a Magyar Honvédség aktív, effektív, erő és eszköz alkalmazása nélkül nem, vagy legalábbis a közbiztonsági deficit reális veszélyével lenne csak biztosítható. Mindannyian a jelen részesei vagyunk. Életkorunkból és szolgálati éveinkből következően méltán vagyunk büszkéek tudásunkra, amely elméleti és gyakorlati ismereteinkre alapozva egyre magasabb szintű biztonság szolgáltatására ad lehetőséget, ami egyben számunkra kötelezettség is.

E nem, vagy legalábbis nehezen felmérhető felhalmozott ismeret valóságos volta mellett teszem fel a kérdést, hogy *ismerjük-e szervezetünket?*

Ez bizonyára sokak számára meghökkentő, esetlegesen visszatetszést vált ki. Kérdésem természetesen nem az aktuális vezetők ismeretére, az állománytáblára, az objektumokra, a tevékenységet reprezentáló adatokra vonatkozik! Semmiképpen sem az egyéni illetve szervezeti felkészültségre és teljesítményre irányul!

Gyakorló vezető önmagam számára – több mint három évtizedes szolgálati tapasztalat birtokában – fogalmaztam meg e felettébb érdekes kérdést illetve annak tartalmi elemeit:

- Látom-e az alrendszer egyedi identitásait?
- Látom-e a vertikális és horizontális kapcsolatrendszereket, hatás-, kölcsönhatás-, ellenhatás mechanizmusokat?
- Látom-e a működés primer és elsősorban szekunder mechanizmusát, automatizmusát, meghatározottságát?
- Látom-e a területi felelősség alapján a szervezetek működésének komplexitását?
- Látom-e az erőforrás gazdálkodás összetettségét, szükségesség és elégségesség, hatékonyság elvnek az érvényesülését?
- Látom-e a beavatkozások (vezetői döntések) helyét, idejét, módját, mértékét?
- Látom-e a szervezet fejlesztése kapcsán a jövő realitását?

A jog uralmat, a tudás hatalmat biztosít! Minél több az ismeretem, annál jobban látom a felfedezésre váró ismeretlent. Kérdéseket fel lehet tenni, sőt kötelező! Én nem az értetlenséget, a tehetetlenséget, az akadékoskodást érzékelem a kérdések hallatán. A válaszokban a kibernetikus kapcsolatokat fogalmazzuk meg, amelyek a szinergiák zálogjai.

## **XY** – Szervezetelmélet

A biológia tudományában 1891-ben Hermann Henking professzor figyelte meg az élővilág egyes fajaiban fellelhető, azonosítható egyes alkotóelemeket. Mára a genetika tudománya közvetlenül szolgálja eredményeivel az ember, így az emberiség egészségét. Az emberközpontú vezetéselméleti iskolák egyik klasszikusaként tisztelt Douglas McGregor a vezető és a beosztott sajátos viszonyrendszerét ábrázolta a munkához való kapcsolatuk alapján e két betűvel. Elméletét a szervezet megismerésének, vizsgálatának, tanulmányozásának, kutatásának egyik sajátos módszereként alkalmazom.

*a) Tudástranszfer, a szervezet negatív lineáris ábrája:*

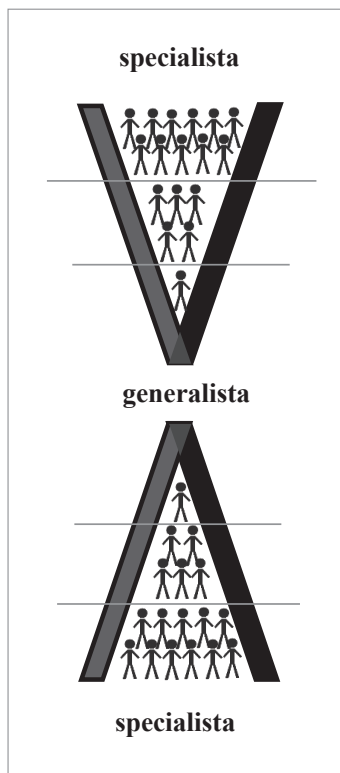
A *generalista* személye, aki térben és időben effektív módon valósítja meg a cselekvést. Így például a rendőri intézkedést, vagy vezetőként döntést hoz. A térben felette állók kiterjesztő módon specializálódnak, ami a szervezet felsőbb szintjein strukturálódással is együtt jár. A végrehajtástól annak felelőségétől egyre távolodik a „szükséges” tudás.



A *specialisták* szinte kizárólag vertikális síkokban (szakmai szolgálati utak) látják a rendszerek működését, ami párhuzamosságokat mutat, így eredőjük nem kellő hatású, rosszabb esetben kioltják egymást.

*b) A szervezet hierarchikus ábrája, a lineáris rendszer*

Az alá-fölé rendeltségi struktúra tiszta felelősségi viszonyokat ábrázol és az erőforrások elosztásának és alkalmazásának a realitását mutatja be.



1. ábra: X-elmélet szemléltetése. Készítette: a szerző.

Az ábrázolással szemléletes módon próbálom bemutatni, hogy a szervezet irányítási és szakmai tudástranszferje strukturálisan egymás tükörképe, ellentéte. A kapcsolódási pont a generalista, aki egyben a szervezet vezetője. Ő a szűk keresztmetszet! A háromszintű rendőrségi szervezet struktúrájában valamennyi szintre felnagyítva, illetve kicsinyítve az egész rendőrséget lehet jellemezni, elemezni és megfigyelni. Jól kimutatható a szervezeti és a szakmai irányítási, kommunikációs vonalainak eltérése, kereteződése, amely strukturális zavarok lehetőségét kódolja.



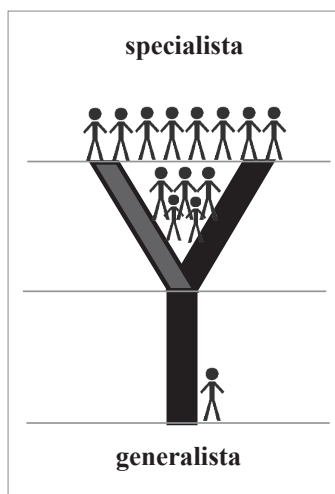
Egy (Somogy megyei) rendőrkapitányság vezetője felel egy vagy több járás közrendjéért, közbiztonságáért. A rendőrkapitányság struktúrájában közvetlen parancsnoka, irányítója a bűnügyi osztálynak, a vizsgálati osztálynak, a közrendvédelmi osztálynak, a közlekedésrendészeti osztálynak, az igazgatásrendészeti osztálynak, valamint két kapitányság esetében határrendészeti osztálynak is.

Valamennyi rendőrkapitányság szervezetében megtalálható a bűnügyi és a vizsgálati osztály. Területi szinten a megyei rendőr-főkapitányság bűnügyi igazgatóságán ezt a bűnügyi tevékenységet már 7 osztályba tagoltan hajtják végre.

Ha a strukturális számokat behelyettesítjük a fenti egyszerű ábrába, akkor mindannyiunk számára láthatóvá válik az a realitás, amely formálisan ellenhatást gyakorol a szervezet működésére.

### *A „belső igazgatás” struktúrája*

A gazdasági, a humánigazgatási és a hivatali szervezet, amely összességében alkotja az általános szervezeti „szükségleteket”, alapvetően bürokratikus elemek. A szakmai szinttől eltérően az erőforrás legnagyobb felhasználási területén biztosítja a legszűkebb keresztmetszetet. Ebből adódóan a rendőrkapitányságokon szervezett alosztály (kiemelt kapitányságok esetén osztály) jogállású hivatalok tevékenysége oly mértékű összetettséget mutat, hogy a vezető felelőssége szervezetszociológiailag nehezen értelmezhető. Az erőforrások felhasználásával pont ellentétes a mai struktúra, utalnék a költségvetési gazdálkodás sajátosságaira.



2. ábra: Y-elmélet szemléltetése. Készítette: a szerző.

E szervezelméleti modell egységesen mutatja egy rendőri szerv strukturális felépítését, a vezetési, irányítási, összességében a kommunikációs felelősségi vonalak eltérő síkjait, keresztezéseit, rámutatnak a szervezet értékeire és a realitást jelentő hátrányos feszültségpontokra.

A keretben való ábrázolást nem jelképnek szánom! Konzekvensen jelzi, hogy a szervezet komplex működésének vannak határai, amelyek egyben zárt rendszert alkotnak.

- A bűnügyi, a szabálysértési, a közigazgatási jog (jogágak) anyagi és eljárási szabályai mindannyiunk számára evidenciaként értékelendők.
- A munkaügyi tárgyú törvények a személyi állomány sokszínűségével azonos jogviszonyokat szabályoznak a teljesség igényével.
- A status quóból adódóan a rendelkezésre bocsátott állami vagyon (objektumok, felszerelések, gépjárművek, fegyverzet, technikai eszközök stb., egy szóval a materiális javak) kiegészül az évenkénti központi (állami) költségvetésben biztosított pénzügyi forrásokkal. E kettő összességben alkotja a feladatvégrehajtás lehetőségét, biztosítja a gazdálkodási keretet.

A rendészeti képzés hiátusa, hogy szinte említést sem teszünk az erőforrás-gazdálkodásról, így a szakmai vezető nem rendelkezik ismerettel. Ebből következik, illetve következhet, hogy az osztályvezetők, a rendőrkapitányság-vezetők, bűnügyi és rendészeti főkapitány helyettesek távol tartják magukat e realitástól, félreértelmezik a gazdálkodást. A vezetők számára nem evidencia, hogy minden döntés egyben pénzügyi döntés is, amely feletti rendelkezés az ő hatáskörük és egyben felelőségük. A gazdálkodást sok esetben a gazdasági vezetőkre bízják, hiszen ők értenek hozzá, és nézeteik szerint ők a felelősök.<sup>2</sup> A főkapitányi beosztással együtt járó költségvetési szerv vezetője komplex módon értelmezhető jogokkal és kötelezettségekkel együtt járó státusz.

A célok és a vágyak, amelyek akár utasításban, parancsban, akár kérelmekben, igényekben fogalmazódnak meg, kizárólag a realitást jelentő komplex gazdasági kereten belül valósulhatnak meg. Az immateriális javaknak e területen is determináló hatása van, amely az egész szervezet működésére, fejlesztésére közvetlen befolyást gyakorol.

## Effektivitáselmélet

Egy szervezet alapítása, működtetése és fejlesztése többek között folyamatos kontrollt igényel. A struktúra magában hordozza a szakmai (rendeltetésből fakadó) és a „belső igazgatás” (vezetés, gazdálkodás, humán-erő-gazdálkodás, hivatali jellegű feladatrendszereket) szervezeti elemeit, ezáltal válik szervezetté. A rendőrség (és valamennyi rendészeti szervezet) a törvényi jogállásából következően rendelkezik alapító okiratokkal,

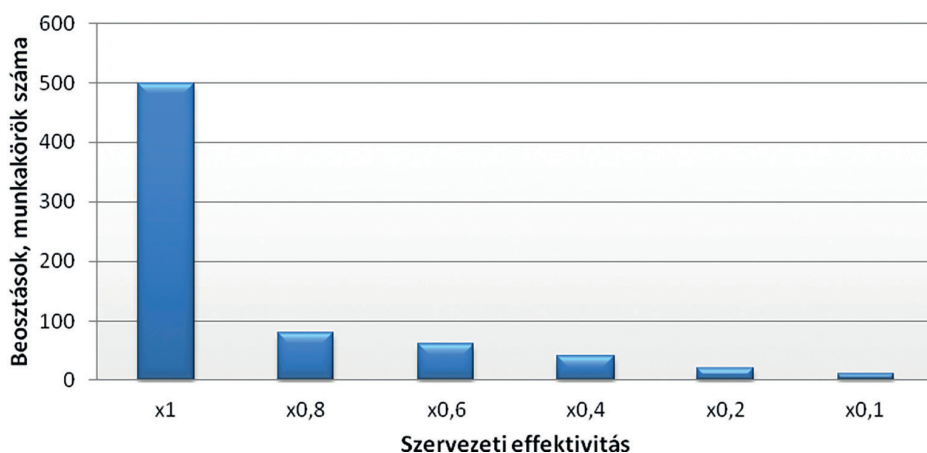
<sup>2</sup> Magam nem tartozom e vezetők közé.

szervezeti és működési szabályzatokkal, ügyrendekkel és normatív tartalmú szabályzók sokaságával.

A szervezési állománytáblázat foglalja össze a humánerő-gazdálkodást, az erőforrások felosztását, allokációját. Megjelenik ezen alapdokumentumban a szervezet felépítése (szintek, egységek, alegységek), a beosztások, munkakörök minőségi (képzett-ségek, tudásszint) és mennyiségi adatként a státuszok száma. A jogszabályok egységes keretet, az irányító jóváhagyása a szakmai kiválóságot biztosítja. Minden szervezet célja, hogy rendeltetéséből adódóan törvényesen, szakszerűen (a tudásra alapozódik), hatékonyan (erőforrás ráfordítása), hatásosan (objektív és szubjektív értékelések), összességében eredményesen működjön. A hatékonyság mérhető, összehasonlítható, ezáltal értékelhető.

Számos indikátort, mérőszámot lehet és kell alkalmazni. Az hatékonyságtan egy az alkalmazható módszerek közül. Viszonyszámmal fejezem ki az állománytáblában szereplő státuszok (munkakörök) számára alapozva az ügynevezett hatékonysági értéket. Arra adok választ, hogy a rendelkezésre álló erőforrás (éves központi költségvetési törvény XIV. fejezet 7. cím, személyi juttatásokból levezethető) a tervezés szintjén milyen mennyiségben ad objektív lehetőséget a szolgálati feladatok végrehajtására.

A bürokrácia minden szervezet természetes, szükséges velejárója, strukturális alkotóeleme. E rendszertani elem nélkül álláspontom szerint nem létezhet, nem beszélhetünk szervezetről, csak emberek halmazáról. A mértéke és hatása okán jelentősen befolyásolja a működést. A bürokráciáról evidencia, hogy önfejlesztő adottsággal bír és akár lopakodó jelleggel is egyre több és több közvetlen és közvetett erőforrást igényel. Kizárólag vezetői döntésen keresztül korlátozható és korlátozandó! Az hatékonyságtan mutatja a bürokrácia jelenlétét, szintjét a szervezetben, ám ezt meghaladó módon teszi láthatóvá az erőforrás komplex felhasználását.



3. ábra: Szervezeti hatékonyság. Készítette: a szerző.

A vízszintes tengelyre tetszőlegesen 1-től 0,1-ig szorzószámi beosztást alkalmazunk. Döntés kérdése, hogy az állománytáblában szereplő beosztásokat és munkaköröket milyen csoportosításban számítjuk az egyre csökkenő szorzószámokhoz. Természetesen az összehasonlítás csak akkor lehetséges, ha mind a szorzószámok, mind a csoportosítások megválasztása azonos, megegyező szabályrendszer alapján történik. A státuszok számát az értékelési szorzószámmal megszorozzuk és ezek összességét arányítjuk, az összes státuszszámhoz, így százalékos formában kapjuk meg az effektivitási mutatót.

A státuszok szorzószámához való rendelésével fejezhető ki a döntés, amely a szervezet alaprendeltetéséhez viszonyítva az adott szolgálati tevékenység (beosztás, illetve munkakör) közvetlen hatásfokában nyilvánul meg.

Például 1000 fős szervezet vonatkozásában:

- 500 státusz × 1 = 500 (például járőrök, körzeti megbízottak, járőrvezetők, járőrparancsnokok, útlevelkezelők, nyomozók)
  - 100 státusz × 0,8 = 80 (például vizsgáló, baleseti helyszínelő, bünyügyi technikus, kutyavezető stb.)
  - 100 státusz × 0,6 = 60 (csoportvezető, alosztályvezető, szolgálatirányító, panaszfelvevő, ügyeletes)
  - 100 státusz × 0,4 = 40 (szakirányító, területi szerv beosztottja)
  - 100 státusz × 0,2 = 20 (ügyintéző, ügyviteli alkalmazott, gazdasági, hivatali, objektumőr)
  - 100 státusz × 0,1 = 10 (vezető, ellenőr)
- 
- 1000 státusz 710 = effektív mutató 71%*

Az azonos rendeltetésű szervezeti elemek összehasonlíthatóvá válnak. A szervezet létrehozásakor, módosításakor álláspontom szerint arra kell törekedni, hogy minél magasabb effektivitási mutatót érjünk el, mert ez biztosítja a hatásos, és hatékony szolgálatellátás keretét.

## A vezetői tevékenység újszerű modellje

Bármely vezetési modell alapértelmezése nem más, mint a szervezet kommunikációs struktúrája. Többek között a rendészet világában, így a rendőrségen belül is a kommunikáció értelmezhető a vezető (parancsnok) általi utasítással vagy parancssal és ennek reagálásaként az alárendelt vagy beosztott által tett jelentéssel. Ezen információs folyamat kiegészül napjainkban az informatikai fejlődés éppen aktuális fejlettségi fokán olyan automatizmusokkal, amelyek generálják a működés általános, illetve egyedi adatait. A szervezet általános működése álláspontom szerint az egyes tevékenységek összességével azonosítható.

A vezetői munka – parancsnoki munka sorrendje – annak logikájából következően értékálló, klasszikus, konzervatív jelzőkkel illethető. Az egyes vezetéseméleti iskolák

a vezetői munkafolyamatot egymástól részben eltérően írják le, ám összességében az általam három évtizede megismert parancsnoki munka sorrendje mindegyikben fel-lelhető:

### **Döntés-előkészítő szakasz**

- feladattisztázás
  - időszámvetés
    - előzetes intézkedések
      - helyzetértékelés
        - elgondolás, alternatívák

## **DÖNTÉS**

### **Döntés végrehajtása**

- tervezés
  - szervezés
    - együttműködés
      - végrehajtás vezetése és/vagy irányítása
        - kontroll, ellenőrzés
          - elemzés, értékelés

E vezetői munka sorrendje egy idősíkbán ábrázolható, amelynek központi eleme a vezető döntése. A rendőrség világában kriminalisztikai tanulmányainkra alapozva úgy is meg lehet fogalmazni a döntés tartalmát, mint a kriminalisztika alapvető kérdéseire adott válaszok.

A vezetői munkafolyamat egy zárt láncolatot képez. Valamennyi eleme egyaránt fontos és nélkülözhetetlen. A rendőrség feladatrendszeréből, akár egyes feladatokat tekintve az adott társadalmi, gazdasági, politikai, földrajzi, kulturális, kriminológiai stb. környezet, oly mennyiségű adattal és információval rendelkezik, amely a döntés megalapozásánál alapvető befolyással bír. Az információk összegyűjtése, folyamatos nyomon követése már önmagában szakértelmet kíván. Az aktuális döntési helyzethez viszonyított értékelhetősége okán specialistát igényel.

A szervezeti struktúrából adódóan, annak korábban felvázolt hatás-ellenhatás mechanizmusaiából fakadóan a szervezet napi vezetése és irányítása nem nélkülözheti a szükséges, értékelt információk rendelkezésre állását, amit álláspontom szerint a lineáris struktúra nem biztosít.

A korábban két dimenzióban ábrázolt modellek helyett a multidimenzionális rendészeti mátrix vezetéselméleti alapját gömbszerűen ábrázolom (4. ábra). A gömb felszínén, amelyet horizontálisan és vertikálisan tetszőleges számú cikkelyekre is oszthatunk, amelyek egyben a specialistákat is jelentik, mindegyike fontos, a prioritását nem a strukturális helyzete adja meg.



4. ábra – A multidimenzióális rendészeti mátrix vezetéselméleti alapja.  
Készítette: a szerző.

A szervezet napi működésében és egyes konkrét feladatok folyamatában minden vezetőnek folyamatosan szüksége van „a kollektív tudásra”. A vezető által alkalmazott módszerek és eszközök aktivizálhatják a szervezet erőforrásait, ami a működés hatékonyságában nyilvánul meg.

Egy térben körbe forgó radarral szemléltetem azt a folyamatos kérdés-felelet alapú információáramlatot, amely fókuszpontban összegyűjthető (cél és feladat-orientáltság, rendelkezésre álló képességek), folyamatosan rendelkezésre áll és a legnagyobb szakmaiságot képes biztosítani. Kétségtelen tény, hogy ez a vezetéselmélet nem a hierarchikus státuszra épül. Hasonlóságot mutat a projektszerű működéssel, illetve a rendőrség életében a „törzsek” működéséből lehet kiinduló példát mutatni. E vezetéselmélet a kollektív tudáson alapszik, de természetesen a döntés felelősségét nem ruházza át, így nem tekinthető kollektív vezetésnek.

A vertikális és horizontális síkokon túlmenően erre a gömbre a konkrét státuszából adódó helyzet által meghatározott nézőpontokból mindenki más és más aspektust lát. Ezt a sokrétűséget én értékékként fogalmazom meg.

A szervezet alapdokumentumaiban megfogalmazott (előírt) értekezletek, eligazítások, beszámoltatások, jelentések formalitásának megtartása mellett, e módszer (komplex kommunikációs eljárások) új, illetve megújult kommunikációs teret alakít ki. Az XY-kromoszóma elméletben jelzett negatív hatású mechanizmusokat álláspontom szerint a vezetés és irányítás rendszerével lehet kiküszöbölni, sőt az egyének tudására, minőségi és mennyiségi teljesítményére alapozva (azokat mérve és értékelve) új minőségi

dimenziót lehet elérni a szervezet működése kapcsán, amelynek valóságos példáját láthatjuk a szinergia megjelenésében.

A terjedelem okán csupán vázlatosan kívántam bemutatni azt az elméletet, amelyet napi vezetői tevékenységem alapjának tekintek. A Somogy Megyei Rendőr-főkapitányság vezetőjeként az elmúlt négy év komplex (bűnügyi, rendészeti és gazdálkodási adatai alapján) működését – fejlesztését – megfelelőnek, sőt akár jó szintűnek tudom értékelni. Azt gondolom, hogy az általam – az elődök munkásságára építve – kidolgozott multidimenzionális rendészeti mátrix mára nem csupán csak egy elmélet, hanem alkalmazható módszer.

## **ABSTRACT**

### ***Some Ideas about Management and the Work of the Police Chiefs***

PIROS Attila

*The realisation that in order to achieve individual and community goals, people need to divide labour and cooperate, all this needs to be coordinated and organised, i.e. managed and controlled, serves as the basis for management activities. Following this insight, gradually and steadily, management became an increasingly conscious human activity, which today has deservedly been elevated to the status of science. Due to its interdisciplinary nature, the management and organisation science of our times combines the knowledge of education science, psychology, sociology, law and historical science both in its theory and its practice.*

**Keywords:** *practice of leadership in the police force, division of labour, management and organisation science, interdisciplinarity*