

Dr. Kovács István<sup>1</sup>

## VEZETÉSI FUNKCIÓK EGY HELYI RENDVÉDELMI SZERV ÉLETÉBEN. TERVEZÉS, MINT AZ ELÉRENDŐ CÉL, ÉS AZ AHOZ ELVEZETŐ TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATA

### (MANAGEMENT'S FUNCTIONS IN THE LIFE OF A LOCAL POLICE STATION. PLANNING, AS THE PROCESS OF DEFINING THE OBJECTIVES TO BE ACHIEVED AND THE ACTIVITIES THAT LEAD TO IT)

*Mint, ahogy minden tudományos diszciplinának, úgy a vezetés-, és szervezéstudományoknak 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 tervezés 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 szervezéstudomány, vezetési funkciók, klasszikus iskola, rendvédelem, tervezés

*As all of the academic disciplines, the theory of the management has evolutionary ages too. It isn't a surprise, that the basic has been given by the classic school's lores to the newly born theories, systems, schools in the global world from one to one. The study let insight to the life of a local police station from the basics across to the analysis of the Fayol's management's functions. In the study we can meet with the planning function, which are followed such an solution's alternatives, and proposals, which could make the agency's operability easier, which could grow the success next to the holding of the efficiency.*

**Keywords:** theory of the management, management's functions, classic school, police, planning

## BEVEZETÉS

Egyszer Napóleonnak azt mondták, hogy „*nincs olyan csata, amely terv szerint halad.*” Ő mégis minden csatát kellő alapossággal, részleteiben megtervezett, és azt válaszolta: „*egy hadvezér tervezés nélkül a körülmények áldozatává válhat, én nem jutok erre a sorsra.*”. [1] 1789 áprilisában huszoneves tábornokként két hét leforgása alatt hat győzelmet aratott, nem sokkal később pedig olyan országok hódoltak be neki, mint Itália, Hollandia, vagy éppen Törökország. [2] Tervezett, szervezett, döntött, majd annak eredményeként sikert sikerre halmozott, a világ hódítójává vált. Sikerszeriája egészen 1812-ig tartott, amikor az orosz hadvezetés Napoleon fölött - egy nagyszabású stratégiai terv keretében - nemcsak, hogy győzelmet aratott, de

<sup>1</sup> PhD., rendőr százados, vizsgálati osztályvezető-helyettes, Budapesti Rendőr-főkapitányság IX. kerületi Rendőrkapitányság, e-mail: [sankazuka@gmail.com](mailto:sankazuka@gmail.com), ORCID: 0000-0002-7210-1981

közrejátszott a császár megbuktatásában is, biztosítva többek között azt, hogy Oroszországot többé ne támadhassa meg, és hódító hadjáratainak véget vessen. Az orosz vezérkar szerint a vereséget Napóleon tervezési hibái okozták. [3] A fejébe szállt dicsőség elvakította volna a császárt, és elfelejtette volna a stratégiai tervezés fontosságát, vagy „a tél tábormokaként” becézett Kutuzov generális valóban erősebbnek bizonyult? Nem tudhatjuk, de láthatjuk, hogy akár a francia-, akár az orosz vezetés folyamatában, a tervezés a nyereség kulcsát jelentette.

Nincs ez másképpen a dinamikus világban sem, ahol, ha nem is (mindig) fegyverekkel, de rákényszerülünk arra, hogy a rohanó világgal lépést tartva tervezzünk, szervezzünk, saját csatáinkat megvívjuk, rendőrtisztként pedig a bűnözéssel szemben a harcot felvéve, a polgárok biztonságát garantáljuk. A polgárok szubjektív biztonságérzetét csak a materiális eredmény befolyásolja, ők nem látnak, és nem is láthatnak mögé, hogy a nap 24 órájában a rendőrség milyen intézkedéseket tesz azért, hogy életük, testi épségük, és vagyonszükségük az ártalmas elemekkel szemben megóvásra kerüljön, és az élet adta örömeiket felhőtlenül élvezni tudják. Nem tudják, és nem is tudhatják, hogy ezek az intézkedések milyen hosszas, részleteiben megtervezett stratégiák folyamányaként születnek, és azokat esetenként milyen döntési mechanizmusok sora vezérli. A rendőrségnek ugyanis nemcsak a polgárok - globalizáció okozta veszélyekkel, és fenyegetésekkel szembeni - védelmét kell megteremtenie, hanem egyetértésben más társadalmi erővel, és szereplőkkel – olykor az egymásnak ellentmondó, és ellentétes irányba haladó jogi helyzetek kíméletes kiegyenlítésével – az igazságszolgáltatással együtt, a különböző nációk békés együttéléseinek feltételeit is garantálnia szükséges, vagy szolgáltató jellegéből adódóan speciális prevenciók törekvéseit is ki kell elégítenie. [4]-[5] (Lásd például a migrációt, amely amellelt, hogy veszélyforrást is hordoz magában – például terrorizmus -, ugyanakkor a kultúrákat is egyaránt színesítheti. Nem lehetünk xenofóbok. Nem csukhatunk be minden migránst, csak azért, mert migráns, és azt gondoljuk róla, hogy köze lehet a terrorizmushoz, ugyanakkor generális szabály, hogy bármilyen kultúrából is származunk, a letelepedésre kiválasztott ország etikai szabályait, és jogi normáit abszolválunk szükséges, hogy mindannyian egymás értékeit tiszteletbe tartva békében élhessünk egymás mellett.) E példából is jól láthatjuk, hogy az országban uralkodó rend fenntartása komplex, többrejtű folyamat, és feladat, amely a rendőrség teljes személyi állományát, és eszközparkját igénybe veszi, hogy a polgárok szubjektív biztonságérzetét növelni, ebből adódóan pedig az állam a biztonsághoz fűződő alkotmányos-, és emberi jog gyakorlását garantálni tudja. A sikeres végrehajtáshoz -, ahogy korábban Napóleonnak is (világuralmi terveinek megvalósításához), és, ahogy Kutuzov tábormoknak is (a hódítás megakadályozásához) – tervezésre volt szüksége, amely a vezetési folyamat első lépcsőjének tekintendő.

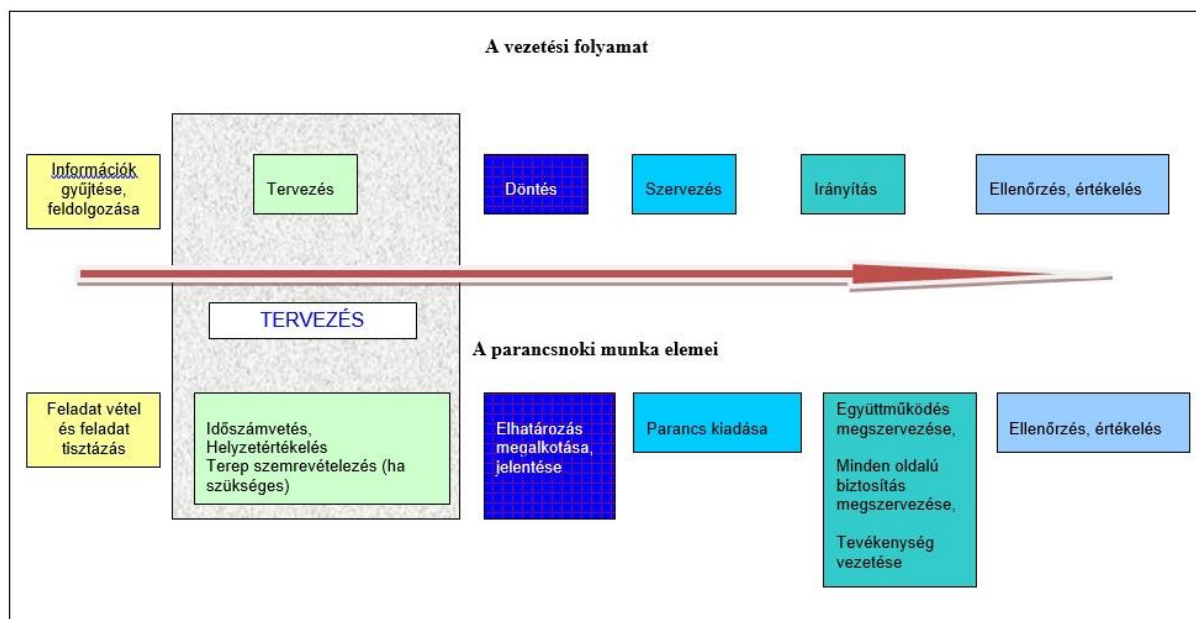
A vezetési folyamat funkciói segítenek ugyanis abban, hogy e feladatoknak, és egyáltalán társadalmi rendeltetésének a rendőrség eredményorientáltan, jog-, és szakszerűen megfelelni tudjon, elméletben tervezhető, és a gyakorlatban - az alapján - a célok érvényesítését garantáló stratégiákat alkothasson. Korábbi tanulmányomban az olvasót a vezetési funkciók közül az ellenőrzés, és szankcionálás rendeltetésével ismerttettem meg, jelen tanulmány pedig a tervezés fogalmával, a terv definiálásával, és a hozzá kapcsolódó körülmények elemzésével foglalkozik. [6] Mindezt a rendőrség hierarchikus felépítésében legalacsonyabb szinten elhelyezkedő, helyi rendeltetésű rendvédelmi szerv vonatkozásában teszi.

## TERVEZÉS

„Ha nem tervezel, akkor az bizony meghiúsul.” – tartja a mondás. A világ változik, egyre gyorsabb annak metamorfózisa. Ha a versenyszféra, valamint, ha az államigazgatás a külső környezeti hatásokhoz kellő időben, és kellő módon nem alkalmazkodik, akkor a változás elhatalmasodik rajta, és bekebelezi. Sem a versenyszférában jól teljesítő multivállalat, vagy egyéni vállalkozás, sem pedig az államigazgatásban nemzeti eredményeket elérő közigazgatási szervezet ( és/vagy fegyveres szerv) sem lehet sikeres anélkül, hogy a munkafolyamatait meg ne tervezze, és e vezetési funkciót ne használja. Nem tévedünk, ha azt állítjuk, hogy (stratégiai) tervezés az egyetlen lehetséges módja annak, hogy a környezet teremtette kihívásokra reagálni tudjunk, valamint a kínálkozó lehetőségeket megfelelő módon kihasználhassuk. [7]

A tervezés a vezetési folyamat funkcióinak egyike, a szervezet vezetőjének, és/vagy vezetőinek alapvető feladata. Azért alapfeladat, mert az összes többi vezetési funkciót a tervezés fázisán, és a megalkotott terven belül annak megindításával lehetséges végrehajtani. (A vezetéseméleti szakemberek ezt a tervezés elsőbrendűségének nevezték el.) [8] A tervezés során a szervezet irányának, tevékenysége kereteinek kijelölése, a célok meghatározása, és a célokhoz szükséges eszközök hozzárendelése történik. [9] Azaz tervezés során a vezető meghatározza a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat, valamint dönt az elérésükhöz szükséges tevékenységekkel, és erőforrásokkal kapcsolatban arról, hogy kinek, mit, mikorra, és milyen sorrendben kell megtennie. [10] E tudatos emberi tevékenység során a szervezet jövőbeni állapotának előre láttatása, cselekvési változatainak kidolgozása, illetve a cselekvési program részletes kimunkálása, formába öntése realizálódik. [11] A körülmények (jövő) értékelése, és az alapján a cselekvési irányok kidolgozása mindig úgy kell, hogy történjen, hogy azok a cél elérésének biztosítására képesek legyenek. [12] A cselekvési irányok kidolgozását ugyanis a körülmények - a jövő - értékelése sokszor jelentősen befolyásolja -, amely a környezet vizsgálatát, a változások előrejelzését, az állami szerepvállalást, és politikát is magában foglalja -, ezért szem előtt tartásuk a cél elérése érdekében nélkülözhetetlen. [13]

Mint látható, a tervezést tehát ne egy egymozzanatos cselekményként próbáljuk meg aposztrofálni, amelynek egy kezdeti, és egy végpontja van, hanem próbáljunk törekedni annak megértésére, hogy azt a folyamat folyamatának részeként szükséges értelmeznünk. Tekintettel arra, hogy a tanulmány a helyi rendvédelmi szervek munkatevékenységét a klasszikus iskola vezetési elemein keresztül kívánja bemutatni, nélkülözhetetlen, hogy a helyi szerv működését, így a parancsnoki munka elemeit is szemügyre vegyük. A tervezés mindkét tevékenységi kör meghatározó eleme, ugyanis egyrészt része a klasszikus Fayol-i vezetési- (célmeghatározás – információgyűjtés -, tervezés, döntéshozatal szervezés, közvetlen irányítás, ellenőrzés), és ugyan úgy része a parancsnoki munka elemeinek is. [14]-[15] A megértés könnyítése érdekében vegyük alapul a Kovács által írt, és a hivatkozott dokumentum 1. számú mellékletét képező vezetési folyamat, és a parancsnoki munka elemeinek illusztrációs adatbázisát.



1. ábra: A tervezés helye a vezetési folyamatban, és a parancsnoki munka elemei között. Forrás:<sup>2</sup>

Ahogy az ábra is mutatja a tervezés a vezetés funkcióinak-, és a parancsnoki munka elemeinek is közös része, azaz folyamat a folyamatban. Az alfejezet elején a klasszikus iskola, és a tervezés általános definíciója került ismertetésre, most pedig szót kell ejtenünk a parancsnoki munka elemeiről, azon belül is a tervezés funkciójáról. A tervezés a parancsnoki munkában az a vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű rendészeti vezető, (parancsnok) a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erők-eszközök, és a közbiztonsági-, közrendvédelmi-, bűnügyi-, határrendészeti operatív helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében. A feladat vétel, és feladat tisztázás evidens, az a rendőrség társadalmi rendeltetéséből adódóan, a bűnüldözés, bűnfelderítés, bűnmegelőzés komplexitásából fakadó feladatok végrehajtását fogja össze. Ebből adódóan konkrét feladatok végrehajtása válhat szükségessé. Ha az tisztázásra került, a parancsnoki tervezés folyamata megkezdődhet. A tervezés alá soroljuk az időszámvetést, a helyzetértékelést, és a terep szemrevételezését, amennyiben az szükséges.

- Időszámvetés, amely a rendelkezésre álló idő legcélszerűbb felosztása a parancsnok (vezető szerv) és a végrehajtók között a kapott feladatok eredményes végrehajtása érdekében.
- Helyzetértékelés olyan gondolati és manuális tevékenységek összessége, amely során a parancsnok (vezető) elemzi, értékeli, összegzi az adott szervezetet ért külső és belső hatások összességét a megalapozott elhatározás meghozatalának érdekében.
- Terep szemrevételezése – főleg határrendészeti feladatok végrehajtása során jelentkezhet – , amely a helyzetértékelés eleme lehet. Ez olyan tevékenység, amely során a parancsnok a terepen folytatja a helyzetnek a térképen megkezdett tanulmányozását, pontosítja elgondolását - esetleg elhatározását - és az együttműködést. [16]

A parancsnoki munka tervezési fázisát követően kerülhet sor az elhatározás megalkotására, majd a parancs (utasítás) kiadására, az együttműködés megszervezésére (, ha szükséges), majd

<sup>2</sup> Dr. habil. Kovács Gábor r. ezredes, egyetemi docens, RTF Vez. Tansz., 2009.

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

az ellenőrzésre és az értékelésre. Ha a parancsnok kellő megalapozottságú, jog-, és szakszerű döntést szeretne hozni, akkor a tervezés fázisát nem hagyhatja figyelmen kívül. A feladat vétele, annak tisztázása, az elhatározás, a parancs kiadása, - ugyan úgy, ahogy önmagában a vezetés funkciói – alapos tervezés nélkül nem működőképes tevékenységek. A tervezés a vezetés folyamat alapeleme. A tervezés minden a vezetés funkciók minden elemében és a parancsnoki munka minden mozzanatában jelen van.

A fentiekén túlmenően a tervezés – önmagában - is egy folyamatként írható le, amelynek négy fázisát különböztetjük meg: helyzetértékelés, problémaelemzés, célmeghatározás, és a tevékenységsor megtervezése.

1. Helyzetértékelés: információgyűjtő tevékenységet jelent, amelynek során a szervezet működéséről, aktuális helyzetéről reális képet kaphatunk, a kapott információkat pedig elemezhetjük, értékelhetjük. A helyzetértékelésnek sok fajtája ismert, legáltalánosabb alternatívaként az úgy nevezett SWOT/GYELV analízist szokták alkalmazni, de nem ritka a makro-, és mikro-környezet tanulmányozására a PEST/SMGP elemzés sem. Az előbbinél a szervezet:
  - a) erősségeinek (olyan belső tényezők, amelyek eredményessé teszik a működést, ráhatással még eredményesebben működhetnek),
  - b) gyengeségeinek (olyan belső tényezők, amelyek eredménytelenné teszik a működést, ráhatással viszont eredményesebb működhetnek),
  - c) lehetőségeinek (olyan külső tényezők, amelyeket befolyásolni nem tudunk, de a szervezet működésére kedvező, azokra építkezni tudunk),
  - d) veszélyeinek (olyan negatív tényezők, amelyet befolyásolni nem tudunk, a siker esélyei csökkenhetnek, és önmagukban kockázatot hordoznak) feltérképezése történik. Az utóbbinál pedig a szervezetre ható szociológiai, technológiai, gazdasági, és politikai környezet elemzése valósul meg. Az analízisek segítségével a szervezetről megfelelő minőségű és mennyiségű információt gyűjthetünk.
2. Problémaelemzés: az a tevékenység, amelynek során a vélt- (bekövetkezésére reális esély van), és valós (bekövetkezésük garantált, és/vagy már jelenlevő) problémákat – kiváltó okaikkal egyetemben - feltárjuk, majd azokat csoportosítjuk. A csoportosítás különböző módon történhet, típusai szervezetenként eltérők lehetnek. Mennyiségbeli-, minőségbeli-, kiterjedés szerinti-, stb. csoportosítás.
3. Célmeghatározás: a problémaelemzés során feltárt vélt-, és valós problémák megoldása, azok célokká alakítása. Ez a feladatkör, és tevékenység nem ugyan az, mint a szervezet céljának meghatározása, ez a tervezés fázisán belül a feltárt problémákra adott válaszreakcióként értelmezhető.
4. Tevékenységsor megtervezése: az a tevékenység, amelynek során a célok eléréshez a szükséges, és rendelkezésre álló erőforrásokat hozzárendeljük – erő-, és eszköz egyaránt -, a feladatköröket, a feladatokat meghatározzuk, a hozzá kapcsolódó felelősség mértékét, és azok időbeli ütemezését hozzárendeljük.

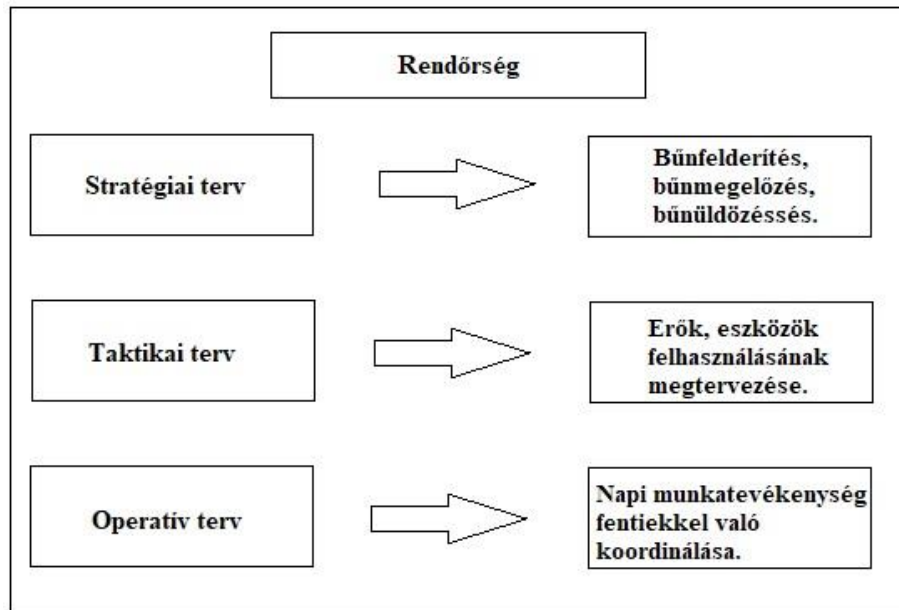
A folyamatsor egyik lépése se hagyható figyelmen kívül, hiszen mindegyik mindegyikkel összefügg, kihagyásuk az egész tervezés folyamatát, a döntés-előkészítés fázisait, majd a vezetés többi funkcióját is negatív irányban befolyásolnák.

## A TERV

A tervezés folyamatának kihagyhatatlan része, hogy az eltervezett teendőket terv formájában rögzítsük. A logikai tervezés folyamatában elsőként azt szükséges tisztáznunk, hogy a szervezet mit is kíván elérni, ha azt sikeresen abszolváltuk, akkor annak rögzítéséről gondoskodnunk szükséges. A célok ismeretében törekednünk kell arra, hogy megpróbáljuk a jelenkori helyzetet minél alaposabban tanulmányozni, elemezni, értékelni, majd annak függvényében a megállapításokat leírni, amelyekből aztán a tényleges, és a nem kívánatos helyzet közötti különbség megadható. A különbözőségek elemzése ugyanis szintén szükséges ahhoz, hogy a célok elérését segítő, és hátráltató tényezők, várható problémák feltérképezése, és a rájuk adott válaszreakció számba vétele sikeres legyen, a tevékenységsort részleteiben megtervezhessük. A logikai folyamat e szakaszát úgy nevezett tervek keretében valósíthatjuk meg, amelynek különböző formái, és tartalmi kellékei ismeretesek. A tervek között operatív-, taktikai-, és stratégia tervet különböztetünk meg.

- Az operatív terv olyan terv, amelyet a szervezet napi szintű működésére vonatkozóan dolgoznak ki – ide sorolhatjuk például a váratlan események bekövetkezését jósoló előrejelzéseket is, de a rendszer adekvát eleme a napi rutintevékenység megtervezése is -. Azt nem több, mint egy éves intervallumban szokták alkalmazni. A tervek elkészítésére többnyire az alsóbb szintű vezetőket bízzák meg, az ő feladatuk az operatív terv elkészítése. Az operatív terveket más néven működési terveknek is szoktuk nevezni.
- A taktikai terv olyan terv, amelyet középtávon alkalmaznak, az alkalmazás időkerete az egy évet igen, viszont a három évet nem haladhatja meg. A tervek elkészítésére általában középvezetőket jelölnek ki, a terv keretén belül a részcélok meghatározása történik, majd a szükséges erők, és eszközök felosztása valósul meg.
- A stratégiai terv olyan terv, amely a szervezet céljait, és célkitűzéseit leginkább illusztrálja. Ezek azok a döntések, amelyeket a felső szintű vezetők, főigazgatók, vagy igazgatók alkotnak, amelyek a szervezet tevékenységét hosszú távon lefedik. A hosszú távú tervezés intervalluma minimum három évet, de optimálisabb esetben akár öt évet is felölelhet. A terv tartalmazza a szervezet lehetőségeinek felmérését, és az ezek megvalósításához szükséges cselekvési program kidolgozását is.

Ha a fentieket a rendőrséggel kapcsolatban modellezni szeretnénk azt mondhatnánk, hogy a szervezet stratégiai tervében foglaltak a bűnüldözési, bűnmegelőzési, és bűnfelderítési célokat, a taktikai tervben foglaltak a célok megvalósításához szükséges erők, és eszközök felhasználásának megtervezését, az operatív tervben foglaltak pedig azt „aprópénzre váltva” a napi munkatevékenységbe szervezve tartalmazzák.



**2. ábra: A terv fajtái a rendőrség vonatkozásában. Forrás:<sup>3</sup>**

Bármilyen tervről is legyen szó – akár elektronikus, akár papír alapú, akár más formátumú -, a tervnek a formai-, és tartalmi keretekhez alkalmazkodnia kell. Minden tervnek kötelező érvénnyel az alábbiakat tartalmaznia szükséges:

- **Célmeghatározás:** nem tudjuk kellően hangsúlyozni, hogy a tervezés alapja a megfelelő célmeghatározás. Hiszen, ha nincs célunk, terveznünk sem szükséges. Különösen igaz ez a fegyveres testületekre, hisz a célok meghatározása része a társadalmi szerepvállalásnak, része a társadalmi szervek működésébe vetett közbizalomnak. Ha az csorbát szenved, akkor ezek a társadalmi értékek is sérülnek. A célmeghatározás során úgy szükséges eljárnunk, hogy a szervezetben dolgozó összes munkavállaló – így ne csak a vezérkar, hanem az alárendelt, és végrehajtói állomány is – azzal azonosulni tudjon, és azt legjobb tudása, meggyőződése szerint jogszerűen, és szakszerűen végrehajtani tudja.
- **Kondíciók:** a terveknek pontosan tartalmaznia kell azokat a feltételeket, amelyek a szervezet céljainak elérését biztosítva rendelkezésre állnak, hisz ez biztosíthatja kizárólag azt, hogy a szervezet zavartalanul, folyamatában, és kiegyensúlyozottan működhessen.
- **Tevékenységsor, és határidő:** a terv szükséges része, hogy a feladatok elvégzésének módját, miértjét, és idejét meghatározzuk. A fentiek azért szükségesek, hogy mindenki számára világos, és közérthető legyen, hogy mikor, mit, és hogyan kell végrehajtania ahhoz, hogy a kitűzött célok megvalósulhassanak. A határidő biztosítja azt, hogy az adott részfolyamatot, részfeladatot mettől meddig, mikorra kell teljesíteni, vagy kivitelezni. A határidők megtartása nélkülözhetetlen a kitűzött célok megvalósításában, az attól való eltérés a tevékenységet kedvezőtlenül befolyásolhatja.
- **Felelősök köre:** ha az adott feladatokat kiosztjuk, társítanunk kell mellé azokat a személyeket, akik azok végrehajtásáért felelősséggel tartoznak, és azokat, akik annak ellenőrzésére hivatottak. Nagyon fontos, hogy az egyéni, és a kollektív felelősség mindenkor megállapíthatóvá váljék.

<sup>3</sup> Dr. Kovács István Ph.D. r. százados tanulmányhoz készített vizuális illusztrációja.

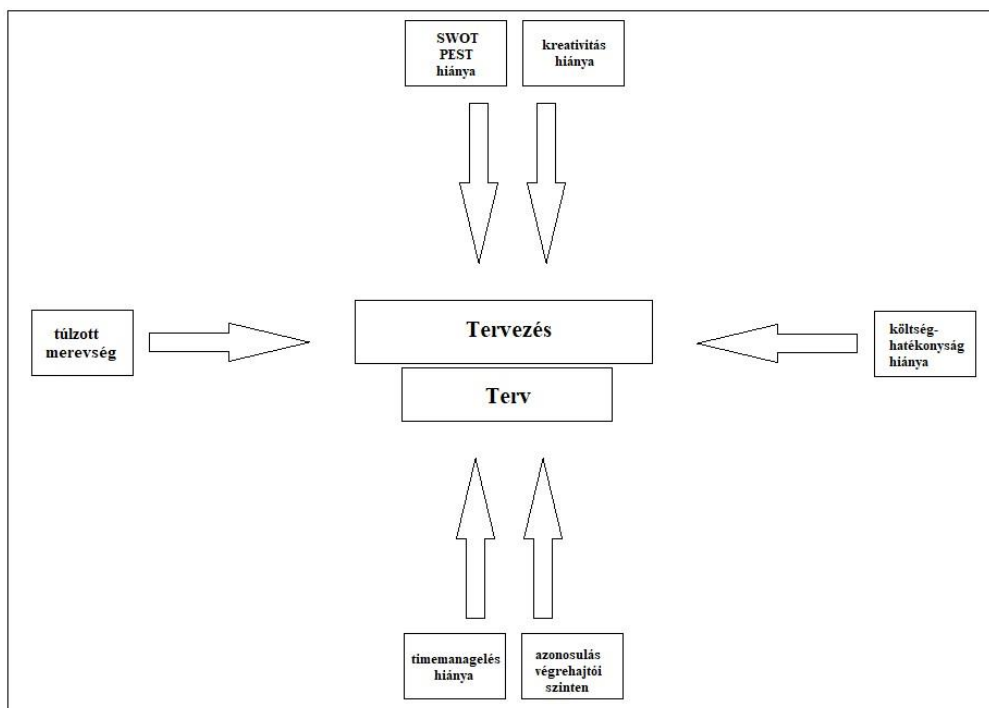
DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

- Erő-, és eszközforrás: ahogy a „timemanagelés”, úgy a szervezetben rendelkezésre álló erő- és eszközigény is nélkülözhetetlen része a tervezés folyamatának. Ez többek között mind a humánerőforrást, az információforrást, a költségforrást is magában foglalja.

Túl idillikus kép tárulna viszont elénk, ha a tervezés folyamatát, vagy a tervek elkészítését a külső körülmények ne árnyékolnák be, vagy azt befolyásolni ne tudnák. Ezeket a tervezés korlátjának is szoktuk nevezni. A következő fejezetben – egy gyakorlati példa értékelésén keresztül – azok ismertetése, és elemzése történik.

## KORLÁTOK

Az alfejezetben azokkal a korlátokkal ismerkedhetünk meg, amelyek a sikeres tervezés menetét, irányát, és a terv szakszerű, jogszerű, eredményes végrehajtását leginkább befolyásolhatják. A tervezés korlátai az alábbiakból tevődnek össze:



3. ábra: A terv, és tervezés korlátjai. Forrás:<sup>4</sup>

- Bármennyire is fontos a tervezés, a ló túloldalára nem szabad átesnünk, mert a túlzásba vitt tervezés merevséghez vezet(het). A merevség korlátozza a cél megvalósulást, és a végrehajtás eredményességét a vezető a külső környezeti változásokra nem képes reagálni. A jól alkalmazott tervezési folyamat, és önmagában a jól megalkotott terv mindig rendelkezik specifikumokkal, amelyek a váratlan helyzetek kezelésére, és megoldására hivatottak. A rugalmasságot, a dinamizmust a tervezés folyamatába, funkciójába, és a terv megalkotásába be kell illeszteni ahhoz, hogy az adott vezető a megváltozott körülményekre megfelelően reflektálni tudjon. Ha ragaszkodunk a specifikumok nélküli tervezéshez, és a megalkotott tervtől nem térhetünk el, akkor a váratlan helyzetek, és körülmények kezelése nélkül a meghatározott cél elérésére a szervezet nem lesz képes.

<sup>4</sup> Dr. Kovács István Ph.D. r. százados tanulmányhoz készített vizuális illusztrációja.



DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

- A költséghatékonyság kulcsfontosságú a jó tervezői munkában. A tervezés során további olyan járulékos költségek merülhetnek fel, ami a központi tartalékot felőrölheti. A részletes tervek például tartalmazhatnak olyan kérdésköröket, amelyeknek a megválaszolása különleges szakértelmet igényel, így szakértő kirendelésére lehet szükség, amely plusz költségként jelentkezik. De ugyan ez igaz a tervezés, és a terv életképességének megállapítását célzó előzetes vizsgálatokra is.
- Az úgy nevezett „timemanagelés”, azaz az időbeosztás, az idő hatékony felhasználása kiemelt jelentőségű a tervezés folyamatában, a tervek elkészítésekor. A tervezés önmagában egy időigényes folyamat, így, ha az időnként kellő hatékonysággal nem használjuk ki, akkor a részfázisok végrehajtásában is hiba keletkezhet. Van olyan eset, mikor a tervezés folyamata, és a terv felépítése önmagában annyi időt vesz igénybe, hogy annak megvalósítására már elegendő idő nem jut.
- A szervezet csak akkor lehet sikeres a cél elérésében, és töltheti be társadalmi rendeltetését, ha a tervezés megfelelő, és a tervekben meghatározottakat annak megfelelően hajtják végre. Minden tervben meghatározott feladatot le kell fordítani a végrehajtás szintjére, a cselekvéseket átláthatóan kell megtervezni. Vannak vezetők, akik hajlamosak arra, hogy a korábban próbált, és alkalmazott tervekre támaszkodjanak, azonban azok a dinamikus környezeti változásokat nem biztos, hogy megfelelően kezelni tudják, így azok automatikus felhasználásától tartózkodni kell. Minden helyzet más, ezért az adott helyzet kezelésére mindig más terv felhasználása indokolt.
- A tanulmányban említést tettünk a SWOT/GYELV elemzés mellett a PEST/SMGP analízisről is. Mivel a külvilág dinamikus, ezért a tervezés nem működhet statikus környezetben. A világ állandó változásban van, amihez számos dimenzió asszimilálódik: politikai, gazdasági, fizikai, jogi, társadalmi, stb. A szervezeteknek ezekhez a változásokhoz folyamatosan alkalmazkodniuk kell, mert a szervezeti célok alkalmazkodás nélkül nem érhetők el. Nagyon nehéz feladatnak minősül a szervezeti célok meghatározása, és felmérése, ha a környezetben a politikai helyzet instabil, vagy a politikai hatalom nem demokratikus, az nem jogszabályokon nyugszik, az emberi-, és alkotmányos jogok gyakorlását megtagadják, vagy például az ország természeti adottságait megfelelően nem aknázzák ki, vagy bizonyos csoportok a társadalmi periféria szélére sodródnak, esetlegesen a gazdasági versenyek korrupción nyugszanak. [17] Amennyiben a PEST/SMGP analízis elvégzésre kerül, úgy a fentiekhez kapcsolódóan információ gyűjthető, az a tervezés fázisába beépíthető.
- A tervezés csökkent(het)i a kreativitást. Ha elfogadjuk alapul, hogy a klasszikus tervezői tevékenységet a felsővezetés látja el, és attól, valamint a tervben foglaltaktól a szervezet többi tagja -, sem a közép-, sem az alsóvezetés, sem az állomány – nem térhet el, úgy helytállónak bizonyul(hat), hogy a végrehajtásban szereplők szerepköre, kezdeményezőkézsége, és a felbukkanó helyzetekre való válaszadása, egyben kreativitása csökken(het). (Az utóbbival kapcsolatosan a nemzetközi szintéren különböző, és ellentétes álláspontok bontakozódtak ki. A döntések meghozatalában a végrehajtói állomány részvétele újabb ötleteket eredményezhet, ezek az ötletek pedig a terv minőségére pozitív hatással lehetnek. Mivel a végrehajtói állomány is különböző tapasztalatokkal, és készségekkel rendelkezik, - ők azok, akik az eljárásjogilag érintett személyekkel

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elrendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

közvetlenül találkozik(hat)nak, ennek eredményeként - elsőkézből ismer(het)jük azokat a kulcsfontosságú információkat, amelyek a tervezés folyamatában mérvadók lehetnek. [18] Ad absurdum, amellett, hogy a tervezés során értékes információkhoz jutunk, a végrehajtói állomány felé még azt is sugall(hat)juk, hogy bízunk a képességeikben, szaktudásukban, így az információáramlás egyedülálló perspektívát kínál, amelynek kiaknázása olykor-olykor nélkülözhetetlen. [19] Ennek a kivitelezése inkább a vezetéselmélet humán irányzatához köthető, mintsem, hogy a klasszikushoz. A végrehajtói állomány bevonása implicit bizalmat keletkeztet, álláspontom szerint az szimbolikus jelentőségű. Bár egyes tanulmányok szerint a vezetői bizalom a munkavállaló munkafadatainak elvégzésének fokozódásával korrelál, mégis (véleményem szerint) a vezető dönt ténylegesen arról, hogy a kapott információkat a tervezés különböző fázisaiba beépíti-e, ha igen, akkor azt milyen mértékben. [20]

A belső rend megteremtése komplex feladat, és annak elérése a rendőrség általános feladata -, amiben a kerületi rendőrkapitányság, a központi-, és területi szerv is ugyan úgy, egyaránt részt vesz -, a hatásköri, és illetékességi szabályok figyelembevételével a nyomozások eloszlásának alapját a 25/2013. (VI.24.) BM rendelet határozza meg.

Vegyük példának a központi szervek, és a kerületi rendőrkapitányságok hatáskörébe utalt bűncselekmények megoszlását, és az azzal járó feladatok elvégzését. Míg a kerületi rendőrkapitányságok a Büntető Törvénykönyvbe utalt bűncselekmények háromnegyedének vizsgálatára-, addig a központi szervek alig a maradék egynegyed vonatkozásában jogosultak, és kötelesek eljárni.

Az alábbi statisztikai adatokat a rendőrség hivatalos online is elérhető statisztikai adatbázisából származnak. (Közhiteles nyilvántartás, amihez kétség nem férhet, az abban foglaltak a valóságnak megfelelnek.) [22]-[23] A kimutatást illusztrálásképpen egy-egy helyi- és központi rendeltetésű szerv hatáskörébe utalt bűncselekmény vizsgálata kapcsán szemléltetem Budapest illetékességi területén.

A 25/2013. (VI.24.) BM rendelet – a rendőrség nyomozó hatóságainak hatásköréről, és illetékességéről – mellékletei határozzák meg azokat a bűncselekményeket, amelyeknek a vizsgálatára a rendőrség helyi, és/vagy központi szervei kerülnek kijelölésre. [24] Ez alapján az alábbi adatok voltak kimutathatók.

Bűncselekmény megnevezése	Darabszám	Eljárás lefolytatására kötelezett szerv
Garázdaság (Btk. 339. §)	2.625	Rendőrség helyi szerve (rendőrkapitányság)
Emberölés (Btk. 160. §)	35	Rendőrség központi szerve (központi szerv)
Emberkereskedelem (Btk. 192. §)	6	Rendőrség központi szerve (központi szerv)
Egyedi azonosító jellel visszaélés (Btk. 347. §)	1.212	Rendőrség helyi szerve (rendőrkapitányság)

**1. táblázat: Hatáskör, és illetékesség a rendőrség vonatkozásában. Forrás:<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Dr. Kovács István Ph.D. r. százados tanulmányhoz készített vizuális illusztrációja.

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

A táblázat egy-egy bűncselekmény vonatkozásában készített kimutatást, látható, hogy a központi-, és a helyi rendeltetésű szervek a tervezés folyamatában milyen erő-, és eszközfelosztást igényelnek, hogy az erőket, és eszközöket hatékonyan csoportosíthassák. A helyi szerveknek a mennyiségbeli különbségekből adódóan sokkal inkább nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a tervezés folyamatába, és a terv elkészítésébe, hisz a jogszabály alapján a nyomozások mennyisége, az alapeseti tényállásoknak köszönhetően jóval magasabb arányszámot képviselnek. Illusztrálásképpen a Büntető Törvénykönyv négy darab bűncselekményének elemzését vonultattam fel, a Btk. tartalmaz még megannyi alapeseti tényállást, amelynek nyomozása, és az ebből adódó feladatok a helyi szervek erő-, és eszközfelosztásának tervezési munkafolyamatait növelik. Ha a kérdést rendészeti aspektusból vizsgáljuk, akkor elgondolkodtatásra készítek, hogy, ha a baleseti helyszínelést a jogszabály a központi szervek hatáskörébe utalja, miért vannak olyan kerületi hatáskörrel bíró szervezeti egységek, akik e feladatot szintén ellátják.

Álláspontom szerint -, ahogy a statisztikai mutatók is rendelkeznek erről - vitathatatlan tény, hogy a helyi rendvédelmi szerv a jogszabályi előírásokból adódóan mennyiségileg több feladatot lát el, mint egy-egy központi, vagy területi szerv. Bár a számok mennyiségileg eltérő értékeket képviselnek, azonban nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a mennyiség tükrében a minőség kérdésköre is szerephez jut. Gondoljunk abba bele, hogy akár egy emberölés bűncselekmény eljárásának a lefolytatása milyen többlet terheket róhat a központi szerv állományára, annak ellenére, hogy az elrendelések száma töredéke a helyi szerv nyomozás elrendelésének számához viszonyítva. (Bár – helyesen -gondolhatjuk, hogy mindez a szervezés -, azaz az erő-, és eszközfelosztás kérdéskörében jut kiemelt szerephez -, amely egy következő tanulmány témája, viszont ennek megismerése nélkülözhetetlen volt ahhoz, hogy a tervezés ezen szakaszát elemezhessem.)

A következőkben egy esetelemzésen keresztül próbálok meg rávilágítani arra, hogy a kerületi rendőrkapitányság a mennyiségileg magasabb arányszámú bűnügyi elrendelésnek, valamint a többletfeladatok végrehajtásának köszönhetően milyen anomáliákkal küzdött, amelynek következtében sem a többletfeladatok, sem pedig az alapfeladatok végrehajtása nem volt maximális érvényű. Az esetelemzés egy 2017. évben lezajlott, és a kerületi rendőrkapitányság számára többletfeladatot jelentő labdarúgómérkőzés biztosításából eredt, amely példán keresztül a tervezés korlátai hipotetikus módon körvonalazódtak. (Hipotetikus, hiszen a problémák generális oksági összefüggései feltételezéseken alapulnak. Ahhoz, hogy ezeket teljes mértékben kizárni és/vagy megerősíteni lehessen, újabb vizsgálatokra lenne szükség, amely a területi korlátok, és az elérhető dokumentációk függvényében nem kivitelezhetők.)

## LABDARÚGÓ MÉRKŐZÉS RENDŐRI BIZTOSÍTÁSA, A TERVEZÉS KORLÁTAI

A rendőrség időszakos feladatai közé tartozik többek közt a nagy tömegeket vonzó, és közbiztonsági kockázatot jelentő rendezvények személyi-, és létesítményvédelmi biztosításából adódó feladatainak végrehajtása. Ilyennek tekintjük például a gyülekezési jog hatálya alá tartozó rendezvényeket, a bejelentett, és/vagy ad hoc jellegű csoportosulásokat, de a labdarúgó mérkőzések rendőri biztosítása is e feladat szerves részét képezi. A rendőri egységeket ilyenkor

saját szolgálati formába, úgy nevezett csapaterőbe szervezzük, majd részükre a biztosításból adódó, és ahhoz kapcsolódó speciális rendőri feladatokat határozzuk meg. A csapaterőbe szervezett rendőrök csapattvékenység során (azoknak a sajátos eljárási módoknak az összessége, amelyek alkalmazásával a csapaterő a csapatszolgálati feladatokat végrehajtja) csapatszolgálati feladatot látnak el (azoknak a rendőrség hatáskörébe tartozó bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatoknak vagy egyes eljárási cselekményeknek az összefoglaló megnevezése, amelyek a személyi állomány összevonását, kötelékbe szervezését, egyszemélyi parancsnoki vezetés alá helyezését és sajátos eljárások alkalmazását teszik szükségessé). [25] Azaz mindamelllett, hogy a rendőrség általánosságban a törvényes rend fenntartására intézkedik, labdarúgómérkőzés biztosítása esetén plusz feladatként csapaterőben csapatszolgálati feladat keretén belül az adott objektum-, és az ott tartózkodó személyek védelmével kapcsolatos feladatokat is ellátja. Labdarúgómérkőzés biztosításából adódó csapattvékenység során nem speciális személyvédelmi intézkedésekre kell gondolnunk, hanem az alatt az adott rendezvényen résztvevő személyek testi épségének, és egészségének a káros magatartásokkal, és elemekkel szembeni védelmét, és az adott objektum lét-, és vagyonbiztonságát megteremtő intézkedések összességét értjük.

Az ilyen típusú rendezvények biztosítására az országos rendőrfőkapitány dönthet úgy, hogy Országos Törzsöt hoz létre, amely a biztosításból adódó feladatokat ellátja. [26] Az Országos Törzs vezetési rendszere biztosíthatja azt, hogy a rendőri feladatok szakszerűen, jogszerűen, eredményorientáltan, és hiba nélkül kerüljenek végrehajtásra. [27] Sajnálatos módon azonban a közelmúltban lezajlott labdarúgómérkőzés rendőri biztosítása a vártakkal ellentétben a média kereszttüzebe került, a szurkolók már a meccs kezdete előtt, majd alatt, és azt követően is dulakodni kezdtek, összeverekedtek, több milliós nagyságrendű kárt okoztak, többen pedig nyolc napon túl gyógyuló sérüléseket szenvedtek. A tanulmány tudományos szemszögből a fent részleteiben is elemzett a „tervezés korlátainak hipotetikus feltételrendszerén” keresztül kívánja vizsgálni, hogy vajon mi járulhatott hozzá ahhoz, hogy ez a tragikus végkifejlet megtörténhessen.

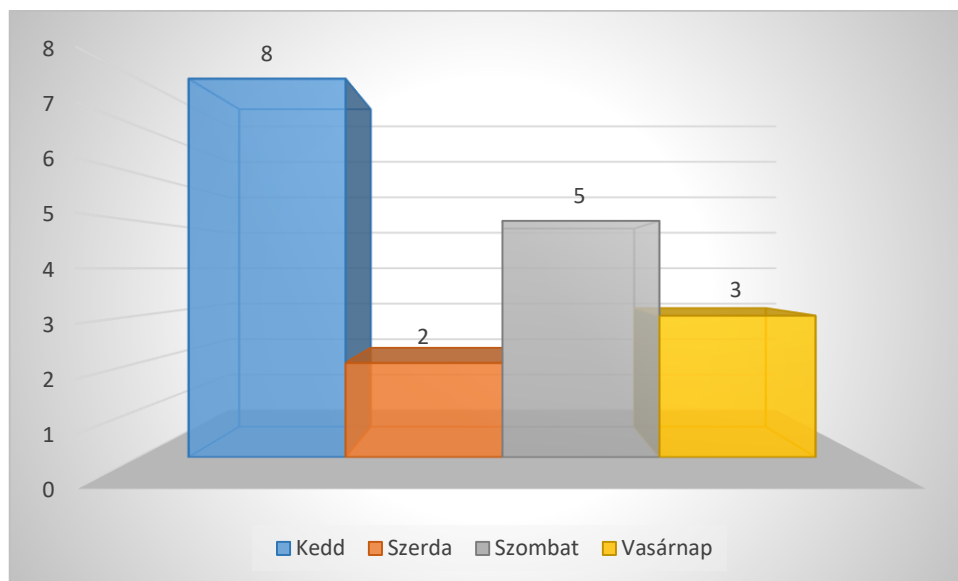
Mint az fentebb bemutatásra került a magyar rendőrség szervezeti egységei között vannak olyan különleges helyi rendeltetési szervek, amelyeknek – illetékességi területükön található labdarúgó stadion miatt - többletfeladatai közé tartozik a meccsbiztosítás végrehajtása, szemben azokkal a kapitányságokkal, amelyek munkakörében ez sem alap-, sem többletfeladatként nem jelentkezik. (A labdarúgó mérkőzés biztosítására irányuló rendőri csapaterős feladatok kivitelezését szigorú tervezés, és tervekészítés folyamata előzi meg. A tervek minősített adatokat tartalmaznak, így az anonimitás megtartása mellett, szigorúan csak az objektív tényekre, valamint az abból levonható konklúzióra koncentrálhatunk, más információismertetésre nem kerül sor. A fentiek biztosítják azt, hogy a konkrét esetből következtetésképpen absztraktálható, a speciálistól az általános felé mutató tényeket ismerhetünk meg.) Talán ez is egy indok lehetett arra, hogy túl sok olyan feladat végrehajtása vált szükségessé, ami a tervezés folyamatát megnehezítette, a részletes terv kidolgozását pedig elnagyolta.

Az Országos Törzs elrendelése során Készenléti Rendőrségi Törzs felállítására kötelező érvénnyel mindig intézkednünk szükséges. Annak miéртje még a laikus számára is evidensnek tűnhet, hisz egy kerületi, azaz helyi rendeltetésű szerv személyi állománya – létszámhelyzetének köszönhetően – nem alkalmas arra, hogy egy ilyen típusú – kiemelt

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

kockázatot jelentő – rendezvény biztosítási feladatait ellátni tudja. (Gondoljunk bele abba, hogy egy akár több ezer fős rendezvény biztosítására elegendő-e egy kiemelt kapitányság létszámából elvont akár száz-százötven fős állomány. Nyilván nem. Ezért újabb erőkre van szükség.) A Készenléti Rendőrség viszont rendelkezik olyan erő-, és eszközforrással, amely a biztosításból adódó feladatokat maximálisan végrehajtani tudja, így a kerületi rendőrkapitányság erőforrásai csak támogató erőként kerülnek bevonásra. A támogató erőfelhasználás viszont nemcsak a rendészeti-, hanem a bűnügyi szakterületről is igényelt humánerőforrás elvonást így a szolgálati ágak aznapi feladatellátása eltérő tervezési munkafolyamatokat igényelt. A bűnügyi szolgálati ág humánerőforrásának elvonására jogalapot az 54/2004. (III. 31.) kormányrendelet - a sportrendezvények biztonságáról – adott. A tervezés, és a tervekészítés a mérkőzés jogszabályban meghatározott kiemelt jellegére tekintettel merev formát öltött, így az felvethette a tervezés kreativitása biztosításának korlátját. [28] Ebből adódóan felmerülhetett egy olyan rutinon alapuló, automatikusan a korábbi gyakorlatra visszavezethető tervezés foganatosításának variációja, amely a kiemelt kockázatú mérkőzések rendőri biztosítására korábban már „bevált”, és használatos volt. A fentiek magyarázatot adhatnak arra, hogy a tervezés miért vált merevvé, miért csökkent a kreativitás, miért született precedens értékű meccsbiztosítási terv.

A fentieknek köszönhetően a meccsbiztosításra olyan mennyiségű kerületi közrendvédelmi, és bűnügyi erő került elvonásra – a rutintervezésnek, és annak merevségének köszönhetően -, amely a napi tevékenység végrehajtására irányuló operatív tervezés folyamatát, és önmagát az operatív terv végrehajtását negatív irányba befolyásolhatta. Előfordulhatott, hogy a kerületi vezetés figyelmét elkerülhette, hogy a többletfeladat mellett a napi feladatok is végrehajtásra várnak, a napi szolgálati feladatok végrehajtása, és a labdarúgómérkőzés biztosításának tervezési folyamata egymással összhangban nem állt, nem korrelált. Ha megvizsgáljuk az integrált ügyviteli-, és ügykezelő rendszer, valamint a rendőrség hivatalosan online is elérhető aznapi statisztikáit, akkor minderre fény derülhet.



**1. grafikon: Nyomozások elrendelése a meccsbiztosítás időszakában. Forrás:<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Dr. Kovács István Ph.D. r. százados tanulmányhoz készített vizuális illusztrációja.

A napok összevetése szűrőpróbaszerűen kiválasztott napok tekintetében került elemzésre. Két hétköznapi, és két hétvégi napot választottam, amelyből a meccsbiztosítás a hétvégi napra esett. A nyomozás elrendelésének számadataiból látható, hogy a legtöbb elrendelés hétköznapi, a második legtöbb nyomozás elrendelésére hétvégi napon került sor. Szerdán, és vasárnap mindkét naphoz viszonyítva jóval kevesebb bűnügy jutott a hatóság tudomására. Bár a nyomozások elrendelésének számát különböző szubjektív, és objektív körülmények is befolyásolják, de érzékelhető, hogy az aznapi túlmunkából eredendő feladatok a nyomozások elrendelésének számára milyen befolyással bírtak, milyen hatással voltak. (Példának okáért a meccsbiztosítás időpontjában egy jelentős értékű gépjármű eltulajdonításáról is érkezett bejelentés, amely összefüggésben állhat azzal, hogy az egyébként a területen jellemzően zárt gépjármű feltörésekkel, és lopásokkal fertőzött, és veszélyeztetett bűncselekmények megelőzését a többletfeladatnak köszönhetően nem elegendő erőforrás biztosította. A szűrőpróbaszerűen kiválasztott többi nap tekintetében ehhez hasonló jellegű bűncselekményről bejelentés nem érkezett.)

Jól látható, hogy a többletfeladat végrehajtására irányuló sablontervezés az erőforrások háromnegyedét elvonhatta, amely így nem volt képes arra, hogy a káros következményeket megakadályozza, valamint a napi operatív tervezés folyamatát negatívan ne befolyásolja. A többletfeladat a kerületi rendőrkapitányság feladatainak végrehajtásában, és az azzal járó tervezés folyamatában önmagában is plusz terhet jelentethetett, amely a napi feladatok megtervezésének, kivitelezésének sérülékenységében, valamint a külvilágban realizálódó bűncselekmények megnövekedésében érte el tetőpontját. A sablontervezés, és az abból adódó merevség ok-okozati összefüggésben állhat azzal, hogy a labdarúgó mérkőzés során az illetékességi terület veszélyeztetettségi-, és fertőzöttségi gócpontjain bűncselekmények valósultak meg, és a napi tevékenység megtervezése, majd végrehajtása az általános-, és a kitűzött szolgálati feladatokat, és célokat kevésbé és/vagy nem valósította meg.

Elképzelhető továbbá, hogy a tervezési folyamatban szerepet játszó elemző-, értékelő tevékenységre a parancsnokok nem fektettek kellő hangsúlyt, amely szintén egy bizonyos fokú korlátot jelentethetett. Az esettanulmány elemzésének hipotetikus eredményei alapján elmondható, hogy a közrendvédelmi-, és a bűnügyi helyzetkép teljes mértékben feltárára nem került, ezáltal olyan információk kerülhettek el a biztosításban résztvevő rendőri egységek figyelmét, amelyek ahhoz vezethettek, hogy a szurkolói-, és a szurkolói ellentábor egymásnak feszülhetett. Érdemes lett volna elgondolkodni azon, hogy akár a GYELV, és/vagy a PEST elemzés is segítségül lehetett volna abban, hogy a szurkolói-, és/vagy az ellenszurkolói táborról megfelelő információt kapjunk, amely információkat a tervezés – így különösképpen a helyzetmegítélés – folyamatába beépítésre kerülhetett volna. A dinamikus külső környezeti változások, amelyek nemcsak a környezetet, hanem az abban munkálkodó személyek magatartását is tartalmazzák, megfelelő kontroll alatt tartva ekkora fenyegetést, illetőleg veszélyt nem képezhetnének. Ha figyelembe vesszük azt az ajánlást, hogy a fentiek beépítése miért szükséges a megfelelő tervezési operatív munkába, akkor az tartalmazhatott volna olyan jellegű információt, amely a vezérszurkolók tekintetében az úgy nevezett „központi kemény mag” nyomon követését, és a tömegből való kiemelését a további rendezést, és jogellenes magatartásokat megakadályozhatta volna. A jogszabály lehetőséget teremt arra, hogy az országos törzsben felállított bűnügyi csoport nemcsak nyílt-, hanem például operatív tisztekkel

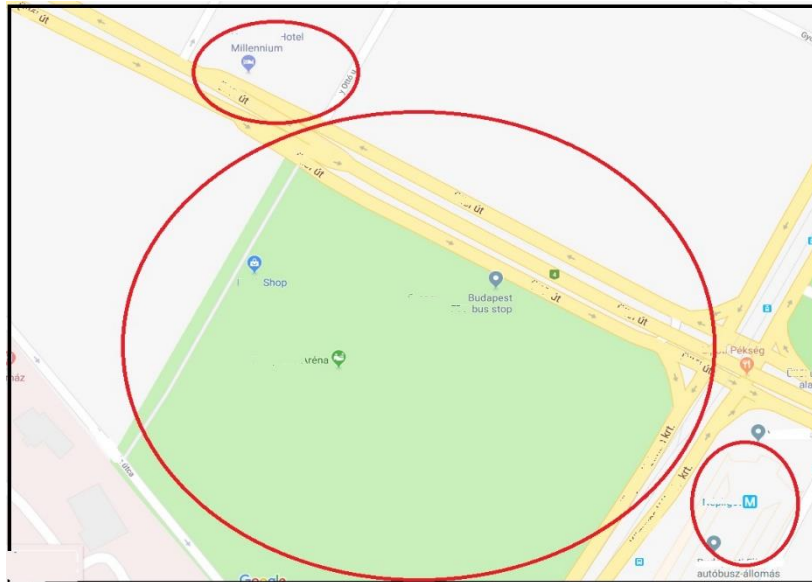
DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

is kiegészítsük, akik az információkat a biztosítás parancsnokának megfelelő időben, megfelelő helyen, és megfelelő módon juttathatják el – még lehetőleg a meccs kezdete előtt – úgy a kétése, és veszélyes elemek kiemelése, és/vagy nagyobb kontroll alatt tartása megvalósulhatott volna. E javaslatnál ne arra gondoljunk, hogy az operatív egységek a feladatukat ne végezték volna, hanem arra, hogy a kétése elemek megfigyelése nem csak egy adott intervallum vonatkozásában, hanem folyamatában, huzamos időn keresztül szükséges, hogy megvalósuljon, hogy a nyomozó hatóság számára minél több információ álljon rendelkezésre. A rendzavarás nem feltétlenül spontán alakul ki, az gyakorta hosszas előkészületeken alapuló tervezés folyamatának eredményeként valósul meg. Különös tekintettel arra, hogy a vizsgált mérkőzés tekintetében elmondható, hogy az egyik csapat a labdarúgó mérkőzéssel tért vissza az adott osztályú csoportba, így érthető, hogy a szurkolótábor még fokozottabb hangulatban volt. Amennyiben az operatív munka eredményre, és/vagy kellő eredményre nem jut, érdemes mérlegelnünk, és érdemes elgondolkodnunk azon, hogy a végrehajtói állomány véleményét, esetleges jelentéseit -, mint helyzetformáló körülményt – milyen mértékben, és hogyan vesszük figyelembe. Minden információ alapjául szolgálhat egy eseménynek. (Elgondolkodtató, hisz ismert előttünk, hogy a területben dolgozó nyílt egységek hely-, és személyismerettel rendelkeznek, amely elősegítheti az információáramlást, és azok eredményorientált felhasználását.) Nincs olyan információ, amelynek ellenőrzése, és körül járása indokolt ne volna. Sosem tudhatjuk előre, hogy az adott információ milyen előnyökkel, milyen lehetőségekkel kecsegtet, esetleg a hátrányok kiküszöbölésére, és a veszélyhelyzetek megelőzésére milyen hatással lehet. Az elemző, értékelő munka, és az abban a folyamatban szerepet játszó analízisek kiemelt jelentőségűek a tervezés folyamatában, használatuk elengedhetetlen elem.

Ha a terv merevségének tényét – az esetelemzés indoklásául - elfogadjuk, akkor hipotetikus alapon elképzelhetőnek tartom továbbá, hogy a biztosítás megtervezésére nem kellő energia, és idő került ráfordításra. Ez kétfelé bontható: egyrészt olyan általános biztosítási terv készülhetett, amely egy korábbi biztosítás során a helyzet megoldására alkalmasnak bizonyult, azonban a specifikumok, a környezetben lejátszódó dinamikus változások a szóban forgó meccsbiztosítás levezénylését nem kellő mértékben biztosították. Ebből adódóan a tervezés folyamatát olyan merevség szőtte át, amely nem engedte azt, hogy a tervben foglaltaktól az intézkedők eltérjenek, a váratlan eseményekre felkészülni ezáltal nem tudtak. Ez a kommunikáció áramlására negatív hatást gyakorolhatott, vélhetőleg a terv a végrehajtói állomány nyelvére lefordításra nem kerülhetett, amely újabb korlátot létesített. Elgondolkodtató, hogy milyen végkifejlettel zárult volna a biztosítási feladat, ha a rendzavarást a rendelkezésre álló erők-, és eszközök koordinált felhasználásával, egy olyan mozgó-, és kiemelő tevékenységet végrehajtó állománnyal már kezdetében elfojtják, akiknek a feladatuk megfelelő időben, megfelelő helyen, és megfelelő módon a környezet kontrollálása. Hatékony időbeosztás, gyors (rapid) reagálás. Ahhoz, hogy egy újabb korlátot felismerhessünk gondolnunk kell arra, és vizsgálnunk kell azt, hogy elsősorban a környezet kontrollja mennyiben valósult meg. Tisztázni szükséges, hogy a dulakodás már az illetékességi területen található vendéglátó egységnél elkezdődött-e, és ott folytatódott, vagy az a stadionban, és/vagy annak közvetlen területe előtt történt-e, annak szerepe a meccsbiztosítás során kellő mértékig feltárásra került-e. További kérdések merülnek fel: vajon kellő mértékben kiterjesztésre került-

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

e a biztosítás területének azon szakaszra is, ahol a kétes elemek toborzási, és más tevékenységet elláttak? Ha igen, akkor az ott állomásozó rendőri egység kiemelési feladatot elláttak-e, vagy az operatív egység a beszerzett információt a meccsbiztosítás bűnügyes parancsnokához, a kiemelés végrehajtása céljából eljuttatta-e? Számos szabálysértési, és büntetőeljárás helyszínének alapjául szolgáló területről esett szó, annak a kontrollja nélkülözhetetlen, hogy az illegális tevékenységek megelőzése, megakadályozása és felderítése kapcsán megvalósuljon. A fentieket a google maps szolgáltatásával is jól illusztrálhatjuk.



**1. kép. Stadionbiztosítás. Forrás:<sup>7</sup>**

A térképen nagy kör jelzi a tervezés során figyelembe vehető hipotetikus biztosítási sugarat. A kis körök jelképezik azt a területet, amelynek kiterjesztése, és még több rendőri erővel, és eszközzel történő ellátása indokoltá vált volna. A tervezés folyamatába a környezeti kontroll kiszélesítését beépíteni szükséges.

A szervezet – jelen esetben a rendőrség – társadalmi rendeltetése csak úgy válhat hatékonná, ha a célok, a teljesítmény-elvárások ismertek, és az emberek tudják, hogy mi a teendőjük, tőlük a feletteseik mit várnak el. A tervezés keretet, és alapot ad a szervezet későbbi teljesítményének számbavételéhez, értékeléséhez. [29] Érdemes elgondolkodnunk azon, hogy az illusztrált példa alapján, hogy a parancsnokok vajon a rendőri feladat tényleges célját logikai sorrendben tisztázták-e, a célok ismeretében pedig felismerésre került-e a feladatvégrehajtás minél részletesebb, alaposabb leírása, amelyből a tényleges, és a nem kívánatos helyzet közötti különbség megadhatóvá vált volna. Továbbá megfelelő intézkedés született-e az eltérések elemzésére, a rendőri feladat célját megalapozó, elérést segítő, és/vagy hátráltató tényezők, várható problémák számba vételezésére, a tevékenységsor megtervezésén keresztül pedig a kitűzött cél megvalósítására.

Az utólagos hatásvizsgálat mindig előnyösebb helyzetben van a helyszínen, és azt megelőzően a döntések meghozatalával, és a tervezés folyamatával szemben, ugyanakkor ezek az ajánlások a jövőben lezajló biztosítási feladatok minőségén esetlegesen javíthatnak. Okulhatunk azokból

<sup>7</sup> Dr. Kovács István Ph.D. r. százados tanulmányhoz készített vizuális illusztrációja.



DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

a döntési, és felkészülési alternatívákból, amelyek az eredmények létrejöttét befolyásolták. A gyengeségeket erővé, a veszélyeket pedig megoldásuk esetén előnnyé kovácsolhatjuk.

## ÖSSZEGZÉSEK, JAVASLATOK

Amikor egy fegyveres testület vonatkozásában a tevékenységeket megtervezzük, sosem szubjektív céljainkra, hanem a társadalmi rendeltetésből eredő objektív célokra koncentrálnunk. A legtöbb fegyveres szerv céljait tekintve általános szemléletű. Hisz az ország rendjének megteremtése – belső rend, és biztonság - a rendőrség-, - a szuverenitás, és a külső támadás elleni védelem – a honvédség általános feladata. Eszerint tehát a tervek olyan általános – kivételes esetben konkrét - célokat tartalmaznak, amelyek – minden külső körülmény ellenére – elérhetők. Ennek kulcsa, ha a célok eléréséhez szükséges humán-erőforrási aktivitást szerven belül motorizáljuk. Ha megértetjük a szervezetben dolgozókkal, hogy a célok csak akkor érhetők el, és teljesíthetők igazán, ha mindenki – beleértve a vezetői-, és a végrehajtói állományt – azzal azonosulni tud, és abban mindenki aktívan részt vesz, akkor a siker garantálttá válik. Ha valaki arra adja a fejét, hogy hivatásos szolgálatra jelentkezik, nem munkahelyet, hanem hivatást választ. A korábban Alkotmányra, és Alaptörvényre felesküdt személyek kötelezettek arra, hogy a fegyveres szervek jogszabályban meghatározott céljaival azonosuljanak, és legjobb tudásuk, ismeretük alapján szolgálati feladataikat teljesítsék.

Ha ezek a szolgálati feladatok végrehajtására irányuló intézkedések megfelelő minőségű tervezés során a mindennapi tevékenység, és a hierarchikus terv – operatív, taktikai, majd stratégiai - részévé válnak, akkor a szervezeti célok a legalacsonyabbtól a legmagasabb szinttel bezárólag elérhetők. A tervezés kapocsként szolgál a többi vezetési funkció gyakorlásában, és érvényesíthetőségében. Ez egy folytonos folyamat, a tervezés folyamatában napról napra, hónapról hónapra, és évről évre újabb, és újabb tervek születnek. Ez azt jelenti, hogy, ha a tervben foglaltak végrehajtásra kerültek, a folyamat, és a feladatszabás nem ér véget, az újabb, és újabb tervezési folyamat eredményeként létrejövő új tervekben, döntésekben, és azok végrehajtásában prognosztizálódik.

Nem felejthetjük el, hogy a tervezés futurisztikus jellegű, azaz nem a múltban történt eseményre, hanem a jövőre való felkészülést szolgálja. Ahogy a konkrét esettanulmányban is láttuk, a megtörtént, és a külvilágban (negatív) eredménnyel zárult esemény kapcsán, a múltban esetlegesen jól bevált, és használatos terv, a jövőben eltervezett esemény lefolyására nem lehet (kedvező) hatással. El kell fogadnunk, hogy minden esemény, jelenség egyedi természetű, amelynek kontrollja kizárólag a megfelelő minőségű tervezésen, és az abból készült terv végrehajtásával valósítható meg. A tervezés nem népi hagyományok útján keletkezett jóslat, hanem szigorú formai-, és alaki követelményekkel szemben támasztott követelményeknek megfelelő előrejelzés, amely a szervezeti célok megvalósulását elősegíti. A várható jövőbeli események, és körülmények kontrollja, felügyelete a tervezés funkciójával behatárolható, annak kezelésére irányuló eredményorientált, és alkalmas intézkedések meghozhatók, kiadhatók.

Nem csak akkor tervezhetünk, ha a döntéshozatal során több alternatíva közül választhatunk, hanem akkor is, ha csak egy opció áll rendelkezésre. Hiszen egy adott cselekvési lehetőséget is meg tudunk tervezni, a gyakorlatban pedig a tervezés előfeltétele az alternatívák, és/vagy

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az eléréndő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

alternatíva létezésének, és kezelésének is. Ad absurdum a tervezés tehát magában foglalja az alternatíva, és/vagy alternatívák megfontolását, értékelését, illetőleg a legmegfelelőbb megválasztását. Optimálisabb esetben több alternatíva áll rendelkezésre, így a tervezés folyamata több lehetőségre koncentrálhat, de akkor sem szabad megijednünk, ha egy cselekvési alternatíva áll rendelkezésre, hiszen a tervezés folyamata pont segítségünkre lehet abban, hogy a megfelelő tevékenységsor elemén keresztül az abban rejlő lehetőségeket, és erősségeket kihasználjuk, a veszélyeket, és gyengeségeket pedig kiaknázzuk. A megoldás kulcsa mindig a megfelelő elemző-értékelő-, és tervezési funkción múlik.

Zárásként pedig emlékezzünk meg arról, hogy a tervezést akár elméleti, és mentális gyakorlatként is felfoghatjuk. A tervezés mind az előrelátás, mind pedig az intelligens képzelőerő segítségével a meglévő tudásbázisunk alkalmazását igényli. Alapjaiban a cselekvés külvilágban történő realizálódását a gondolkodás aktivitása határozza meg. A tervezés pedig ezt a szellemi aktivitást követeli meg, hisz logikus, és szisztematikus rendszerén keresztül, az adott cél elérésére szolgáló cselekvés aktivizálódik, és jelenik meg a külvilágban, hogy a fegyveres szervek esetén társadalmi rendeltetését betölteni, a civil vállalkozások esetén pedig a legnagyobb haszon elérését biztosítani legyen képes.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] DRUCKER P.: Innovation and Entrepreneurship. Harper Business, 1993.
- [2] FEKETE S.: Így élt Napóleon. Petőfi Irodalmi Múzeum, 2011.
- [3] LIEVEN D.: Russia Against Napoleon: The True Story of the Campaigns of War and Peace. Penguin Books, 2009.
- [4] HAVASI Z.: A komplex biztonság időszerű kérdései. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 2013, 66-80.
- [5] KOVÁCS I.: A prostitúció jelensége és társadalmi kontrolljának vizsgálata empirikus módszerekkel. PhD értekezés, NKE, 2016.
- [6] KOVÁCS I.: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. Államtudományi Műhelytanulmányok, 2/21. (2017), 1-30.
- [7] OPARANMA A. et al.: Strategies for managing hospitality in a turbulent environment: nigerian experience. International Journal of Management and Innovation, 1/1. (2009.), 24-36.
- [8] LAHIRI P.: Importance of planning as a management function. Concept Research Foundation, 2016.
- [9] MAROSÁN GY.: Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, 2001.
- [10] FEJES M.: Menedzsment alapok. Kézirat, 2010.
- [11] KOVÁCS G., CZUPRÁK O.: A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének alapjai. Dialóg Campus Kiadó, 2017.
- [12] LOUIS E.B., DAVID L.K.: Management. University of South Alabama, 1987.
- [13] BARIDAM M.B.: Management. Paragraphics. Port Harcourt, 1995.

DR. KOVÁCS ISTVÁN: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata

- [14] FAYOL H.: Administration Industrielle et Générale. Bulletin de la Société de l'industrie minérale, 1916.
- [15] KOVÁCS G.: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében. Rendőrtisztviselői Főiskola, Vezetéstudományi Tanszék, 2009.
- [16] KOVÁCS G.: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében. Rendőrtisztviselői Főiskola, Vezetéstudományi Tanszék, 2009.
- [17] KOVÁCS I.: A nagy magyar prostitúciós survey. (megjelenés alatt)
- [18] LEUNG J., KLEINER B.: Effective management in the food industry. Management Research News, 27/4-5. (2004), 72-81.
- [19] SELF D. et al: The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. Advances in Business Research, 5. (2014), 50-62.
- [20] TZAFRIR S.: The relationship between trust, HRM practices and firm performance. International Journal of Human Resource Management, 16/9. (2005), 1600-1622.
- [22] KOVÁCS I.: Magyarország határain átnyúló szervezett bűnözés és prostitúciós bűncselekmények a schengeni térségben, különös tekintettel a SOCTA és EUROSTAT értékelésére. Határrendészeti Tanulmányok, 14/4. (2017), 82-161.
- [23] KOVÁCS I.: Kiberbiztonság? Gyermek szexuális kizsákmányolása az interneten, azaz gyermekpornográfia Magyarországon, különös tekintettel a nemzetközi iOCTA, és INHOPE értékeléseire. Rendvédelem, 7/1. (2018), 178-267.
- [24] 25/2013. (VI.24.) BM rendelet – a rendőrség nyomozó hatóságainak hatásköréről, és illetékességéről –. Forrás: <http://www.police.hu/sites/default/files/25-2013.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. február 12.)
- [25] 11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás a Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról. Forrás: [http://www.police.hu/sites/default/files/11\\_1998.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/11_1998.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. február 08.)
- [26] 43/2013. (XI. 8.) ORFK utasítás az Országos és a megyei (fővárosi) Törzs felállításáról, szervezeti felépítéséről, jelentő rendszerének működtetéséről. Forrás: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A13U0043.ORF&txreferer=00000003.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A13U0043.ORF&txreferer=00000003.TXT) (A letöltés dátuma: 2018. február 06.)
- [27] VARGA J.: A rendőri szervezetek törzsmunkája. In: KOVÁCS G. (szerk.): Közszolgálati Műveletirányítási Rendszerek. Dialog Campus, 2017.
- [28] 54/2004. (III. 31.) kormányrendelet - a sportrendezvények biztonságáról –. Forrás: [http://www.police.hu/sites/default/files/54-2004\\_evi\\_korm\\_rendelet.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/54-2004_evi_korm_rendelet.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. február 06.)
- [29] ROÓZ J., HEIDRICH B.: Vállalati gazdaságtan, és menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola, 2010.