

Kovács István¹

Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Döntés mint az alternatívák közüli optimális választás folyamata

Management Functions in the Life of a Local Police Station. Decision-making as a Process of the Selection of Alternatives

Mint ahogy minden tudományos diszciplínának, úgy a vezetés- és szervezéselméletnek is vannak fejlődési korszakai. Bármilyen meglepő, a globális világban megjelenő új elméleteknek, rendszereknek és iskoláknak az alapját is egytől egyig a klasszikus iskola tanai fektették le. A tanulmány egészen a gyökerekig visszanyúlva Fayol vezetési funkcióinak elemzésén keresztül egy lokális (helyi) rendvédelmi szerv életébe enged betekintést. A tanulmányban a döntés funkcióival ismerkedhetünk meg, amelyet olyan megoldási alternatívák és javaslatok követnek, amelyek a hatékonyság megtartása mellett a szerv működőképességét megkönnyít(het)ik, eredményességét pedig megnövel(het)ik.

Kulcsszavak: vezetés- és szervezéselmélet, vezetési funkciók, klasszikus iskola, rendvédelem, döntés

As all academic disciplines, the theory of management has evolutionary periods, too. No wonder that all the newly born theories, systems, schools in the global world were based on the classical school. The study gives an insight into the life of a local police station from the basics to the analysis of Fayol's management functions. In the study we present the function of decision-making, followed by alternatives and proposals which could make operability of an authority easier in order to increase its success as well as its efficiency.

Keywords: theory of management, management functions, classic school, police, decision

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, egyetemi tanársegéd, e-mail: sankazuka@gmail.com, kovacs.istvan@uni-nke.hu, ORCID: 0000-0002-7210-1981

Bevezetés

„Akié a döntés, azé a győtrelem...” [1]

A német közmondás, miszerint „Akié a döntés, azé a győtrelem...”, gyakorta sztereotípiák középpontjává válik. A közmondáshoz kapcsolt előítéletek a döntéshozókat szorongással, stresszel és félelemmel ruházzák fel. Ennek köszönhetően a választási helyzetek és alternatívák a döntéshelyzetben utolsó lehetőségként, élet-halál kérdéseként realizálódnak, kényszerítve ezzel a döntéshozót, hogy így az eszerinti lehető „legjobb” döntést hozza meg.

Személyes tapasztalatainkra támaszkodva gondoljunk csak bele, hogy egy átlagos napon mennyi döntést kell meghoznunk, mennyi olyan alternatíva közül kell választanunk, ami mindennapi életünkre kihatással lesz, és a jövőnkre befolyással bír majd. Nem kell bonyolult példákra gondolnunk, elég, ha az időjárás, az öltözködés és az egészség összefüggéseire tekintettel vagyunk. Míg e példa egyesek számára triviálisnak tűnhet, és ingerküszöbükre hatással nincs, addig másoknak ez igenis prioritást élvező döntésnek bizonyulhat. De példálózhatnánk azzal is, hogy a világvezető gazdasági társulatok elnökei az igazgatótanács tagjainak mennyi milliót fizetnek ki azért, hogy a „jó döntések” meghozatalával milliárdos bevételekre, profitra tegyenek szert, a versenyszférában elfoglalt előkelő pozíciójukat pedig megtarthassák. Ugye nem gondoljuk komolyan, hogy Bill Gates egyedül vezeti a Microsoftot, vagy Jeff Bezos egyedüli Amazon-alapítóként lett 2017-ben a világ leggazdagabb embere [2] [3]? Akár kisebb, akár nagyobb fajsúlyú a döntés, akár egyedül, akár csoportosan hozzuk azt meg, e vezetési elemre mindig jellemző lesz, hogy bármelyik irányba induljunk el, az később újabb választási alternatívához, lehetőséghez juttat el minket. Mikor pedig választás elé érkezünk mindig lesz alkalmunk a döntésünkön változtatni, megteremtve ezzel a legoptimálisabb alternatíva kiválasztását.

Sokan nem tudják – főleg nem a sztereotíp gondolkodók –, hogy a „Wer die Wahl hat, hat die Qual” („Akié a választás, azé a győtrelem”) német közmondás a „Wer keine Wahl hat, hat ein Problem” („Akinek nincs választása, annak van igazából gondja”) résszel folytatódik. Márpedig gondja senkinek sem lehet, hisz a választási alternatívák és lehetőségek mindenki számára nyitottak, azaz mindenki jogosult arra, hogy dönthessen. (Más kérdés, hogy a döntési mechanizmusban hol foglal helyet, azaz a döntése a közösség érdekeit, vagy csupán a sajátját befolyásolja-e, és a cselekvési alternatívák közül kiválasztott változó, a moralitás szempontjából, etikailag a közösség értékrendjével, vagy csak a saját értékrenddel korrelál-e majd.) Ez minden döntésre igaz, akár magánéletünkben, akár választott hivatásunkban hozzuk is azt meg. Nem kérdés továbbá az sem, hogy nemcsak a versenyszférában működő vállalatok, hanem az államigazgatásban meghatározott társadalmi igény kielégítésére létrehozott szervek teljes személyi állománya – még a parancsuralmi rendszer ellenére is – döntésre jogosult. A döntések meghozatalának világszinten egyetlenegy korlátja ismert csupán: a jog által behatárolt társadalmi értékek és érdekek védelme. (A katonának is bármikor jogában áll úgy dönteni – saját elhatározásból, vagy közösségi érdekből –, hogy megtagadja a parancsot; hogy azt jogszerűen tette-e, vagy sem, annak eldöntésére a katonai büntetőjog minden eszközével, rendszertanával és ismeretével rendelkezésre áll.)

Nincs „jó” döntés, vagy „rossz” döntés, inkább a vezetők, és az emberek által hozott döntési eredmények, sikerarányok ismertek és léteznek csupán. (Gyakran válik nehézkessé, ha több alternatíva közül kötelezően választanunk kell, de emberként ehhez az idő folyamán hozzászokunk, hisz az élet nem más, mint a döntéseink sorozata.) Persze az is egyértelmű – még a laikus számára is –, hogy bármilyen döntést is hozunk, a döntéshozattal együtt járó döntési kockázatot nem küszöbölhetjük ki teljesen.

Úgy vélem azonban – hipotézis szintjén feltételezem –, hogy mind a versenyszféra vállalati vezetői, mind pedig az államigazgatási szféra szerveinek vezetői számára több választási alternatíva, és lehetőség áll rendelkezésre ahhoz, hogy a sikerességüket – profitnagyságukat vagy a meghatározott társadalmi cél elérését – finomhangolják, fejlesszék, adott esetben pedig javítsák. Mindehhez csupán arra van szükségük, hogy a döntéshozatali eszköztárt kibővítsék, megértsék, és egyben alkalmazzák azt a döntésmechanikai eszközt, amely az adott cél elérését leginkább támogatni tudja.

Korábbi tanulmányaimban – egy helyi rendvédelmi szerv mindennapi életére vetítve – a klasszikus vezetéselméleti-iskola vezetési funkciói közül mind a célmeghatározást, mind a tervezést, mind az ellenőrzést sikerült már feldolgoznom, a bevezetésből pedig az olvasó is sejthette már, hogy e publikáció középpontjában a döntés, mint vezetési funkció elemzése áll [5] [6] [7].

A tanulmányban történelmi alapkutatót végeztem, alkalmazott kutatás színterén pedig SWOT-analízist alkalmaztam. Általános célom volt, hogy egy olyan tanulmány születhessen, amely a helyi rendvédelmi szerv döntési mechanizmusáról reális képet nyújt, továbbá egy olyan információs adatbázist hoz létre, amely a kidolgozott javaslatok megvalósíthatóságának tekintetében a rendőri vezetők döntési mechanizmusait segíti.

A döntés

Döntés(elmélet)i irányzatok, közelítésmódok

A tudományos gondolkodás megköveteli, hogy a személyes, szubjektív véleménynyilvánításon felülemelkedjünk, és olyan, az objektív megtapasztalás révén létrejött eredményeket vonultassunk fel, amely a választott terület már ismert eredményein túlmutat, és újabb részleteit adja annak a teljes egésznek, amelyből az összetevődik [8] [9] [10]. Mindazonáltal, mivel álláspontom szerint – a racionális döntéselmélet hitvallására tekintettel – „jó” és/vagy „rossz” döntés nem létezik, szükséges megismernünk a döntéshozatal filozófiai megközelítését –, valamint a többi döntéselméleti irányzatot is –, amely az erkölcs és etika szempontjából ennek fordítottját képviseli.

Az etika és erkölcs összefoglalásképpen nagyrészt az emberi tettek, cselekedetek az erkölcsi jó és rossz szempontjából való vizsgálatára hivatott [11]. Cselekvéseinket pedig döntéseink vezérik. E szempontból a morál- vagy filozófiai etika annak tartamát vizsgálja, azaz megpróbálja azt tisztázni, hogy a helyes és helytelen fogalmak létrejötte vajon mit is jelent. (Helyes volt-e a katonának azt a döntést meghoznia, amellyel például parancsot tagadott meg?) A normatív etika annak vizsgálatára hivatott, hogy az adott körülmények között

milyen magatartást kell és/vagy kellett volna tanúsítanunk, hogy a társadalmi előírásoknak megfeleljünk. (Megfelelt-e a döntés, a parancs megtagadása a belső utasítások, a társadalmi jogrend által előírt magatartási szabályoknak?) Az alkalmazott etika az egyes hivatások beható vizsgálatát tekinti feladatának [12].

Szemben a morális megközelítéssel, a „racionális döntés”, valamint „rutintevékenységgel megközelítés” és a „csekély önkontroll” elmélete nem biológiai és pszichikai jellemvonásokra épít, hanem azt vallja, hogy mivel az egyén a lehetőségei közül a legnagyobb szubjektív haszon elérésére törekszik, ezért annak eredményét nem a biológiai jellemvonásai, hanem a döntési mechanizmusainak sora alapozza meg [13]. (A bűnelkövetéshez mindig három elem egyidejű és együttes jelenléte szükséges: tettes, tárgy vagy sértett és kedvező helyzet. Az elkövetett cselekmény pedig átlagemberek viselkedési hibája, nem pedig biológiai tulajdonságaik [14] [15] [16].)

A racionális döntésméleti irányzatok nagyrészt inkább a közgazdaságtan döntésméleti megközelítéséhez köthetők, amelynek alapját a haszon, és a hasznosság képezi [17]. Ebből adódóan – ahogy azt a cselekvéstudomány is tárgyalja –, ha a döntésre jogosult az összes cselekvési alternatívát ismeri, akkor az ok-okozati összefüggésre tekintettel annak eredményével is tisztában van. Ha pedig a döntéshozó a cselekvési alternatívák közül preferenciasorrendet is képes állítani, akkor – visszautalva a bevezetésben foglaltakra – már nem is olyan nehéz, még kötelező érvénnyel sem a legjobb cselekvési változat kiválasztása, azaz a döntés meghozatala [18]. A korai klasszikus döntésmélet értelmében az adott változat választása esetén valamennyi eredmény bekövetkezik.

A preferenciasorrend kialakítása pedig nagyrészt az egyén azon tulajdonságára vezethető vissza, miszerint ő a döntési mechanizmusában az alternatíva kiválasztását és az eredmény bekövetkezését milyen mértékűnek értékeli, nem pedig arra, hogy a rendelkezésre álló lehetőségek bekövetkezése mennyire valószínű volt. (Ezt nevezzük adminisztratív döntési irányzatnak [19].)

Az egyén értékelése a tudatban jelenik meg, amelyre az elvárások és az elgondolás befolyással bírnak. Ha a döntéshozó döntése alapján az eredmények pozitív végkifejlettel zárultak – ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy etikailag is „helyesek” voltak, hanem azt, hogy a legoptimálisabb, legnagyobb hasznot (nem csak anyagi jellegű hasznot) generálták –, jutalomhoz, nyereséghez vezettek, akkor az egyén nagyobb valószínűséggel ismételi meg ezen alternatívák kiválasztását, míg a negatív eredménnyel zárult döntéseket pedig kizárja. (Szigorú megerősítő modell alaptézise [20].)

Korlátozott racionalitásról beszélünk, amikor az egyén nem a haszon maximalizálására, hanem csupán annak elégséges szintű kielégítésére – optimalizálásának minimalizálására – törekszik. A legtöbb döntési helyzetben a döntéshozó úgy egyszerűsíti le a döntési folyamatot, hogy maximalizálás helyett a kielégítő alternatíva kiválasztására törekszik, amellyel az adott cél elérésére elegendő, és kielégítő [21]. (Például az adott kerületen áthaladó villamosjáraton elszaporodtak a nyaklánckitépések. A kerületi rendőrkapitány csak a kerületét érintő villamosszakaszon intézkedik azok megakadályozására, a villamosvonal többi szakaszán ugyanazt – együttműködve más szervekkel és hatóságokkal – nem teszi meg. A kerületi igényt

ezzel kielégítette, viszont a hasznot, hogy e cselekmények az egész szakaszon megszűnjenek – az együttműködés hiányára tekintettel – nem maximalizálta.)

A racionalitás cáfolására születtek meg a fokozatos hozadék- és a szemeteskosár döntési modelljei [22]. A fokozatos hozadék modellje azt állítja, hogy a gyakorlatban túl nagy számú cselekvési alternatíva áll rendelkezésre ahhoz, hogy a hasznot maximalizálhassuk és a hibahatárt pedig minimalizálhassuk, az összes cselekvési változót pedig a tényleges eredményekkel összehasonlítani lehetetlen – ezért számos döntésmechanikai lépést kihagyva – a döntést a múltbéli magatartáshoz leginkább hasonló alternatíva kiválasztása képezi. (Például a rendőrjárőr intézkedés során az ügyeletes tisztól további utasítást kér, aki a fő ügyeletestől várja a döntés meghozatalát. Mindez a hatalmi mátrix nem az elsőfokú végrehajtónál, hanem az utasításadási jogosultság személyeinél, a hatalmi centrum mátrixában realizálódik.)

A szemeteskosár modellje azon feltevésen alapszik, hogy a szervezet nem más, mint a problémák, megoldások, döntéshozók és a választási alternatívák rendezetlen halmaza, amelyben az egyének feladata nem más, mint hogy a problémákat, és a megoldásokat összekapcsolja.

Az anarchiákból levezethető modellek ellensúlyozására láttak napvilágot az előíró és a leíró irányzatok. Az előbbi alap gondolata, hogy minden döntési szituációnak van helyes és általánosan elfogadott megoldása, amelyet matematikai módszerekkel mérni és kiválasztani lehet, az utóbbi álláspontja szerint pedig döntéshozatali folyamatok az emberi szubjektum és az azt behatároló környezet relációjában keresendők [23]. Most, hogy – terjedelmi korlátok miatt, ha nem is részleteiben gazdagon, de – minden döntéseméleti irányzat főbb ismérveit ismertettük, a következő fejezetben ismerjük meg magát a döntést mint fogalomértelmezést.

A döntés definiálása

A teljesség igénye nélkül kísérletet tettem arra, hogy a fennmaradt döntésdefiniciókat összegyűjtöm, ismertetem, azok közös fogalmi elemeit (gyakorisági változó mérőszámértékelés analízissel) elemzem, majd saját „döntésfogalmat” alkotok meg.

MacCrimmon szerint a döntés a gondolkodás és cselekvés folyamata, amely egy választási viselkedésre összpontosul [24].

Nemény döntésen a vizsgált alternatívák halmazából az alternatívák részalmazának (speciális esetben egyetlen alternatívának) a kiválasztását értette [25].

Rhodes a döntést egy személy két vagy több alternatívára vonatkozó preferenciájának kifejezésében látta, amelyben legalább egy alternatíva következményei bizonytalanok [26].

Spradlin definíciója szerint a döntés nem más, mint az erőforrások elhelyezése [27].

Mallach – nemes egyszerűséggel – a döntést az alternatívák közüli észszerű választásban jelölte meg [28].

Thomas szerint a döntéshozatal széles körű fogalom, amely a választási alternatívák kiválasztásának cselekvési folyamatoként értelmezhető [29].

Mintzberg és Waters szerzőpáros szerint a döntéshozatal a szervezeti folyamatok megértésének módja [30].

Harrison–Pelletier a döntést egy olyan értékelési mozzanatként azonosítja, amelyben az adott célnak megfelelő alternatív tevékenységsorok közül a cél elérése szempontjából a döntéshozó a leginkább alkalmasat választja ki [31].

Eisenfuhr véleménye szerint a döntéshozatal egy olyan folyamat, amelyben a döntéshozó számos alternatíva közül választhat, hogy a kívánt eredményt elérhesse [32].

Drucker szerint a döntéshozatal nemcsak a helyes alternatívák kiválasztásának, és kompromisszumkészség megjelenésének relációja – kivéve, ha az nem munkatevékenység –, e feltételek fennállása esetén az csupán „jó szándékként” értékelhető [33].

Kreitner szerint a döntéshozatal egy olyan folyamat, amelynek során a döntéshozó olyan alternatívát választ, amely a helyzet igényeinek megfelel [34].

Byrnes úgy vélte, hogy az alternatívák választására irányuló megkülönböztető képesség központi szerepet tölt be az illetékes döntéshozatalban, ezért az illetékes döntés és a személyes siker között összefüggésnek kell léteznie [35].

Kovács megfogalmazásában a döntés szűk és tág értelmezése ismert. Tágabb értelemben az egész döntési folyamat is ebbe a fogalomkörbe tartozik. A szűkebb értelmezés szerint maga a döntés, azaz a választás, tehát maga a mozzanat [36] [37]. Más megfogalmazásban a döntés az a vezetési funkció (mozzanat), amely parancsnokból, kivitelező tervezésből, rendelkezések kiadásából, koordinálásból, szervezésből és biztosításból tevődik össze [38].

Doya a döntés négy fő komponensét határozta meg: információk megszerzése a környezet állapotának azonosításához, a potenciális alternatíva értékelése a költség és hasznosság szempontjából, az alternatíva kiválasztása, amely a költség és a haszon kompromisszumán alapszik, végül pedig az eredmények értékelése [39].

Marks–Wood hasonlóan járt el, mikor a döntéssel kapcsolatos jellemzőket szedte egy csoportba: a döntés mindig kettő vagy több alternatíva közti választást jelent, amely ítéletalkotást igényel, leköti a gondolkodást és az érzelmet, valamint problémamegoldáshoz kapcsolódik [40].

A következőkben nézzük hát meg, hogy az ismertetett fogalmak mely közös összetevőkkel rendelkeznek és azoknak milyen a gyakorisági előfordulásai aránya. Az alábbiakat a következő táblázatban illusztráltam.

1. táblázat. A gyakorisági változók számtani analízise
(A szerző saját szerkesztése)

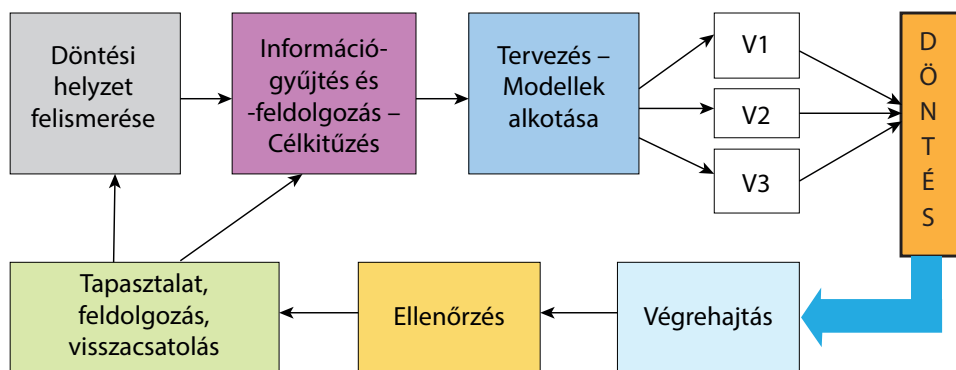
Döntésfogalmi elemek	Sorszám															Előfordulási gyakoriság (igen/nem változóval)	Előfordulási gyakoriság (%-os megoszlás)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Kettő vagy több alternatíva	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93
Tudatos cselekvés	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93
Rész/egész kapcsolat (halmaz)	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5	33
Erőforrások	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	20
Célorientáltság	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	8	53
Eredményismeret	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	4	26
Kompromisszum	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	13
Igénykielégítés	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	60
Személyes célzat	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	20
Számtani analízis																	
Átlag																62	–
Maximum																14	93
Minimum																2	13

Az elemzésből is jól látható, hogy a fogalmakban a legnagyobb gyakorisággal a kettő vagy több alternatíva, valamint a tudatos cselekvés elemek szerepeltek, a megjelenési gyakoriság összességében 93%-ot ölelt fel. (Ez azt jelenti, hogy a tesztelt fogalmak közül mindösszesen egy darab nem tartalmazta azokat.) A maximum érték e gyakorisági változókat foglalta magába. Magas gyakorisági indexről tesz tanúbizonyságot az igénykielégítés, valamint a célorientáltság eleme is, az előbbi 60%-os, az utóbbi 53%-os gyakorisággal volt jelen mint közös fogalmi összetevő. E szempontból elhanyagolható a kompromisszum, a 13%-s közös fogalmi képviselővel. A minimum érték e gyakorisági változót ölelte fel. Az elemzett fogalmakon belül a döntési fogalmi elemek, mint közös gyakorisági változó átlagosan 41%-ban voltak jelen.

Jól látható, hogy mindegyik fogalom kollektív, társas elemeket foglal magában, még sincs konszenzus annak egyetértésében [41]. Bizonyítja ezt többek között az is, hogy a döntésméleti irányzatok sorra egymást cáfolva, vagy erősítve jöttek létre. Nézetemben a mai korszerű döntésfogalom az alábbi szükségszerű elemeket tartalmazza: a döntés olyan a külső, belső humán és tárgyi környezettől befolyásolt opcionális alternatívák közötti, az emberi tudat által vezérelt választási cselekvés lehetőségét öleli fel, amely meghatározott cél és/vagy igény kielégítését szolgálja, a cselekvési alternatívák lehetséges kimenetele, vagy következménye pedig a döntéshozó előtt vélelmezés, feltételezés, de akár eredményismeret szintjén is ismeretes lehet.

A döntési mechanizmus

Mint, ahogy azt már láttuk, a döntés definiálása sem olyan egyszerű feladat, a megjelenő és használatos irányzatok pedig még inkább tovább bomlasztják az egységesítés kérdéskörét. Visszaülve a Kovács-féle szűk és tág értelemben vett döntés megközelítésre – miszerint a döntés alatt nemcsak magát a mozzanatot, hanem a döntési folyamatot is értjük –, annak elemzésétől nem tekinthetünk el [38]. Ebben a fejezetben a döntési folyamat ismertetésére kerül sor, különös tekintettel annak befolyásolására bíró külső-, és belső tényezőkre, illetve azok kezelésének ismertetésére. A fentieket elsőként egy folyamatábrán illusztrálom, majd az elemeket – a területi korlátok figyelembevételével – részleteiben elemzem. Tekintsük hát meg a döntési folyamatot egy szemléletes ábrán.



1. ábra. A döntési folyamat (Dr. Kovács Gábor: *A szervezetvezetés elmélete* című könyv alapján)

A folyamat első eleme a döntés-előkészítés, amelynek során helyzetfelismerő, és célmeghatározó funkciókat gyakorlunk [42] [43]. A helyzetfelismerés és a célmeghatározás kiemelt szerepkörhöz jut, hiszen e tevékenység révén juthatunk el a döntés mint mozzanat teljes körű végrehajtásáig. Az ember számára talán a legnehezebb feladatot jelenti, hogy helyesen ismerje és mérje fel azt a helyzetet, amely megoldást igényel, és leginkább eredményorientáltan tudja meghatározni azt a célt, amelynek elérése szükségeltetik. E helyzetek közös jellemzője, hogy az egyén egy észlelt vagy tényállapotot érzékel, amely a kívánt állapottól bizonyos mértékben eltér.

A következő lépés a különböző tényezők elemzése és értékelése, következtetés, valamint a cselekvési változatok felállítása és azok összevetése. Jól látható, hogy a folyamatban a cselekvési változatok – mint a leggyakoribb közös elemek – centrális szerepkörhöz jutnak. Az elemzés és értékelés során nagyon fontos vizsgálni a környezetet, az erőforrásokat, a rendszer struktúráját, felépítését, és önmagában a vezetés és irányítás rendszerét is.

A második lépés magának a szűk értelemben vett döntésmozzanatnak az előszobája, hisz a verziók felállítását követően az azok közül választás már a döntés születésének körvonalazódása. A verziók kiválasztásánál kizárólagosság nincs. Kompromisszumkész döntést is hozhatunk,

amely a negyed- vagy félverziók összekeveréséből tevődik össze. Egyesek ezt új verzió felállításaként értékelhetik, ám tekinthetünk úgy is rá, mint minden verzió egyes részeinek nem önálló, hanem összevont felhasználása.

A harmadik lépés a döntéshozatal, vagyis az optimálisnak tűnő változat kiválasztása. Ez az első folyamategység lezárása, a szűk értelemben vett döntésmozzanat realizálása. A döntéshozatal során célszerű, ha a döntéshozó a második szakaszban foglaltak elvégzését követően azonnal dönt, azt nem halogatja, hiszen akkor már az adott célkitűzés és igénykielégítés is veszélyeztetett lett.

A negyedik fázis a döntés realizálását, a szervezést és a kivitelezést öleli fel. Ebben a fázisban jut érvényre igazán, hogy az adott döntéshozó, vagy az egyén milyen vezetési stílust képvisel, milyen személyiséggel rendelkezik, ugyanis ezt a fázist tekintjük az akaratérvényesítés folyamatának is. Ekkor szükséges a döntés megvalósításának lehetőségeit, feltételeit is kidolgozni, az utasítást kiadni. A végrehajtást mindig a döntéshozónak – jelen esetben a vezetőnek – kell szerveznie, ez pedig akkor működőképes, és a döntést is akkor tekinthetjük optimálisnak, ha nemcsak az előzőekben ismertetett részcselekményeket, hanem a végrehajtást is megtervezik.

A folyamat ötödik eleme a döntés eredményességének, helyességének ellenőrzése. Az ellenőrző tevékenység kapcsán annak monitorozása szükséges, hogy az adott helyzetfelismerés, döntés-előkészítés, döntési cselekvések értékelése során milyen hibák, hiányosságok kerültek felszínre, azok kiküszöbölése, de leginkább a döntési folyamat célmegvalósító funkciója, az optimalizálás és maximalizálás vonatkozásában milyen eredményt generált. Annak függvényében kell a jövőben cselekedni és a hibákat javítani, a hiányosságokat pedig megszüntetni, a jövőben pedig ezek előfordulási lehetőségeit csökkenteni. A döntés minősége ugyan lehet opcionális, de a végrehajtásban felmerülő hibák és hiányosságok nem teszik lehetővé, hogy az eredeti döntés minőségileg megvalósulhasson, ezért is szükséges e szakaszok monitorozása.

A döntési mechanizmus utolsó szakasza a visszacsatolás és a hatékonyságvizsgálat. A legtöbben hajlamosak ezt a lépést kihagyni, ugyanakkor leginkább e folyamat elemnek van jelentősége. Gondoljunk csak bele abba, hogy ha nem mérjük a döntés minőségének határfokát, hatásnagyságát, egyszerűen annak vizsgálatát nem végezzük el, akkor honnan fogjuk tudni, hogy az adott eredmény beváltotta-e a hozzá fűzött reményeket és ígéreteket. Ha nem csatolunk vissza – akár pozitív, akár negatív, de mindenképpen, és kizárólag konstruktív jelzéseket –, akkor az eredményorientáltság elmarad. Az optimalizálás és a maximalizálás viszont az eredményorientáltsággal szoros összefüggésben áll.

A döntési mechanizmus e hat szakaszt öleli fel, amelyben végig a vezetői szerepkörre fókuszáltam, azonban e folyamat többtényezős fázisaiban, több résztvevő van jelen. Ilyen a problémagazda, a döntés-előkészítő, a döntéshozó egyén, a szakértő, a döntéselemző, a megvalósító.

A tanulmányban elméleti szinten ismertetésre került a döntés definíciója, annak mechanizmusa, valamint a különböző korokban létrejövő irányzatok, és döntéseméleti megközelítések. Mindezek tudatában, azt aprópénzre váltva egy helyi rendvédelmi (rendőri) szerv életébe nyerhetünk betekintést, hogy mindezek hogyan, milyen mértékben, vagy egyáltalán jelen vannak-e.

Rendőrség

A tanulmánynak nem feladata, hogy a rendőrség társadalmi rendeltetését részletezze, hisz az a laikus számára is nyilvánvaló. Elmondható viszont, hogy korunk kihívásai összetettek, a veszélyek és fenyegetések sok területet érintenek, hatásai is egyre nehezebben jósolhatók meg [44]. Az állampolgárok ezért joggal várják el, hogy az állam e veszélyeket elhárítsa, polgárait pedig megvédje [45]. (Gondoljunk csak bele abba, hogy a világháborúk lezárását követően a terrorizmus is milyen mértékben fenyegette és fenyegeti a mai napig a polgárok napi életéhez elengedhetetlenül szükséges biztonság garantálását, amely komoly gondot jelent az állami apparátusnak. Különösen igaz ez az uniós polgárok vonatkozásában, miután a terror-szervezetek a 2004. március 11-ei madridi terrortámadást névjegyükkel fémjelezték [46] [47] [48] [49].)

A fentiekből levezethetően – ad absurdum – az állam kötelessége, hogy az ország belső rendjének védelmét és a külső támadástól mentes szuverenitását, autoritását biztosítsa. (A biztonság megteremtése iránti igény az Európai Unióban is közös követelménnyé lépett elő, amelyet költségtakarékosabb és hatékonyabb működéssel kell biztosítani, és amely nem nélkülözheti az uniós és hazai rendvédelmi szervek közös, egy rendszerben történő alkalmazásának szükségességét [50].)

(Lokális) rendőrség mint lineáris szervezeti modell és a döntés

A lineáris, azaz egyvonalas szervezeti forma azt jelenti, hogy a szervezetben munkafolyamatokat ellátó személyeknek egy vezetője van, mindenki egy személytől kaphat utasítást. (Általában egy kapitányságvezető, két helyettes – bűnügyi és rendészeti –, osztály jogállású vezetők, és alosztály jogállású parancsnokok. A parancs kiadásának jogszerű folyamatáról korábbi tanulmányomban részleteiben olvashatunk [6].)

A szervezet vertikálisan, és horizontálisan is bővíthető, különös tekintettel arra, hogy a végrehajtói, vagy a vezetői állomány létszáma megnövekszik. Itt ragadnám meg az alkalmat arra, hogy a bővítés indokaként néhány példát megemlítsék, tekintettel arra, hogy a létszámnövekedés nem az egyetlen motívuma a bővítésnek. Ilyen lehet egy új igény megjelenése vagy egy régi feladat kibővítése is. (Gondoljunk csak bele, hogy a bővítés lehetséges fejlesztése a döntési mechanizmust milyen mértékben, és minőségben tudná fejleszteni, ha rendelkezésre állna egy külön döntést előkészítő és megkönnyítő apparátus.)

Sajnos azonban az ilyen szervezetekre nem jellemző a specializáció. Ennek indoka a szervezet homogenitása, ahol párhuzamos feladatok zajlanak, nem nagy változásokkal. A specializáció megjelenése esetén már nem egyvonalas szervezetről beszélünk [23]. (A döntés-előkészítés viszont nem specializáció, hiszen általános, absztrahálható jellegét pont a vezetési folyamat megjelenése adja. Kötelező eleme is egyben, ezért annak megjelenése nem jelent speciális feladatkört. A bővítés mellett szükségesnek tartom azt is megjegyezni, hogy ezen elemek ugyanúgy szűkíthetők is.)

Az egyszemélyi felelősséggel rendelkező vezetőt (helyi rendőrkapitány) helyettesei segítik és tehermentesítik a vezető-irányító munka végzésében, de nem ritka, hogy a funkcionális feladatokat is elvégzik helyette.

Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy a döntést is előkészítenék számára, vagy visszacsatolást és hatásvizsgálatot is végeznének, ugyanakkor ez is ellentmondónak tűnhet, mert az irányítási rendszer egyik sajátossága, hogy az alárendelt szervezeti egységek vezetőit a magasabb szervezeti szint vezetési folyamatába is bevonják. (Mindennek érvényesülése esetén viszont felmerül a kérdés: ez esetben a hierarchia szerepe nem gyengül? Hiába a szintek közötti alá-és fölérendeltségi viszony, ha az adott szint a saját elképzelései szerint alakítja a lehetséges verziók felállítását, még ha azok a szervezeti célokkal párhuzamosak is.)

A modell előnye, hogy az információáramlás gyors és pontos lehet, a visszacsatolási rendszer pedig a feladatok kiosztásánál segítséget nyújthat. Rendezettség tűnhet a felelősségi és hatásköri, valamint az alá-főlé rendeltségi szabályok kiosztása is, így a döntéshozatal megkönnyíthetővé válhat. Működtetése nem igényel nagyobb költségvetést.

A modell hátránya viszont, hogy összetettebb feladatkörök esetén a rendszer nem alkalmazható, mert kevésbé képes az egyes szakterületek eltérő sajátosságait mérlegelni. Ha a szervezeti egységek egymástól távol helyezkednek el, akkor az előny rögtön hátránnyá kovácsolódik: hogy lehet működőképes a gyors, és pontos információáramlás a vezetési szintek között?

Nemhogy a vezetési folyamat és a döntés, hanem önmagában a koordináció is nehézsé válik. Minden szervezet szakmailag, és emberileg egyaránt jól felkészült vezetőkre vágyik, több szervezeti egységet érintő probléma viszont így csak a vezetés legfelső szintjén kezelhető, azaz a döntési mechanizmus is a legfelső szinten születik, a cselekvési alternatívák előkészítése és felállítása csorbát szenved.

Az elkövetkezendőkben tekintsük meg, hogy a SWOT-elemzés szerint e szervezeti modell, azaz kifejezetten a helyi szervekre – így egy kerületi rendőrkapitányságra – jellemző döntési mechanizmus milyen erősségekkel, gyengeségekkel, lehetőségekkel és veszélyekkel rendelkezik.

2. táblázat. SWOT-elemzés a helyi szerv döntési mechanizmusa tekintetében

(Készítette: a szerző)

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> Az információáramlás gyors, és pontos, így könnyű lehet a döntési mechanizmus döntés-előkészítő szakaszának lefolytatása. 	<ul style="list-style-type: none"> Összetettebb feladatok végrehajtásához szükséges döntésmechanizmus tekintetében viszont gyenge, hiszen ha a szervezeti egységek egymástól távol helyezkednek el, az információáramlás nem lehet gyors és pontos, így már az előkészítő szakaszban is felmerülhetnek problémák. A koordináció megszervezése – akár a döntés-előkészítés – szakaszban is körülményessé válhat.

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> A visszacsatolási rendszer működőképessége, amely a döntést követően a végrehajtás és a hatásvizsgálat szakaszában kiemelt szerepkörhöz juthat. Alá-fölé rendeltségi és a hatásköri szabályok kiosztása megvalósul, így mindenkinek a döntési mechanizmusban betöltött szerepe tisztázottá válhat. 	<ul style="list-style-type: none"> A több szervezeti egység vezetőjét a döntési mechanizmusban döntési jogosultsággal felruházni, így alternatívaválasztási fázisba bevonni azért válhat aggályossá, mert a személyes és a szervezeti célok igencsak keveredhetnek. Az alternatívák felállítása kizárólag a szervezeti célok figyelembevételével valósulhat meg. A vezetői döntések – az összetettebb feladatok esetén – a problémák megoldására tekintettel csak a vezetési szint legtetetjén kezelhetők és oldhatók meg.
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> Kisebb feladatok végrehajtására a szervezeti modell alkalmazása lehetőséget teremthet, amely nem igényli nagyobb és hangsúlyosabb döntések meghozatalát. 	<ul style="list-style-type: none"> A döntési mechanizmus objektivitása veszélybe kerül, összetettebb feladatok és problémák kezelésére alkalmatlanná válhat.

A következőkben ismerjük meg a döntési mechanizmus fejlesztésének lehetőségeit.

A döntési mechanizmus fejlesztésének lehetőségei

Az elemzésekkel kapcsolatos eredmények tükrében álláspontom szerint egy olyan, a lineáris szervezeti formában létrehozott vertikális bővítésre lenne szükség, amely a helyi szerv vezetőjét a döntési mechanizmus során segíti, a többi, delegált döntési mechanizmusba tartozó feladattól a helyi szerv vezetőjének helyetteseit, illetve az alparancsnokokat pedig mentesíti. Egy olyan (al)osztály jogállású csoport létrehozása válhat indokolttá, amely a döntés mint mozzanat (azaz az alternatívák közötti tényleges választás) kivételével a döntés-előkészítő, valamint a döntésvégrehajtás és ellenőrzés szakaszait lefolytatja.

Vezetőre ebben a csoportban nincs szükség, a tájékoztatási, és koordinációs feladatvégzést egy kapitányi biztos, vagy kiemelt főreferens, mint esetleges „csoportfelelős” is végre tudja hajtani. Ez a csoport nincs alárendelve más szervezeti elem vezetőjének, a helyi szerv vezetőjének közvetlen alárendeltségében működik.

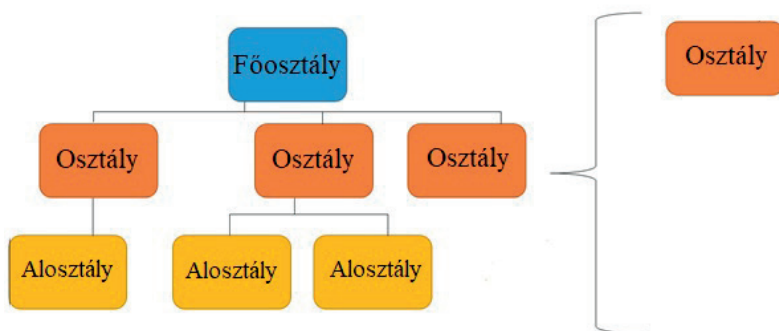
A döntési mechanizmus első fázisának végrehajtásához, a célmeghatározás támogatásához, illetve az információbeszerzés, és tájékoztatás vonatkozásában a többi szervezeti egységgel, és vezetőikkel összedolgozik. Irányítási és vezetési funkciót viszont nem gyakorol. Annak meghatározása, hogy a döntési mechanizmusba bevont támogató feladatvégzés milyen minőségű és milyen módszerű, okafogyott, hiszen annak más és más módszerei ismeretesek. (Gondoljunk csak egy „brainstorming”, egy ötletbörze vagy bármilyen más döntéstámogatás témakörben ismert rendszerre vagy módszerre.)

Ahogy azt a tanulmány során már ismertettem, a bővítési és feladatellátási indokkal megerősített helyi szerv nem speciális feladatot lát el, – a vezetési folyamat általános jellegéből adódóan – csupán a döntési funkció döntésmechanizmusának folyamatát erősíti, támogatja, a személyeket pedig a további feladatok ellátásától tehermentesíti.

Mindezt pedig úgy teszi, hogy az egyszemélyi felelősség és önmagában a döntés mint mozzanat megmarad a helyi szerv vezetőjének hatáskörében. Úgy is tekinthetünk erre a modellre, mint a döntés szűk és tág értelmezésének a lebontására. A szűk értelemben vett döntés mint a mechanizmus döntő cselekménye a helyi szerv vezetőjének kezében, míg a tág értelemben vett döntés, azaz maga a folyamat a támogató (al)osztály vagy csoport kezében marad. E konstellációval álláspontom szerint biztosítható, hogy a közös, társadalmi szükséglet kielégítésére, azaz a rendőrség feladatának elvégzésére létrehozott helyi szervek is a legoptimálisabb és leghatékonyabb döntés meghozatalára lesznek képesek.

A fentiekkel a veszélyek és fenyegetések kiküszöbölhetők, az erősségek, és a lehetőségek fejleszthetők és kiaknázhatók. A divizionális fejlesztésről alkotott rendszert az alábbi képpel illusztrálom.

A folyamatába megtekintését követően határozzuk meg azokat a mérföldköveket, amelyek prognosztizálhatók a változtatás eshetőségének függvényében az önfejlesztés, a változásokhoz való alkalmazkodás, a nyomás, és kudarckezelés, az emberekkel való munka, és az elemzés területén a döntés mint vezetési funkció szempontjából.



2. ábra. A vertikális bővítés lehetősége
(Készítette: a szerző)

1. Önfejlesztés

- Az egyszemélyi felelősséggel rendelkező vezető így dönthet afelől is, hogy szükség van-e azonnali cselekvésre, sietős-e a döntés meghozatala. A türelem sokat segít az optimalizálásban és a maximalizálásban.
- A végleges döntés meghozatala előtt az alternatív cselekvési változók következményeinek mérlegelésére és megismerésére is lehetőség van. Jövőismeret.
- A szélesebb perspektíva elérését a csoportmunkával fejleszthetjük, így nemcsak a részeket, hanem az egészet egyben is láthatjuk. A teljesség elérése.
- A döntéseket összefüggő rendszerben kell meghozni, értékelni és az érintettek vonatkozásában összefüggéseiben elhelyezni.

- Egyes alternatívákat több nézetből szükséges megvizsgálni, hogy a kiválasztás perspektivikus legyen, a döntés javuljon. Perspektívafejlesztés.
- A múltbéli hibákból való okulás, amely a stratégiafejlesztést segíti elő, hogy az optimális döntések megszületése predesztinálhatóvá váljék.

2. Változásokhoz való alkalmazkodás

- Nyitottaknak kell lennünk az új ötletek elfogadására és az interperszonális kommunikációra, a stílus adaptálására. Új dolgok megismerése, rugalmasság.
- Kompromisszumok keresése, mint döntésméleti irányzat megjelenése. Változásmenedzselés.
- A szokás hatalmának levetkőzése és a döntések olyan irányú meghozatala, amely kerüli a sablonszerű végrehajtást. („Ez mindig így volt” alkalmazás elhagyása.)

3. Nyomás és kudarckezelés

- Az érzelmi önkontroll gyakorlása, pozitív kilátások fenntartása, a kritika konstruktív kezelése.
- A döntést támogató és segítő csoport véleménynyilvánítása a károk kezelése érdekében, a hatásvizsgálat fejlesztése.
- A döntési helyzet súlyosságának értékelése, mielőtt az alternatívák kiválasztására sor kerülne és a döntés végrehajtása megkezdődne.

4. Emberekkel való munka

- A csoportban dolgozók megértése, ugyanolyan szintű alkalmazkodás, csapatszellem építése. Elismerés és jutalmazás, a tanácsadás „meghálálása”, még ha szolgálati feladat, és társadalmi cél kielégítése is.
- Proaktív kommunikáció, tolerancia, empátia. A kollégák viselkedési stílusának megfigyelése, a leghatékonyabb módszer kiválasztása és gyakorlása. Modellkeresés, amely emulálja a viselkedést.

5. Elemzés

- A csoport képes arra, hogy numerikus és alfabetikus adatokat is elemezzon, az információforrást és az összetevőket, mintákat részre bontsa, kapcsolatokat építsen fel, logikai összefüggéseket tárjon fel. Ez könnyíti meg majd a döntést mint a mozzanat végrehajtását.
- Több alternatíva megvizsgálásának lehetősége, az előnyök és hátrányok feltárásával, és a legjobb megközelítés alkalmazásával.

Felhasznált irodalom

- [1] REINHOLD, R. (2005): *Wer die Wahl hat, hat die Qual*. Moers, Brendow Verlag.
- [2] GATES, B. – HEMINGWAY, C. (2000): *Business at the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy*. London, Penguin Books.
- [3] STONE, B. (2013): *The everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Boston, Little Brown.
- [4] HAUZINGER Z. (2010): *A katonai büntetőjog rendszertana*. Pécs, AndAnn Oktatási és Szolgáltató Kft.
- [5] KOVÁCS I. (2018): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata. *Műszaki Katonai Közlöny*, 3. sz. 194–212.
- [6] KOVÁCS I. (2017): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2. évf. 21. sz. 1–30.
- [7] KOVÁCS I. (2018): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Célmeghatározás, vagyis a feladatok kitűzésének, és tisztázásának folyamata. *Rendőrségi Tanulmányok*, 3. sz. 119–136.
- [8] KOVÁCS I. (2017): Gésa kultúra és japán prostitúció. *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 2. sz. 447–464.
- [9] DEÁK J. (2016): A Belügyi Szemle és jogelődei a mindenkori politika és a rendészettudomány szolgálatában (1918–1990). In ORBÓK Ákos szerk.: *A hadtudomány és a XXI. század*. Tanulmánykötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége. 31–48.
- [10] DEÁK J. (2014): A rendészettudomány kialakulása és fejlődése a Belügyi Szemle (1953–2013) tükrében. In GAÁL Gy. – HAUZINGER Z. szerk.: *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XV. kötet. Pécs, 355–359.
- [11] KOVÁCS I. (2015): Az üzletszerű kéjlegéssel kapcsolatos rendőri visszaélések etikai vonatkozásai. *Belügyi Szemle*, 63. évf. 4. sz. 99–125.
- [12] SINGER, P. ed. (1993): *A Companion to Ethics*. Oxford, Blackwell.
- [13] BECKER, G. (1993): *Ökonomsche Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen, Mohr Siebeck.
- [14] COHEN L. – FELSON M. (1979): Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach. *American Sociological Review*, Vol. 44, No. 4. 588–608. DOI: <https://doi.org/10.2307/2094589>
- [15] KORINEK, L. (2001): *Irányzatok a kriminológiai gondolkodás fejlődésében*. Budapest, BM Kiadó.
- [16] DEÁK J. (2017): Etnikai-e vagy multikulturális a bűnözés? *Belügyi Szemle*, 65. évf. 7–8. sz. 93–107.
- [17] BÖHM-BAWERK, E. (1890): *Capital and Interest. A Critical History of Economical Theory*. London, Macmillan.
- [18] WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom: a megértő szociológia alapvonalai*. Budapest, KJK.
- [19] SIMON, H. A. (1947): *Administrative Behavior*. USA, Macmillan Publishers.
- [20] KINNER, B. F. (1938): *The Behavior of Organisms*. USA, D. Appleton & Company.
- [21] SIMON, H. A. (1982): *Models of Bounded Rationality*. Chicago, MIT Press.
- [22] VROOM, V. H. (1964): *Work and motivation*. New York, John Wiley and Sons.
- [23] CZUPRÁK O. – KOVÁCS G. (2017): *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- [24] MACCRIMMON, K. R. (1973): Managerial decision making. In MCGUIRE, J. W. eds.: *Contemporary management: Issues and viewpoints*. New Jersey, Englewood Cliffs – Prentice Hall.
- [25] NEMÉNY V. (1973): *Gazdasági rendszerek irányítása*. Budapest, Közgazdasági Kiadó.
- [26] RHODES, P. C. (1993): *Decision Support Systems: Theory and Practice*. Henley on Thames, Alfred Waller Limited.
- [27] SPRADLIN, T. (2004): *A Lexicon of Decision Making*. Forrás: <http://dssresources.com/papers/features/spradlin/spradlin03052004.html> (A letöltés ideje: 2019.01.03.)
- [28] MALLACH, E. G. (2000): *Decision Support and Data Warehouse Systems*. McGraw Hill.
- [29] THOMAS, S. A. et al. (1991): *Clinical decision making for nurses and health professionals*. Sydney, W B Saunders/Ballie're Tindall.

- [30] MINTZBERG, H. – WATERS, J. A. (1990): Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, Vol. 11, No. 1. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069001100101>
- [31] HARRISON, E. F. – PELLETIER, M. A. (1997): Managerial attitudes towards strategic decisions: maximizing versus satisficing outcomes. *Management Decision*, Vol. 35, No. 5. 358–364. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749710173724>
- [32] EISENFUHR, F. (2011): *Decision making*. New York, Springer.
- [33] DRUCKER, P. F. (1967): The effective decision. *Harvard Business Review*, No. 1. 92–98.
- [34] KREITNER, R. (2009): *Management*. Boston, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- [35] BYRNES, J. P. (1998): *The Nature and Development of Decision-Making: A Self-Regulation Model*. Erlbaum, Mahwah.
- [36] KOVÁCS G. (2017): A rendészeti szervezetekben lejátszódó döntés-előkészítési folyamat jellemzői, az optimális döntés. In HAUZINGER Z. – GAÁL Gy. szerk.: *Szent Lászlótól a modernkori rendészettudományig. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XIX. 69–77.
- [37] KOVÁCS G. (2014): A rendészeti szervezetekben lejátszódó folyamatok. In KOVÁCS G. szerk.: *Rendészeti szervek vezetés, és szervezélmélete*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 57–92.
- [38] KOVÁCS G. (2018): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- [39] DOYA, K. (2008): Modulators of decision making. *Nature Neuroscience*, No. 11. 410–416. DOI: <https://doi.org/10.1038/nn2077>
- [40] MARKS, R. – WOODS, R. (2001): *Managerial Decision making*. Sidney, AGSM.
- [41] KOVÁCS I. (2017): Magyarország határain átnyúló szervezett bűnözés és prostitúciós bűncselekmények a schengeni térségben, különös tekintettel a SOCTA és EUROSTAT értékelésére. *Határrendészeti Tanulmányok*, 4. sz. 82–161.
- [42] MÁTYÁS Sz. (2018): A szervezett bűnözés kriminálgeográfiai vizsgálata. In FRIGYER L. szerk.: *Nemzetközi jellegű szervezett bűnözés nyomozásának kutatása információáramlási szempontból I*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 134–168.
- [43] MÁTYÁS Sz. (2018): A bűnözésföldrajz vitás kérdései. *Földrajzi Közlemények*, 142. évf. 2. sz. 102–109.
- [44] KOVÁCS I. (2017): Is the prostitution a threat/danger to a country's (national) security? *National Security Review*, Special Issues. 12–24.
- [45] KOVÁCS G. (2009): A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői, és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetélméleti oktatásában. In GAÁL Gy. – HAUZINGER Z. szerk.: *Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. 223–234.
- [46] SALLAI J. et al. (2007): *Schengenre hangolva*. Budapest, HM Zrínyi Kommunikációs Szolgáltató Kht.
- [47] SALLAI J. (2004): A schengeni folyamatról. *Rendvédelmi Füzetek*, 32. sz. 1–17.
- [48] DEÁK J. (2018): Oroszország válaszainak rövid története az úrhadviselés, a migráció és a terrorizmus biztonsági kihívásaira. *Hadtudományi Szemle*, 11. évf. 1. sz. 414–426.
- [49] DEÁK J. (2018): Az Oroszországi Föderáció válaszai a biztonsági kihívások közül a migrációra. In CZENE-POLGÁR V. szerk.: *Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment*. Budapest, a Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata. 71–90.
- [50] KOVÁCS G. (2015): A Magyar Rendőrség szerepvállalása hazánk határbiztonságában, és a schengeni külső határok ellenőrzésében. In Hautzinger Z. szerk.: *Migráció és rendészet*. Budapest, a Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozata.