

## A HATÉKONY VEZETŐI TELJESÍTMÉNY FOKOZÁSÁNAK ESZKÖZEI ÉS MÓDSZEREI A RENDÉSZETI SZERVEZETEKBEN

### 1. Bevezetés

A rendészeti szervezetek vezetése rendkívül összetett feladat, hiszen a biztonság szavatolására létrehozott állami szervezetektől folyamatosan hatékony teljesítményt vár el a társadalom. Ehhez az évek óta folyamatosan kiváló szervezeti teljesítményhez nagymértékben hozzájárul a rendészeti vezetők szakmai felkészültsége, tevékenysége, személyisége, vezetői felkészültsége, vezetési stílusa, motivációs eszköztára és különös esetekben tudományos és innovációs elkötelezettsége.<sup>1</sup> A Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Karán végzett tisztek az eskütételt követően egy egy hónapos kiegészítő képzésen vesznek részt, valamint megkapják a Pályakezdő Rendőrtisztek Kézikönyvét<sup>2</sup>, amely hasznos tanácsokkal szolgál a pályakezdő tiszteknek.

A Nemzeti Közszerződési Egyetemen a vezetés és szervezélméleti ismeretek az Egyetemi Közös Modul Tantárgycsoport részét képezik, a rendészeti tisztek felkészítésük során ezen alapismeretekre építve speciális rendészeti vezetélméleti ismeretekkel is gazdagodnak. Már kezdő tisztként a rendészeti vezetők többsége erős vezetélméleti háttérrel rendelkezik, megvannak az alapok a fejlődésre, de ehhez kapcsolódóan szükséges áttekinteni néhány – a jelen tanulmányban érintett – témakört, elgondolkodásra késztetve a kezdő rendészeti vezetőket (és közvetlen vezetőiket) annak érdekében, hogy rövid beilleszkedési időt követően kialakítsák és továbbfejlesszék a saját vezetési módszereiket. Minden ember más egyéniség, minden vezető más vezetési stílust alkalmaz. A vezetői munkában nincsenek bevált receptek, minden vezetőnek saját magának kell kialakítania a vezetési rendszerét.

A rendészeti szervezetbe – a fiatal tisztként – való bekerülés számos lehetőséget és buktatót hordoz magában. Az új munkahely (beosztás) elfoglalása utáni első és legfontosabb feladat az adott rendvédelmi szervezet szervezeti kultúrájába történő mielőbbi beilleszkedés, és az ott fellelt értékekkel történő azonosulás, hiszen „*A rendészet kultúrája a múltból gyökerezik (a hagyományok és az alá- fölérendeltségi viszonyok tisztelete, a bajtársiasság és becsület)...*”<sup>3</sup>

Rendkívül fontos dolog az, hogy fiatal munkavállalóként azonosuljunk a szervezetünk értékeivel és vezetőként már az első perctől kezdve törekedjünk annak hasznos tagjává válni.

---

<sup>1</sup> A rendészeti tudományos és innovációs fejlesztési lehetőségekről lásd bővebben Németh József: Kutatás, fejlesztés, innováció a hazai rendőrségi tudományos életben. In: Dobák Imre – Hautzinger Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018. 265-280. o.

<sup>2</sup> Horváth József – Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő Rendőrtisztek Kézikönyve. Nemzeti Közszerződési Egyetem, Budapest, 2016.

<sup>3</sup> Kovács Gábor: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetélméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. Pécs, 2009. 229.o.

## **2. A rendvédelmi tisztekkel szemben támasztott főbb követelmények, a vezetői hatékonyságot biztosító tulajdonságok**

### ***Főbb követelmények és a vezetői hatékonyságot biztosító tulajdonságok:***

*2.1. Kiváló szakmai felkészültség, ehhez kapcsolódó minőségi munkavégzés, a saját és beosztottak munkájáért vállalt felelősség felvállalása*

A rendvédelmi szervezet tisztjével szemben támasztott alapvető elvárás az, hogy szakmai- és általános tudását, ismereteit, jártasságait, készségeit és képességeit folyamatosan fejlessze. Munkáját szakszerűen és színvonalasan végezze és ezt várja el munkatársaitól is. Vezetőként vállaljon felelősséget döntéseiért, tevékenységéért, mindig törekedjen a minőségi munkavégzésre. Legyen nyitott az újdonságok befogadására, keresse az új megoldásokat és tegyen javaslatot az előljárójának azok kipróbálására és alkalmazására.

*2.2. Az állampolgárok szolgálata, a törvényesség szakszerűség betartása, és a tisztességesség követelménye*

A rendvédelmi tiszt teljes szolgálati tevékenysége során érvényesüljön a szervezet szolgáltató jellege, munkáját, mint az állampolgárok és a törvények szolgálatát, a rendvédelmi szerv feladatrendszerének szem előtt tartása mellett, a köz és az egyes polgár érdekeinek, jogainak és igényeinek figyelembevételével kell ellátnia. Alapkövetelmény, hogy a hivatásos állomány tagjaként az Alaptörvényben, a jogszabályokban és az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben foglaltaknak megfelelően éljen és dolgozzon.

*2.3. A fegyelmezetttség, megbízhatóság, a lojalitás és a hivatástudat erősítése*

A rendvédelmi szervezet minden tagja részéről elvárt a fegyelmezett és etikus munkavégzés. A tisztekkel szemben ez a követelmény fokozottabban jelentkezik, hiszen vezetői beosztásában követendő példaképet nyújt a beosztott állomány részére. Minden szervezeti tagnak törekednie kell arra, hogy munkaidejét hatékonyan, eredményességre törekedve, a minőségi és a mennyiségi elvárásoknak eleget téve, lojálisan, lelkiismeretesen, aktív munkavégzéssel töltsse el. Legyen tudatos, tekintse tevékenységét olyan hivatásnak, amely nélkülözhetetlen szolgáltatást nyújt a társadalom egészének.

*2.4. A rendészeti szervezetben a testületi szellem erősítése, magas fokú motiváltság, együttműködés és gondoskodás a beosztott munkatársakról*

A rendészeti szervezetek alapvetően zárt rendszert alkotnak, de szoros kapcsolatban vannak a társadalommal. A testületen belül alapvető követelmény a szervezetben meglévő és arra jellemző hierarchikus viszonyrendszerre épülő munkatársi kapcsolatok kialakítása és folyamatos fenntartása. Vezetőként el kell érni, hogy a szervezeti célok elérésében folyamatos legyen az együttműködés, a kollegialitás és a bajtársiasság megteremtése.

### 2.5. A rendészeti szervezet tagja magánéletével és a megjelenésével kapcsolatos elvárások

A rendészeti szervezet tagja külső megjelenése legyen mindig az alkalomhoz illő. Az egyenruha viselete legyen tiszteletet parancsoló és előírászerű, szabályos. A polgári ruházata viselésében kerülje a szélsőségeket, az legyen rendezett, ápolt, tiszta. Életvitelével ne adjon okot tisztességében való kételkedésre, a társadalom rosszállására. Magánélete legyen rendezett, azt úgy alakítsa ki, hogy személyével kapcsolatosan ne alakulhasson ki elvtelen, törvénybe ütköző elkötelezettségi, függőségi helyzet. Mindig legyen figyelemmel arra, hogy az állampolgárok személyén, életvitelén keresztül a rendvédelmi szervezet tevékenységét is megítélik. Személyes és családi pénzügyei legyenek rendezettek, magánélete, életvitelük álljon összhangban vagyoni, jövedelmi helyzetével.

### 2.6. Az állampolgárokkal való szolgálati érintkezés követelményei

A rendvédelmi tiszt szolgálati tevékenységét a törvényesség, a szakszerűség, a tárgyyszerűség, a pontosság, a gyorsaság és a határidők pontos betartása jellemezze. A rendvédelmi szervezet állományába tartozó szolgálati személy ugyanakkor legyen udvarias, türelmes, részrehajlástól és előítéletektől mentes, legyen következetes és határozott. A jogszabályok által biztosított hatalommal, befolyással semmilyen körülmények között ne éljen vissza, törekedjen az állampolgárok gondjainak, problémáinak megoldására, tevékenysége, magatartása mindenkor a szolgáltató jelleget sugallja. A rendvédelmi tisztekkel szemben támasztott főbb követelmények áttekintése után arra keressük a választ, hogy kezdő vezetőként mire figyeljen a fiatal rendvédelmi tiszt.

## 3. A követők megnyerése és a példamutatás

A frissen beosztásba helyezett rendvédelmi vezető feladata rendkívül összetett, a beosztottai (követői) csak akkor tekintenek rá vezetőként, ha sikerült a tekintélyüket megszerezni. Vezetőként mindig úgy kell viselkedni, hogy tudatában legyen annak, hogy példamutatásával közvetlen hatást gyakorol a beosztottjaira és az összes munkatársára. A parancsnok minden tevékenységével folyamatosan példát mutat, vagy jót, vagy rosszat. Biztosak lehetünk abban, hogy a rossz példát sokkal gyorsabban követik beosztottjaink, mint a jót, hiszen általában a rossz hozzáállás könnyebbé és kevesebb erőfeszítést igényel, mint az alapos, szabályoknak megfelelő feladat végrehajtás.

Fontos vezetői tulajdonság a következetesség. Ha vezetőként önmagunktól meg tudjuk követelni a szabályok betartását, akkor azt másoktól is meg kell követelnünk, hiszen jó példával járunk elől. Ki kell vívnunk munkatársaink körében a vezetői tekintélyünket, de fiatal kezdő tisztként ez nehéz feladat, hiszen a tapasztaltabb és idősebb beosztottak gyanakvóan fogadják a fiatal tiszteket – Mit keres itt ez a zöldfülű, most jött ki az iskolapadból, ő akarja megmondani, mit és hogyan csináljuk? Nekünk, akik évek óta ezzel foglalkozunk és eddig is jól csináltuk?

Lehet, hogy egyes szakmai kérdésekben a fiatal tisztek kevésbé jártasak, de szélesebb látásmódjuk, tájékozottságuk, tudásuk alapján rövid idő alatt kivívhatják beosztottjaik elfogadását és a vezetői helyzet elismerését. A kezdő tiszt feladata, hogy szolgálatellátásának első szakaszában figyeljen, tanuljon, kérdezzon, olvasson a dolgok után, a szakmai problémák megoldásában konzultáljon más tisztekkel, kérjen javaslatokat a bonyolult helyzetek megoldására, de a döntési felelősséget ne hárítsa el, hiszen a döntést, az

utolsó szót neki kell kimondania. Vezetői feladat, hogy a fiatal tiszt mellé állítsunk egy nagy tapasztalattal rendelkező „mentort”, aki rendszeresen foglalkozik a pályakezdővel, tanácsokkal látja el, utat mutat neki nehéz kérdésekben.

A fiatal tisztek esetében a kisugárzott pozitív példa és a követelmények teljesítése csak azokra a beosztottakra van hatással, akik képesek és hajlandók változtatni és elfogadni a vezetőt – még ha fiatalabb is. Tanulmányozva a szervezeteket megállapítható, hogy a stabil és pozitív szervezeti kultúrával rendelkező, kiemelkedő teljesítményre képes csoport tagjai nehezen viselik el a parancsnok személyes példamutatásának hiányát. A parancsnok akkor tekinthető példamutatónak, ha a mások által (vagy az önmaga által megalkotott) elvárt követelményeket önmagára nézve is érvényesnek tartja, hiszen ő az általa vezetett csoport vezetője és egyben a közvetlen példaképe.

Ha valamely beosztott munkatárs nem képes a vezetői követelményrendszerrel azonosulni, akkor azokon hatékonyan segíthet a munkatárs egy másik beosztásba történő áthelyezése – ebben feljebbvalóként támogatni kell a fiatal tisztet. Ezek az áthelyezett munkatársak az új környezetben bizonyára képesek lesznek magukra találni. A fiatal tiszt állomány előtti tekintélyét az előljárójának a lehetőségek maximális kihasználásával biztosítani kell, ezért nyilvánosan soha ne bírálja fiatal munkatársát, ha lehetőség van rá, akkor a közösség tagjainak jelenlétében bízza meg felelősségteljes feladatok ellátásával, hogy lássák a beosztott munkatársak is, hogy megbíznak a fiatal tiszt feladat végrehajtásában.

A fiatal tisztnek ezekkel összhangban mindent meg kell tennie az elfogadottság mielőbbi megszerzésére. Problémás, vagy összetett, bonyolult kérdés esetén szükséges lehet az, hogy a fiatal tisztnek legyen lehetősége konzultálni felettesével, „mentorával”, majd az egyeztetés eredményével összhangban az utasításai, parancsai legyenek a egységben a szervezeti érdekekkel és az előljáró elvárásaival. Az az tökéletes, amikor a fiatal tiszt és közvetlen felettese között jó a kapcsolat és az információcsere, kölcsönösen tájékoztatják egymást minden lényeges dologról.

A jó parancsnoknak törekednie kell arra, hogy az általa vezetett munkahelyi közösségnek legyen egy, vagy több közös célja, – és a munkatársak rendelkezzenek a célokra történő megfelelés igényével – legyenek mindannyian elkötelezettek a közös feladatvégrehajtás mellett, még ha az áldozatokkal is jár. Ehhez az szükséges, hogy meglegyen a vezető és a vezetettek közötti bizalom és a szükséges mértékű önállóság, a munkahelyi közösség legyen büszke a közös teljesítményre, ebben a vezető támogassa a tagokat és a közösség egészét, de ehhez szükséges az is, hogy a szervezeti tagok is támogassák vezetőjüket. A szervezet és a vezető irányába meglévő lojalitás mindenkivel szemben alapkövetelmény.

#### **4. A vezetői elismerések, azok legfontosabb jellemzői és alkalmazásuk**

A napi munkavégzés során meghatározó jelentőséggel bíró motiváló tényezőnek számít a közvetlen vezető általi elismerés. A munkatársaink nap mint nap, jól–rosszul de teljesítik feladataikat, ezzel összhangban fontos vezetői módszer az alárendeltek körében a szükséges motivációs szint fenntartása, melynek csak egyik formája lehet az anyagi elismerés. A pénz nem rossz motivációs eszköz, de nagyon fontos megjegyezni, egyes esetekben fontosabb az erkölcsi elismerés, melynek során érdemi és valós tényeken alapuló, őszinte visszajelzést kell a munkatársak felé adni a teljesítményük értékelésekor az erősségeikről és szóvá kell tenni az esetleges hiányosságokat is. Sok kezdő vezető

elszalasztja a négy szemközti lejátszódó, szemtől – szembe történő értékelésben rejlő kiváló lehetőségeket. Az ilyen vezető általában nem, vagy csak nagyon ritkán dicsér, viszont a legapróbb hibát is azonnal szóvá teszi.

Az erkölcsi elismerés alapja a személyes példamutatás és az őszinteség, mert ez adja meg annak hitelességét. A példaképnek tartott parancsnoktól kapott dicséret rendkívül motiváló hatású. Ha a beosztott munkatárs érzi, hogy fontos a munkája, mert vezetőjétől visszajelzéseket kap, ha érzi, hogy parancsnoka tiszteli őt és munkáját érzi, hogy bíznak benne, akkor ő is így fog a feladatahoz és a parancsnokához hozzáállni. Ez a pozitív vezetői magatartás egyáltalán nem jelenti a hibák elnézését. Az elnéző parancsnoki viselkedés ugyanúgy helytelen, mint a túl kritikus. Fiatal vezetőként meg kell találni az egyensúlyt a parancsnoki követelménytámasztásban. A leggyakoribb hiba, amikor a parancsnok egyes munkatársaival kivételez – ez a magatartásmód mindenképpen káros a szervezet morálja szempontjából.

Beosztásban lévő kezdő parancsnokként érdemes időnként önmagunkban, vagy tapasztaltabb vezetőtársunk segítségével áttekinteni saját viselkedésünk, teljesítményünk helyzetét. Elemezzük ki, melyek voltak az időszak sikerei, kudarcai, mi volt az időszak tapasztalata, milyen dolgokon, viselkedési formákon célszerű változtatnunk.

A továbbiakban érdemes elgondolkozni az ún.: Pareto-elv<sup>4</sup> hatásán. Amennyiben elemezzük a munkahelyi közösségünket alkotó munkatársainak a munkavégzését, eredményességét, akkor vélhetően felismerhető és azonosítható az, hogy a munkatársak 20%-ának a munkavégzése és tevékenysége hozza az elért szervezeti eredmények 80%-át. Tudatosítsuk magunkban hogy a munkatársi közösségnek melyik 20% járul hozzá jelentősen a szervezeti sikerek eléréséhez, és ha lehetőségünk van, akkor minden lehetséges módszer alkalmazásával becsüljük meg őket.

Ha jobban meggondoljuk akkor az élet más területén is működik ez az elv, íme néhány példa: a hibák 20%-a okozza a kiesés 80%-át, az emberiség 20%-a uralja a világgazdaság 80%-át. Munkatársaink tanulmányozása során próbáljuk megtalálni és magunk mellé állítani a legértékesebb 20%-ot, de természetesen a többiek se hanyagoljuk el.

## 5. A kedvező munkahelyi légkör kialakítása, vezetői feladatok

Vezetőként komoly hatással vagyunk az optimális munkahelyi légkör kialakítására. Mit nevezhetünk annak? Egy olyan munkakörnyezetet, amely az egyéni és csoportos munka végzésének ideális és összehangolt kapcsolatát képes biztosítani. A jó munkahelyi légkör segíti a harmonikus munkatársi kapcsolat kialakulását, növeli a dolgozói elégedettséget és a teljesítményt. Az a vezető, aki felismeri, hogy a kedvező munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása hosszú távon biztosítja a munkatársak motivációját, a stabil munkahelyi közösség kialakítását, ebből eredően a munkavégzés eredményességét és a hatékonyságot, jó úton halad.

---

<sup>4</sup> A Pareto-elv, más néven a 0–20 szabály kimondja, hogy számos jelenség esetén a következmények 80%-a az okok mindössze 20%-ára vezethető vissza. Vö. Understanding Pareto's Principle - The 80-20 Rule. <https://www.thebalance.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule-2275148> (Letöltés ideje: 2018.07.11.)

### 5.1. A munkahelyi környezet kialakításában való vezetői közreműködése

A munkahelyünkön az irodai helyiségek általában adottak, de amennyiben lehetőségünk van rá, akkor vezetőként átcsoportosításokat hajthatunk végre az irodák és a munkatársaik között. Néha nem is árt egy kis változatosság. A munkahelyek közötti munkatársi mozgatásnak a célja egyedül a munkatevékenység hatékonyságának növelése lehet. Az egyes munkafolyamatokban az együttes munka, az információáramlás megköveteli azt, hogy az egy-egy munkafolyamaton dolgozók lehetőleg egy légtérben dolgozzanak.

Izgalmas kérdés a vezető munkahelyének megválasztása. Mindenki látott már olyan irodai beosztást, ahol a vezető egy elkülönített részben üvegfal mögött dolgozik, „szemmel tartva” a munkatársait. Ez az irodai elhelyezés általában a modern épületekben megvalósítható, de a rendvédelmi szervezeteknél általánosság az, hogy a vezetőnek külön irodája van, esetenként egy légtérben dolgozik közvetlen munkatársaival. Az irodák kialakítása során a legfontosabb követelmény az, hogy a vezető könnyen elérhető legyen, legyen napi kapcsolatban a munkatársaival. Kimondottan káros az a gyakorlat, hogy a vezető a beosztottjaitól elszigetelten, például külön emeleten helyezkedik el... . Törekedni kell arra, hogy vezetők és vezetettek együtt, közel egymáshoz legyenek elhelyezve.

Fontos az, hogy az irodák között a közelben legyen egy tárgyaló helyiség, ahol a megbeszélések viszonylag zavartalanul lebonyolíthatók. Ha a vezetői iroda mérte megengedi, akkor legyen ott egy nagyobb méretű tárgyalóasztal és a közvetlen vezetőkkel és beosztottakkal a szükséges vezetői fórumok levezetése ott történjen. Ezzel a vezető időt takarít meg, minden szükséges vezetési okmánya a rendelkezésre áll, hiszen nem kell az irodáját elhagynia.

Nagyon fontos lenne, hogy valamennyi munkahelyen kényelmes bútorok, az egész napos képernyő előtt végzett munkát lehetővé tevő bútorzat álljanak rendelkezésre. A kereskedelembe kaphatók már az ülő és álló munkavégzéshez beállítható székek és asztalok, ennek azonban költségvetési határai vannak – kezdő vezetőként ezen nem igen tudunk segíteni. A legfejlettebb munkahelyeken már megtalálhatunk olyan közösségi tereket, ahol a munkavállalók munkaidő alatt is feltöltődhetnek, kikapcsolódhatnak, regenerációjukat segítő játékokra, fizikai felfrissülésre, beszélgetésekre nyílik lehetőségük. A rendvédelmi szervezetekben mindezek megvalósítása a fokozott munkateher mellett napjainkban még nehézségekbe ütközik, de ami kési az nem múlik!

A vezetőknek a munkahelyi környezet kialakítása szempontjából fokozottan kell figyelniük a munkahely általános rendjére, tisztaságára, a berendezés, a felszerelési tárgyak rendeltetésszerű használatára. Követeljük meg a rendet és az általános fegyelmet munkahelyünkön, ebben magunk is járjunk elől jó példával.

A vezetőknek rendkívül nagy a szerepük és a felelősségük abban, hogy a személyi állomány milyen feltételek között végzi napi munkáját, hogyan és milyen mértékben támogatják a munkahelyi környezet fejlesztését, milyen szempontok figyelembevételével helyezik el pl. az irodákban a dolgozókat, mennyi mozgásteret engednek a munkatársaknak abban, hogy otthonosabbá tehesék munkahelyi környezetüket. Ne feledjük, hogy életünk egyharmadát a munkahelyünkön töltjük, egyáltalán nem mindegy, hogy milyen környezetben.

## 6. Az írásos és a szóbeli rendelkezések kiadásának jellemző vonásai

A rendvédelmi szervezetekben a szervezeten belüli kommunikáció alapvető módjait az írásos illetve szóbeli közlések adják. A közlések lehetnek utasítások, parancsok, rendelkezések, amelyek átadásra kerülhetnek szóban és írásban. A szóbeli utasítások átadásának módja lehet személyes, vagy valamely kommunikációs eszközön keresztül megvalósított. Kiadhatjuk utasításainkat közvetlenül, vagy közvetett módon is.

A vezetők és beosztottak érintkezési formái között leggyakoribb a szóbeli közlés, amely egyúttal olyan utasítás is, melynek végrehajtása kötelező érvényű. A vezetői utasítást úgy és arra a határidőre végre kell hajtani, amit az utasítás tartalmaz. A szóbeli és az írásos utasítás egyenértékű, írásos utasítás kiadását általában a fontosabb utasításoknál tartjuk indokoltnak. Az utasítások kiadása során a szolgálati utat be kell tartani. Fontos, hogy kezdő vezetőként is alkalmazzuk és juttassuk érvényre a szolgálati út működtetését, amely az ügyek intézésének olyan módja, amely során az ügy a közvetlen parancsnok és a szervezeti rendszerben meglévő közbeeső szolgálati elöljárók útján jut el ahhoz a szolgálati személyhez, akinek döntési, utasítási, parancsadási, intézkedési joga és kötelessége van. Természetesen a szolgálati út mellőzhető, ha annak – időigényes volta miatt – a szolgálati érdek sérelmet szenvedne, de lehetőleg kerüljük el annak megkerülését, hiszen a beosztottak közvetlen vezetője ebben az esetben mellőzve érezheti magát. Az alárendelt felelőssége is megtalálható ebben az esetben is, köteles a nem a szolgálati úton hozzá érkezett utasítást a közvetlen szolgálati elöljárójának jelenteni.

A közvetlen utasítás érkezik hírközlő, vagy adatátviteli eszközön is, melynek jogosultságáról kétség esetén visszahívással, visszaigazolás kéréssel kell meggyőződni.

A szóbeli utasításnak, pontosnak, jól érthetőnek, egyszerűnek, de szabatosan megfogalmazottnak, egyértelműnek, megvalósíthatónak a felelősséget egyértelműen megjelölőnek kell lennie. Több végrehajtó személy részére kiadott egyidejű utasítás során annak egyénenként is értelmezhetőnek kell lennie. Csoportos feladatvégrehajtás esetén minden esetben meg kell nevezni a csoport munkáját vezető személyt.

Fontos vezetői felelősség az, hogy az utasítás kiadójának meg kell győződnie arról, hogy az utasítással érintett pontosan megértette-e a feladatot, ahhoz kapcsolódóan a végrehajtás módját és mindazt, ami a teljesítéshez szükséges. Bevált gyakorlat, hogy az utasítást adó és vevő a munkafüzetükben feljegyezik a kapott feladat főbb pontjait, jellemzőit, a közbeeső határidőket és a továbbiakban mindezek figyelembevételével tevékenykednek.

Jó gyakorlat az, ha a feladat teljesítésének folyamatában – annak első harmadában – a vezető röviden tájékozik a végrehajtás helyzetéről – hiszen a vezető ekkor még hatékonyan tudja módosítani a feladat végrehajtását. A feladat végrehajtásával megbízottak nem dolgoznak fölöslegesen a hibás változaton, a helyreigazítás könnyen végrehajtható.

Írásos anyagot kell készíteni azokban az esetekben, amikor az elkészített dokumentumnak igazoló, jogi, felhatalmazó erővel kell bírnia. Szerepe az, hogy világosan és ellentmondást nem tűrő módon utasítja, és ezzel feljogosítja a végrehajtót a parancsban rögzített tevékenység elvégzésére és az azzal kapcsolatos intézkedések megtételére. Ilyen esetekben, a továbbiakban vitának nincs helye.

Mindezek mellett természetesen írásos formában kerülnek rögzítésre más jogi jellegű döntések is. Ilyen például a kinevezés, előléptetés, elismerés, hivatásos állomány esetében a munkaviszony létesítése, megszüntetése, a felmentés. Az írásban rögzített parancs egyértelműsíti a parancs természetét, jogi hatályát, az azt kiadó felelősségét.

Szükséges megjegyezni, ha valamely elöljárótól kapott feladat végrehajtása elháríthatatlan akadályba ütközik ezt az utasítást adó felé haladéktalanul jelenteni kell.

Kezdő vezetőknek nehézségei lehetnek a parancsok utasítások szabatos és pontos megfogalmazásában. Ezeket a feladatokat minden esetben úgy kell kiadni, hogy az alárendelt számára érthető legyen és lehetőleg tartalmazza az alábbiakat:

Minden egyes feladat megfogalmazásakor a következők kérdésekre kell választ adni.

- *Ki?* melyik személy, szervezet, fogja végrehajtani a feladatot.
- *Mit?* milyen feladatot kell az adott személynek, szervezetnek végrehajtani.
- *Mikor?* kell a tevékenységet megkezdeni, befejezni, melyek az eredményes tevékenység biztosításához szükséges főbb időpontok.
- *Hol?* történik meg a kijelölt tevékenység.
- *Miért?* azaz mi a célja az adott tevékenységnek.
- *Hogyan?* milyen módon kell a feladatot végrehajtani?<sup>5</sup>

Gyakori, a szervezeti felépítésből adódó konfliktusforrás, hogy egy beosztott több vezetőtől is kaphat utasítást. Mi történik ebben az esetben? Ha a feladat parancs teljesítését másik szolgálati elöljáró parancsa akadályozná az alárendelt az előzőleg kapott utasítást köteles jelenteni. Ha a szolgálati elöljáró ennek ellenére ismételt utasítást ad parancsa végrehajtására, azt teljesíteni kell. Az utóbbi utasítás teljesítését követően az első utasítás végrehajtását meg kell kezdeni, valamint folytatni kell. Fontos a vezetők közötti kommunikáció, aki az újabb parancsot adta, kötelessége értesíteni erről az előző utasítást adó szolgálati elöljárót. Az utasítás végrehajtását mindkét szolgálati elöljárónak jelenteni kell.

#### 6.1. A feladatok felosztása a munkatársak között, a szignálás

A vezetői munka szerves része a feladatok munkatársak közötti elosztása. A szignálás tartalmában nem más, mint egy írásos utasítás, amely rávezetésre kerül a papír alapú dokumentumra, vagy rögzítése elektronikus úton történik.

A szignálás során a vezető megjelöli a feladat végrehajtásáért felelős személyt, a bevont személyeket, a végrehajtás határidejét, a pontos feladatot, az irat minősítését, a szignálás dátumát, indokolt esetben a feladat végrehajtásának módját. Több érintett személy bevonása esetén az elkülönülő tevékenységeket, és a végleges anyag elkészítéséért felelős személyt szintén meg kell nevezni. A szignálás szabályait az iratkezelési szabályzat pontosan rögzíti, az abban foglaltak szerint kell eljárni.

### 7. A vezetői hatalom, kialakításának jellemző vonásai

Minden vezetőnek, minden parancsnoknak olyan tulajdonságokkal kell rendelkeznie, hogy képes legyen mások viselkedését, cselekedeteit befolyásolni. A hatalom

<sup>5</sup> Kovács Gábor (szerk): Közszolgálati műveletirányítási rendszerek. A közös közszolgálati gyakorlat elméleti alapjai. Dialóg Campus Budapest 2017. és Kovács Gábor: A Közös Közszolgálati Gyakorlat előkészítése, a kockázatot jelentő és rendkívüli helyzetek kezelése, a vezetési és irányítási modellek, a vezetési funkciók általános rendszermodellje, a vezetési rendszer elemei különleges helyzetekben. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2017 33.o. alapján, a szerző által átdolgozva.



a vezetőnek az a képessége, amivel az egyik ember (vezető) egy másik embert (a beosztott munkatárs) rábír, hogy megtegyen valamit, amit egyébként nem tenne meg.

A vezetésnek két előfeltétele van. Az egyik, hogy a parancsnok és a beosztott közötti kapcsolat során kialakuljon az adott munkaköri szerepek betöltéséhez szükséges együttműködés, a másik előfeltétele, hogy a vezetés során a vezetett elfogadja a parancsnok és a közte meglévő hatalmi viszony meglétét. Fiatal tisztként mindkét feltétel teljesítése nehézségekbe ütközhet.

A szervezeti – vezetői hatalom és a vezetőtől való függés olyan speciális viszonyt tekinthető, amelyben a munkabér, a jutalom, az előléptetés, a kinevezés, bizonyos anyagi, technikai eszközök, valamilyen tudás, speciális szakismeret, a hely-és személyismeret, vagy a kapcsolatrendszer hatalmi viszonyt hoz létre. Az a vezető, aki a szervezetének bizonytalanságait kezelni tudja, jó vezetői döntésekkel a bizonytalanságokat mások számára bizonyossággá alakítja, az számára jelentős hatalmat eredményez. A vezető joga és kötelessége a döntés, amely számára hatalmat eredményez.

A vezetéselméleti szakirodalom alapján két fő hatalmi forrást különböztethetünk meg. A formális – a szervezet által biztosított pozícióból adódó – hatalom, és a személytől származtatható, informális hatalom. A formális hatalom a rendvédelmi szervek vezetése esetén is az adott szervezet struktúrájához, a munkáltatói jogkör gyakorlójához, a vezetőkhöz, az előjárókhöz és a feljebbvalókhöz valamint az egyéb parancsnoki, vezetői beosztásokhoz kötődik. Ezt a hatalmat a szervezet biztosítja, a vezetők hatalmukat a szervezeti struktúrában elfoglalt helyük alapján kapják meg, amiért folyamatosan jó teljesítményt kell nyújtaniuk, hiszen ha ezt nem teszik, előbb-utóbb leváltásra kerülnek. Ezzel a formális hatalommal együtt jár a törvényes vagy jogi hatalom, a jutalmazó, a kényszerítő, és a kapcsolatokból származó hatalom.

A törvényes, vagy jogi hatalmunkat akkor tudjuk érvényesíteni, amikor a beosztott elfogadja azt, hogy személye és tevékenysége a vezetői pozíciókat betöltők irányítása alatt áll. Köteles a tőlük kapott parancsokat, utasításokat legjobb tudása szerint végrehajtani. A kezdő tisztek kinevezésük után azon nyomban hiába rendelkeznek törvényes hatalommal, bizonyos időnek el kell múlnia ahhoz, hogy a beosztottak a fiatal vezetőt a törvényes hatalmi státusz mellett informális vezetőnek is elismerjék. Ezt törvényes, vagy legitim hatalmat az egyenruha viselés, a különböző rendfokozatok rendszere, a rangok és beosztások, illetve maga a rendvédelmi szervezeti struktúra és szervezeti kultúra testesíti meg. Ennek a hatalomnak a működését a szervezeti szabályok biztosítják. Természetesen a beosztottak nem tehetnek különbséget a hadnagytól vagy a századostól kapott utasítások, parancsok végrehajtása között, mindkettőt maradéktalanul el kell fogadniuk és végre kell hajtaniuk, de a napi gyakorlatban különbségeket vélhetünk felfedezni.

Korábban már volt szó róla, de a kezdő tiszteknek ismét a figyelmébe ajánlom a parancsnok jutalmazó hatalmának alkalmazását. Minden embert a szükséglet-kielégítésére való törekvése motiválja, ezek például a fizetésemelés, a pénzjutalom, az előléptetés, a magasabb beosztásba helyezés, stb., amire általában a munkatársak áhítoznak. Vezetőként meg kell ismernünk munkatársaink motivációs igényeit, ez csak hatékony kommunikációval érhető el. A kemény munka a teljesítmény elismerése a vezető részéről már önmagában pozitív, a kiemelkedő teljesítményt követő elismerések a vezető – beosztott kapcsolat erősödését segítik. Az érdemtelenül adott elismerés a munkatársak körében ellenérzéseket váltanak ki, ezért a jutalmazó hatalmat, mint módszert, megfontoltan kell kezelni. Követendő parancsnoki módszer a pozitív megerősítés módszere, előbb vezetőként adjunk amennyiben szükséges, majd ezt követően kérhetünk is beosztottjainktól.

Természetesen van más eszköz is a kezünkben, amit alkalmazni tudunk, amennyiben erre szükség van. Ez a kényszerítő hatalom. Ekkor a rosszul teljesítő, vagy nem eléggé lojális munkatársunk esetében a negatív ösztönzés kerül előtérbe. A fenyegetettség és a hátrányok kilátásba helyezése, ezek érvényesítése erős motiváló tényező lehet.

A két módszer, a jutalmazás és a büntetés, a vezető és a beosztott kapcsolatában ellentétes irányú hatást vált ki. A kilátásba helyezett büntetés csökkenti a beosztottak a parancsnokhoz és a szervezethez való kötődését. Rövid távon mind a büntetés, mind a fenyegetés hatékony befolyásoló eszköz lehet, de távolabbi hatásuk mindenképpen káros!

### 7.1. A karizmatikusság és a személyes hatalom

A vezetéselméletben többek között Max Weber<sup>6</sup> is foglalkozott a személyiség erejére alapozott, karizmatikusnak nevezett hatalommal. A hatalom forrása a vezető mások által is elismert vonzó személyisége, úgynevezett karizmája. A beosztottak hasonló szeretnének lenni a vezetőjükhez, de ez a hasonlóság, példakövetés nem csak a vezető személyiségére, hanem az általa hozott döntések, utasítások, parancsok végrehajtására, magatartására nézeteire, modorára, véleményére, szaktudására és a követésére is vonatkoznak.

Ez a jelenség megfigyelhető például a rendészeti alapkiképzésen, amikor az alapkiképzésen résztvevők is olyam magatartást vesznek fel, úgy viselkednek, ahogyan azt a követendő mintán (a kiképzőjük) látták. Max WEBER ezt a személyes hatalmat referens hatalomnak nevezi. Vezetőként, vagy fiatal rendvédelmi tisztként tehát példaképek vagyunk alárendeltjeink számára, ezért jól gondoljunk meg minden cselekedetünket, hiszen az kihatással (visszahatással) lehet az általunk vezetett szervezetünkre is.

A személyes hatalom mások fontos megnyilvánulási formája a szakmai- vagy szakértői hatalom. Fiatal tisztként törekednünk kell arra, hogy minél több gyakorlati ismeret megszerzésével az általunk művelt szakterületen szakmai tekintélyre tegyünk szert. Az a vezető, akiről a beosztott munkatársai azt tartják, hogy az általa vezetett szakterület alapos ismerője jelentős szakmai hatalmat élvez. Például ha a fiatal tiszt kiválóan ismeri az úti okmányokat ezzel széles körű szakmai tekintélyre tehet szert a beosztott útlevelkezelők közösségében. Ez a szakértői szerep betöltésén alapuló hatalom napjainkban egyre fontosabbá válik, hiszen az egyes munkakörök specializálódnak, a speciális szakmai tudás a szervezet előtt álló célok teljesítése szempontjából jelentősen felértékelődik. Fiatal tisztként legyünk tehát valaminek a specialistái, vagy váljunk azzá mielőbb. Ez csak rajtunk múlik és szakmai tekintélyünk máris megalapozott lesz.

A személyes hatalom megnyilvánulásának harmadik formája az információs hatalom. Az információval rendelkező személy azért tud befolyásolni másokat, mert valószínű, hogy azoknak szükségük van az általa birtokolt információkra. A hatalmukat féltő vezetők személyes érdeküktől vezérelve visszatartják a meghatározónak tartott információkat. Bevált vezetői módszer az, hogy a beosztottaknak nem csak a feladatot határozzuk meg, hanem annak a meghatározott tevékenységnek a miértjéről is adunk egy rövid tájékoztatást a feladatszabással egyidőben.

A szervezet működéséhez külső erőforrásokra is szükség van. Ezek az erőforrások általában szűkösen állnak rendelkezésre. Mindezek megszerzése a szervezeten belüli, és a

<sup>6</sup> „Karizmatikus uralom esetén a legitimitás alapja az uralkodó személyisége, az alattvalóknak az a meggyőződése, hogy az uralkodó annyira bölcs, bátor, jó vagy igazságos ember, hogy ennek alapján teljesen jogosult arra, hogy alattvalóit vezesse”. Andorka Rudolf: Bevezetés a szociológiába. Osiris. Budapest, 2006. 14. fejezet

szervezetek közötti kapcsolatokat teszik próbára. Vezetőként sikerül e megszerezniük a szükséges anyagi forrásokat, technikai eszközöket stb. A szervezeten belül általában azok a vezetők kerülnek hatalmi pozícióba, akik a szervezetük működése számára az elengedhetetlen erőforrásokat meg tudják szerezni. Mindezek alapvető feltétele az, hogy a vezetőt vezetőtársai, felettesei elismerjék, biztosak legyenek benne, hogy a biztosított erőforrás meg hozza a várt szervezeti eredményt.

Nem esett még szó az informális hatalom szervezetben betöltött szerepéről. Vezetőként fel kell ismernünk a szervezetünkben lévő hangadó személyeket, akiket meg kell nyernünk magunk számára.

## **8. Az azonos szervezeti szinten lévő vezetők egymás közötti viszonyrendszere**

A rendvédelmi szervezetek alapvető érdeke az kívánja, hogy a különböző szervezeti egységek azonos vezetési szinten tevékenykedő vezetői az egymással szembeni versengés helyett, az együttműködést helyezték előtérbe. A rendvédelmi feladatok ellátása legtöbbször összehangolt tevékenységet igényel, de mindezek ellenére mindig lesznek, illetve vannak olyan parancsnokok, akik a személyes pályafutásuk érdekében, igyekeznek a lehető legtöbbet elérni, e cél elérése érdekében a versenyt választják eszközként.

A rendvédelmi szervezetben meglévő hierarchikus szervezeti felépítés is azt sugallja, hogy ennek így kell lennie. Kevés és egyre kevesebb a vezetői, felsővezetői beosztás, melynek elnyeréséért versenybe kell szállni. Higgyük el azt, hogy a tehetséges alsóbb szervezeti szinteken tevékenykedő vezetőkre előbb-utóbb felfigyelnek és vélhetően lehetőséget kapnak arra, hogy magasabb vezetési szinten is bebizonyíthatják vezetői rátermettségüket. A lényeg az, hogy a vezetők minden beosztásban igyekezzenek a maximális teljesítményt nyújtani – belső meggyőződésből és az önmaguk számára állított mérce alapján, a kudarcok pedig ne keserítsék el őket, hanem tanulva az esetlegesen elkövetett hibákból, folytassák a lelkiismeretes feladat végrehajtást.

A tevékenységek többségét illetően a szervezeti egységek, így az azonos vezetési szinten lévő vezetők közötti harmonikus együttműködés megvalósítása szervezeti eredményességi szükséglet. A rendészeti tisztképzés rendszere már önmagában azt biztosítja, hogy a tisztek ismerik egymást, a közös iskola, a közös képzés, az ismerősök, a közös oktatói kar, már önmagában jó alapot teremt az informális kapcsolatok kialakítására, amelyre mindenkinek érdemes nagyobb figyelmet és több energiát fordítania. Az egymás ismerete és támogatása az erősségek és gyengeségek megismerésében, az együttműködés kialakításához szükséges alkalmazkodás kialakításában az informális kapcsolatok létrehozása és elmélyítése nagyon sokat segíthet. A személyes kapcsolat kiépítése mellett fontos annak megismerése, hogy az együttműködő vezető mire képes, milyen szakmai és vezetői kompetenciákkal rendelkezik. Hogyan, miben és mennyiben tud segíteni a másik szervezetnek és vezetőjének. Fontos az együttműködésre kötelezett vezetők között a pozitív beállítódás mellett, a bizalomra épülő viszonyt kialakítása, fenntartása, folyamatos erősítése. Felsővezetői feladat ennek támogatása, működtetése, az információk cseréjének biztosítása, a közös feladat-végrehajtás megtervezése, megszervezése, megvalósítása, ellenőrzése és értékelése.

## 9. Befejezés

A fiatal pályakezdő rendvédelmi tisztek helyzete összetett és bonyolult, megvan bennük a tettekeszség és az egészséges karriervágy. A Nemzeti Közszerológati Egyetem képzései törekednek a legszerleseeb körvben felkészíteni a szakmai ismeretekre a fiatal tiszteket, de mindent nem lehet az iskolapadban elsajátítani.

A szakmai gyakorlatok rendszerei is csak ízelítőt adhatnak a rendészeti szakma rejtelméből. „Kiemelt figyelmet kell fordítani a gyakorlati foglalkozásokra is, amellyel az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazásának összefüggéseit, egymásra épülését indokolt a hallgatóknak képeesség szintjére fejleszteni.”<sup>7</sup> A gyakorlati képzés meghatározó elemévé kell válnia a szakmai gyakorlatoknak is, amit szintén „valódi” tartalommal kell megtölteni, hogy képeességnövelő hatást váltson ki a hallgatónál.<sup>8</sup> Az első tiszti beosztásban való helytállás az igazi első kihívás.

Legfontosabb az, hogy fiatal tisztként megérezzük a belső elkötelezettséget a hivatásunk gyakorlásával kapcsolatban, találjuk meg a helyes arányt a szolgálat teljesítése és a magánélet között. Ne feledjük el, hogy a fiatalság elmúlik, de az időnkét jól beosztva ezt az időt kell arra felhasználni, hogy minél előnyösebb helyzetbe tudjunk jutni hivatásos karrierünkben. Ehhez a feladatteljesítéshez próbált meg néhány hasznos tanáccsal hozzájárulni ez a tanulmány.

Ne feledjük, az igazi vezető motiválja munkatársait, becsületes, szavatartó, professzionálisan felkészült SZAKEMBER.

---

<sup>7</sup> Balla József: Egy hallgatóból lett oktatótárs. In: Deák József – Gaál Gyula – Sallai János, (szerk.): A toll sokszor erősebb, mint a kard. Rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére, Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kar, Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit kft, 2016. 22. o.

<sup>8</sup> Balla József: Felsőfokú szakirányú képzés a Határrendészeti Tanszéken 2005-ben és 2015-ben. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017. 47-54. o.