

A vezetés- és szervezéselmélet alapjai (a vezetési folyamat rendszere és gyakorlati megvalósítása)

Szerző:

Prof. Dr. Kovács Gábor r. vezérőrnagy.

Lektor:

*Prof. Dr. Fórizs Sándor ny. r. dandártábornok.
nyugalmazott egyetemi tanár
professzor emeritus*

IBSN

978-615-6456-56-4

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	6
1 A vezetés célja, a szervezet működése.....	7
1.1 A szervezet működésével szembeni elvárások.....	7
1.2 A rendszerben működő szervezet néhány fontos jellemzője.....	8
2 A vezetői kompetenciák és a vezetői feladatok, célok, felelősség.....	10
2.1 A vezetői kompetenciák.....	10
2.2 A vezetői feladatokra történő felkészülés.....	10
2.3 A vezetői munkavégzés és vezetői célok megvalósításának alapjai.....	11
2.4 A vezetővel szemben támasztott követelmények.....	12
2.5 A vezetői felelősségvállalás.....	14
3 A szervezeteknél alkalmazott vezetési folyamat rendszermodellje.....	15
3.1 A vezetési folyamat elemei.....	15
3.2 A vezetési folyamat és a parancsnoki munka sorrendje.....	17
4 Az információk gyűjtése, elemzése, értékelése, felhasználása, továbbítása és tárolása. 18	18
4.1 Az információ természete.....	18
4.2 Az adat és az információ.....	19
4.3 Az információk megszerzése.....	19
4.4 A szervezethez eljutott információk megjelenési formái.....	20
4.4.1 Az írásos információk.....	20
4.4.2 Szemléltető információk.....	20
4.4.3 Adatformátumú információk.....	20
4.4.4 A szóbeli információk.....	21
4.5 A vezetői információ rögzítésének módja és módszerei.....	22
4.6 Az információk feldolgozása.....	23
4.6.1 Az információk osztályozása.....	23
4.6.2 Az információk tárolása.....	24
4.6.3 Az információk továbbítása.....	24
4.6.4 A vezető információ megosztási képessége.....	25
4.6.5 A szignálás, postázás jó gyakorlata.....	25
4.7 A rendészeti vezető feladatvétele, a feladat tisztázása.....	26
5 A tervezés (a döntést előkészítő feladatok).....	27
5.1 A tervezés általános folyamata, tervezési feladatok és módszerek.....	27
5.2 A döntést előkészítő tervezés.....	27
5.2.1 A döntést előkészítő tervezés általános folyamata, tervezési módszerek.....	28
5.2.2 A döntést előkészítő tervezés tágabb értelmezése.....	28
5.2.3 A tervek fajtái, a tevékenységi változatok elemzése.....	29
5.2.4 A tevékenységi változatok kialakítása és elemzése.....	29
5.3 Az időszámvetés, a feladatok számbavétele.....	30
5.4 A helyzetékelés elemei és végrehajtása.....	31
5.4.1 A helyzetértékelés elemei.....	32
5.4.2 A kialakult helyzet áttekintése.....	35
5.4.3 Végkövetkeztetés levonása, az elemek összegzése.....	35
5.5 A hatékony időgazdálkodás.....	36
5.5.1 Az idő szerepe és jelentősége az egyéni és vezetői időgazdálkodásban.....	36
5.5.2 Az idő értelmezésének dimenziói.....	37

5.5.3	Az idő hatékony kihasználásának négy leggyakoribb ellensége.....	38
5.5.4	A határidők és azok betartása.....	40
5.5.5	A vezetői időgazdálkodás jó gyakorlatai.....	40
6	A döntés.....	44
6.1	A vezetői döntések, a döntés előkészítése.....	44
6.2	A döntés meghozatalának lépései a vezető szemszögéből.....	45
6.3	Vezetői döntési alternatívák.....	47
6.4	Az egyes döntési helyzetek jellemzői.....	48
6.5	A vezetői döntések meghozatalának formái.....	50
6.6	A döntések meghozatala (követelmények, módszerek, az elhatározás tartalma).....	52
6.6.1	A döntésekkel szemben támasztott általános követelmények.....	52
6.6.2	A jellemző döntéshozatali módszerek.....	52
6.6.3	Az elhatározás meghozatala és a döntés.....	53
6.6.4	Néhány gyakorlati módszer a helyes döntés kialakításához.....	54
7	A szervezés.....	57
7.1	A döntést követő tervezés (szervezési funkció) különböző módszerei.....	57
7.2	A szervezetben használt tervek csoportosítása.....	58
7.3	A feladatok megszabásának módszerei.....	59
7.4	A kivitelező tervezés.....	59
7.5	A szervezési feladatok végrehajtásának sorrendje.....	60
7.6	A rendészeti szervek külső- és belső együttműködésének megszervezése.....	61
8	Az irányítás.....	64
8.1	A szervezetek tevékenységének befolyásolása, a szabályozás és az izolálás.....	65
8.2	A napi, heti, havi és éves vezetői feladatok.....	66
8.2.1	Napi vezetői feladatok.....	66
8.2.2	Heti vezetői feladatok.....	66
8.2.3	Havonként jelentkező vezetői feladatok.....	66
8.2.4	Év közben és év végén jelentkező vezetői feladatok.....	67
8.3	A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások.....	67
8.3.1	A jó értekezlet funkciói.....	68
8.3.2	Az értekezletek megtartásának rendszere.....	70
8.3.3	Az egyes vezetői fórumok tartalma, levezetésének rendje.....	71
8.3.4	Vezetőként hogyan készüljünk fel az értekezletre?.....	72
8.3.5	Az értekezletek levezetése.....	73
8.3.6	Az értekezletek befejezése.....	75
8.3.7	Az értekezletek levezetése során alkalmazott jó vezetői gyakorlatok.....	75
9	Az ellenőrzés.....	76
9.1	A szervezetek tevékenységének ellenőrzése.....	76
9.2	Az ellenőrzés végrehajtásának alaptételei.....	77
9.3	Az ellenőrzés végrehajtásának logikai rendje.....	77
9.4	Az ellenőrzés módszerei, jó gyakorlatok.....	78
10	A tevékenység értékelése.....	81
10.1	A vezetői értékelés, a dicséret és az elmarasztalás.....	81
11	A szervezetvezetési technikák, jó gyakorlatok.....	83
11.1	A szervezet havi munkája megtervezésének jó gyakorlatai.....	83
11.2	A szervezet havi munkaterve előkészítésének jó gyakorlata.....	84
11.3	A hatékonyság növelése – a digitális vívmányok alkalmazása.....	85

11.3.1	A hagyományos – papír alapú írott információk alkalmazása.....	85
11.3.2	Beszéd alapú hírközlő eszközök felhasználása.....	85
11.3.3	Az internet alapú eszközök felhasználása.....	85
11.3.4	A mesterséges intelligencia alkalmazása.....	88
BEFEJEZÉS.....		89
Irodalomjegyzék.....		90
Mellékletek.....		91

BEVEZETÉS

Tisztelt Olvasó!

Örömmel állapítom meg, hogy azzal, hogy kezébe vette ezt a könyvet, Ön is úgy érzi, hallgatóként szüksége van a leírt ismeretek megismerésére és elsajátítására, vagy vezetőként vannak munkájának olyan területei, amelyeken még javíthat. Valamennyi vezetési szinten dolgozó vezető alapfeladata kettős: egyrészt biztosítani a munkavégzéshez szükséges erőforrásokat és a zavartalan munkafeltételeket, másrészt motiválni a munkatársakat annak érdekében, hogy a kitűzött feladatokat minél magasabb szinten valósítsák meg és végezzék el. A vezetés és szervezéstudomány rendkívül széleskörű ismeretrendszer. Ez a könyv kizárólagosan a vezetési folyamattal foglalkozik, azoknak az egyes elemeit mutatja be és azok végrehajtásához nyújt elméleti és gyakorlati tudnivalókat.

Ezt a könyvet azoknak ajánlom, akik rendszerekben gondolkoznak, és szeretnék átlátni a teljes vezetési folyamatot, annak minden egyes elemét szeretnék tudatosan alkalmazni munkájuk során. Vannak kiváló vezetők, akik nem, vagy csak keveset foglalkoztak a vezetési problémák tudományos és elméleti megközelítésével, ők ösztönösen vezetik szervezetüket, de van egy jelentős különbség az ösztönös és a tanult vezetési módszerek között. Csak akkor lehetünk tudatos vezetők, ha ismerjük a megfelelő elméleti alapokat ahhoz, hogy vezetőként pontosan tudjuk azt, hogy mikor miért cselekszünk úgy. Ideális az az eset, ha ösztönösen jó vezetők vagyunk, de e mellett birtokában vagyunk a biztos vezetéselméleti tudásunknak. A kezében tartott könyv számos olyan ismeretet nyújt, amely a pályakezdő vezető számára elengedhetetlen ahhoz, hogy a rábízott szervezetet és annak tagjait eredményesen vezesse, munkájukat hatékonyan tervezze, szervezze, irányítsa, ellenőrizze és értékelje.

Ez a mű a tapasztalt vezetők számára is hasznos tanácsokat kínál. Segíthet megérteni azt a szemléletet, gondolkodási-, problémamegoldási módot, amelyeket a kezdő vezetők képviselnek. Fontos a különböző vezetési szintek között meglévő hatékony kommunikáció és a közös gondolkodás zavartalansága. Ha a kezdő és a tapasztalt vezető megtalálta a „közös nyelvet” és a mindennapi munkában, a konszenzussal kialakított szervezetvezetési elvek és módszerek alkalmazásával egyeztetni tudják a szervezeteik vezetésének részleteit, akkor siker garantált¹. Az így kialakított jó gyakorlat, jól szervezett és zavartalan munkavégzést eredményez, amely folyamat mindenki számára átlátható és követhető. Amikor a szervezeti kultúra részévé váltak az itt leírtak, a szervezet kialakította a saját vezetési rendszerét, érdemes a könyvet a beosztott munkatársaknak is ajánlani. Ennek a célja az, hogy a beosztott munkatársak a vezetőik szemszögéből is lássák és megértsék a saját helyüket és szerepüket a szervezetben, ők is átlássák a vezetői lépések hátterét, a folyamatokat, melyeket a vezetők a napi munkájuk során – a szervezet minél hatékonyabb működése érdekében – végrehajtanak.

A könyvben leírtak és ajánlások nem tartalmaznak bevált „recepteket”, hiszen minden vezető, beosztott, kialakult helyzet és maga a szervezeti kultúra is különböző. Ugyanakkor az itt leírtak elgondolkodtatóak lehetnek és ötletet adhatnak a saját jó vagy legjobb vezetői gyakorlat kialakításához. Kérem, forgassák haszonnal ezt az írást, hiszen a legjobb segítő szándékkal készítettem Önöknek!

A Szerző

¹ Konfuciusz: „Akik különböző úton járnak, nem adhatnak egymásnak hasznos tanácsokat”. https://www.citatum.hu/szerzo/konfuciusz/4_tanacs (A letöltés ideje: 2025.12.26.)

1 A vezetés célja, a szervezet működése

A vezetéstudomány egyszerre a legősibb művészet és a legfiatalabb tudomány, hiszen az emberiség vezetői ősidők óta próbálnak másokat irányítani és együttműködésre ösztönözni. Ez többnyire sikeres is, működtek elődeink módszerei, felépültek a piramisok, birodalmak alakultak és buktak el, egyre inkább fejlődik az emberiség, létrejött a mesterséges intelligencia, minden előre halad, itt vagyunk, ugyanakkor a világ jelentősen megváltozott. Változtak az elérendő célok, változtak az emberek, a technikai eszközök, a mesterséges intelligencia gondolkodik helyettünk, minden változásban van, fejlődik, ezáltal új tudományos alapokra helyeződött át a vezetés elmélete és gyakorlata.

A vezetés egy olyan kölcsönös folyamat, amelyben a vezető is és a munkavállaló is a kölcsönös előnyöket keresi. Mindenkit az érdekek, legtöbbször a saját érdekei motiválnak, mindenki szeretne elégedett lenni és ellentételezést kapni a munkájáért. A munkavállaló megbecsülést és egyéni karriert, jól kiszámítható munkafeltételeket, méltányos fizetést, amely lehetővé teszi a biztos megélhetést, családbarát munkahelyet, ahol az embernek a munkája/hivatása mellett a magánéletére is van lehetőség és jut is rá elegendő idő. A munkahely pedig szakmailag kiválóan felkészült, lojális, szorgalmas, öntevékeny/hivatástudattal rendelkező munkaerőt szeretne, aki szükség esetén is kész a szervezet rendelkezésére állni.

Vezetőként meg tudjuk-e mindezeket a gyakorlatban valósítani? El tudjuk-e érni azt, hogy szervezetünk „önálló életre keljen”, még hatékonyabban működjön és ehhez minél kevesebb vezetői ráhatásra legyen szükség? Ez egy valóban izgalmas és összetett feladat, amely egyaránt érinti a vezetői filozófiát, a munkahelyi szervezeti kultúrát és a feladatok megszervezésének rendszerét.

1.1 A szervezet működésével szembeni elvárások

Az, hogy a fentiekben ismertetett célokat elérjük, az számos tényezőtől függ, melyek közül a legfontosabbak a következők:

- *Kölcsönösség és egyensúly a vezető(k) és a munkavállaló(k) között:* Az ideális helyzet az, ha a vezető és a munkavállaló közötti kölcsönös tiszteleten alapuló munkakapcsolat jön létre. A munkavállaló elvárásainak (megbecsülés, karrier, kiszámíthatóság) és a munkahely céljainak (lojalitás, szorgalom, önállóság) szervezeti szinten történő összehangolása kulcsfontosságú. A vezetőnek és a munkavállalónak meg kell találnia azt az egyensúlyt, amely egyaránt figyelembe veszi a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeit.
- *Munkavállalói önállóság és vezetői ráhatás csökkentése:* Az önálló, hatékony működéshez szükséges, hogy a munkavállalók ne csupán „utasításokat kövessenek”, hanem valódi belső motivációval és felelősségtudattal végezzék el feladataikat. Ehhez olyan munkahelyi kultúrát kell kialakítani, amely lehetővé teszi az egyes beosztásokhoz tartozó önálló döntéshozatalt és munkavégzést. Szükséges a beosztott vezetők mentorálása, és folyamatos irányítása, de nem mikromenedzselése. Ez az elérendő cél folyamatos fejlődéssel elérhető, például az egyes feladatok delegálásával, a vezetői és munkavállalói bizalom és felelősség növelésével, a további fejlődési lehetőségek biztosításával.
- *Hatékony kommunikáció és visszajelzés:* A nyílt, őszinte kommunikáció elengedhetetlen a kölcsönös együttműködéshez és a hatékony munkavégzéshez. A vezetőknek rendszeresen visszajelzést kell adniuk, hogy a munkavállalók ismerjék meg azt, hogy a vezetés miként

értékeli a teljesítményüket. A munkavállalók számára fontos, hogy a vezetők figyelmet szenteljenek a folyamatos fejlődésükre, és figyelmüket kizárólag a napi feladatokra fordíthassák. A vezetés számára is fontos a munkatársak részéről történő folyamatos visszajelzés és az arra történő hatékony reagálás.

- *Szervezeti struktúra és folyamatok:* Az önállóságot és a kevesebb vezetői ráhatás megteremtését a szervezeti struktúrának is támogatnia kell. A jól megtervezett, világos és egyértelmű folyamatok megléte és a megfelelő hatáskörökkel rendelkező munkacsoportok, szervezeti egységek biztosítják, hogy a munkavállalók hatékony szervezeti felépítésben tevékenykedve ne csak a vezetői utasítások szerint dolgozzanak, hanem az önálló döntéshozatal révén ők is hatékonyan hozzá tudjanak járulni a szervezeti célok eléréséhez.
- *Családbarát munkahely:* A munkahelyen meglévő belső egyensúly „a szervezeti béke, a munkabéke” a munkavégzés és a munkavállalói magánélet egysége egyre fontosabb követelménnyé lép elő. A vezető és a munkavállaló részéről meglévő rugalmasság, a távmunka-lehetőségek, a mesterséges intelligencia alkalmazása, az emberi erőforrások hatékony felhasználása lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók a magánéletükre is időt szakíthassanak, miközben elkötelezettek maradnak a munkahelyük iránt.

Vezetőként célszerű kialakítani egy olyan vezetés-irányítási rendszert, amely világos, átlátható és olyan önállóan működő, de egymással összefüggő elemekből tevődik össze, amelyeket mindenki ismer és amelyet mindenki elfogad. A munka megszervezésének folyamata ezen fő irányvonal és a közösen megalkotott szabályok alapján történik. Olyan rendszert kell kialakítanunk, amely egyértelműen behatárolja minden résztvevő mozgásterét, megbízható, átlátható, információt elosztó, tervező, döntést meghozó, szervező, irányító, ellenőrző és értékelő rendszert alkot. Vezetői küldetésünk tehát az, hogy szigorú és állandó külső behatás és folyamatos ösztökélés nélkül, mindenki akarja és tudja elvégezni a saját munkáját, feladatát. Ennek előfeltétele, hogy a folyamatok és azon belül a közreműködők tevékenysége pontosan behatárolt legyen, mindenki maradéktalanul, szívvel és lélekkel végezze el a saját munkáját! Ezen körülményeknek a megteremtése rendkívül összetett vezetői feladat, munkálkodjunk tehát ezen!

A modern rendszerszemléletű vezetéselméleti megközelítés szerint a szervezeti cél az, hogy a szervezet belső működése és szabályrendszere önmagát vezérelje. Ehhez kapcsolódóan a vezető feladata a keretek megalkotása, a feltételek biztosítása, a stratégiai iránymutatás, valamint a teljes rendszer és az egyes folyamatok folyamatos karbantartása és finomhangolása.

1.2 A rendszerben működő szervezet néhány fontos jellemzője

Ludvig von Bertalanffy² megtanított bennünket a rendszerekben történő gondolkodásra. A rendszerszemléleti modell alapján működő szervezetek néhány fontosabb jellemzői:

- *Világos szabályok és folyamatok megléte:* A rendszer akkor működik jól, ha mindenki pontosan tudja, mi a feladata, milyen döntési jogosultsága van és mi a munkafolyamat következő lépése. Ez a szabályrendszer csökkenti a bizonytalanságot és a túlzott vezetői beavatkozás szükségességét, az erőszak és a szigor helyett az inspiráló, támogató

² Karl Ludwig von Bertalanffy szerint: „A rendszer egymással kölcsönhatásban álló elemek olyan együttese, amelyre bizonyos rendszertörvények alkalmazhatók. Az elem a rendszer olyan része, összetevője, amelyet az egész vizsgálata érdekében célszerű megkülönböztetni.”

https://centroszet.hu/tananyag/szervezes%20JO/111_a_rendszer_fogalma.html (A letöltés dátuma: 2025.12.26.)

vezetés hozza meg a kívánt elköteleződést és teljesítményt. Ha a vezetők bevonják a munkatársakat a szabályok, folyamatok kialakításába, akkor mindenki úgy érzi, hogy részese a rendszernek, és felelős annak működéséért.

- *Átláthatóság és folyamatos kommunikáció:* Minden résztvevőnek látnia kell a teljes munkafolyamatot, a saját és mások szerepét, valamint a döntések és feladatok teljesítésének következményeit. Így az önálló munkavégzés nem kockázatos, hanem tudatos és tervezett.
- *Megbízható információáramlás:* Az önálló működéshez elengedhetetlen a gyors és pontos információáramlás. Ha a résztvevők mindig a legfrissebb és pontos adatok alapján tudnak dönteni, akkor a rendszer stabilan működik külső vezetői ráhatás nélkül is. Ekkor a hatékonyság nem kényszerből, hanem belső motivációból származik.
- *Folyamatos finomhangolás:* Egy jó szervezeti struktúrában a rendszer önállóan működik, a vezető folyamatos feladata a monitorozás és a folyamatok „finomítása”. Ha egy alrendszer, elem nem működik megfelelően, vagy a környezet változik, a vezetőnek korrigálnia és optimalizálnia kell a rendszer működését.
- *Motiváció és vezetési kultúra:* A munkavállalói önállóság azt jelenti, hogy a vezetés olyan szinten van jelen a folyamatban, hogy a munkatársak irányába már nem szükséges a folyamatos vezetői figyelem. A motivációs elemek érvényesülnek, hatékonyak és azok beépültek a rendszer működésébe. Például az elismertség, a vezetői visszajelzés és a szakmai fejlődés lehetősége segíti, hogy mindenki belső késztetésből végezze a feladatát.

Összességében a feladatorientált, rendszerszemléleten alapuló modell egy önfenntartó, struktúrált, mégis rugalmas vezetési modell, mely lehetővé teszi, hogy a munkafolyamatokra, a munkacsoportokra és az egyénekre történő vezetői ráhatás csak a szükséges és elégséges mértékű legyen, miközben a szervezet hatékonyan és kiszámíthatóan működik.

A vezető feladata nem csupán a vezetés és irányítás, hanem azoknak a feltételeknek a megteremtése, amelyekben a szervezet és az egyének együttműködve, motiváltan és hatékonyan tudnak dolgozni. A bizalom is kiemelten fontos, hiszen vezetőként azt a hozzáállást és bizalmat kapjuk vissza a közösségtől, amelyet mi magunk is közvetítünk feléjük.

2 A vezetői kompetenciák és a vezetői feladatok, célok, felelősség

2.1 A vezetői kompetenciák

Sokan törekednek arra, hogy szervezetüket hatékonyan vezessék, hiszen a sikeresség és az elismerés iránti igény alapvető emberi szükséglet. Mivel az emberi képességek fejleszthetők, a tanulás révén pedig új kompetenciák sajátíthatók el, a vezetői ismeretek is tanulhatók és fejleszthetők. Ebből adódóan bizonyos szintig bárkiből válhat jó vezető.

Az, hogy ez a szint hol húzódik, számos összetett tényező eredménye, amelyek közé tartozik többek között az adott szervezeti környezet, a kialakult helyzet, valamint a megszerzett vezetői kompetenciák szintje és minősége.

Ahhoz, hogy elfogadott és sikeres vezetővé váljunk, a következő vezetői kompetenciák megléte szükséges:

- *A döntési képesség és felelősségvállalás:* Az a vezető, aki nem tud, vagy nem mer dönteni, fél vállalni a felelősséget a hatáskörébe tartozó ügyekben a döntéseiért, nem igazi vezető, hiszen a döntés joga és kötelessége a vezetőé! Természetesen annak, hogy valaki hatékony döntéseket tudjon hozni, megvan a technikája, amely a későbbiek során ebben a könyvben is kifejtésre kerül.
- *A következetesség és kiszámíthatóság:* A következetes és kiszámítható vezető nyugalmat és biztonságot sugároz a szervezet, munkatársai és környezete irányába. Minden munkavállaló szereti a nyugodt és kiszámítható munkahelyi viszonyokat, ahol a munkatársak mindegyike ismeri és be is tartja a közösen lefektetett és a közösség által is elfogadott szabályokat. A szabálykövető, jó munkaező elismerést kap, a kevésbé szabálykövető, és kevésbé hasznos munkaező pedig elmarasztalásra számíthat.
- *Vezetési- és vezetői funkciók ellátása:* Vezetőként meg kell tanulnunk a vezetési funkciók egyes elemeit, annak belső tartalmát, azokat adaptívan alkalmazni munkánk során. E két dolog különbözik egymástól. A vezetési folyamat egy jól kialakított algoritmusban (rendszerben) végzett tevékenység, míg a vezetői funkciók ellátása a vezető felkészültségével és személyiségével függ össze.
- *Az igényesség:* Az önmagunkkal és másokkal szembeni igényesség alapkövetelmény. A pozitív példamutatás és a belülről fakadó vezetői igényesség nagyon fontos vezetői erény, amely a vezetői munka területén mindenütt megjelenik. Mindig hagyjunk lehetőséget magunknak az önellenőrzésre, de ne feledjük el: kész munka nincs, csak a leadási határidő létezik és mindig mindent lehet jobban csinálni!
- *A követelménytámasztás:* Összefügg az igényességgel, elengedhetetlen, hogy már a munkavégzésünk kezdetén kialakítsuk azokat a követelményeket és elvárásokat, amelyeknek érvényt kívánunk szerezni, lehetőleg követelménytámasztásunk mindig legyen azonos színvonalú. Önmagunk és szervezetünk szempontjából is nagyon fontos, hogy mindenki kifogástalan minőségű munkát végezzen, ezt viszont meg kell követelni!

2.2 A vezetői feladatokra történő felkészülés

A vezetői feladatokra történő felkészülés alapja a kellő mértékű önismeret és a tudatosság. A szakmai felkészültség, a döntési képesség, a következetesség, a vezetési funkciók ellátása, a

tisztesség, a szorgalom, az alázat, a követelménytámasztás és mások tisztelete (szerénység), mind a jól felkészült vezető jellemzői közé tartoznak.³ Legfontosabb az, hogy a vezető legyen tisztában saját erősségeivel, gyengeségeivel, lehetőségeivel, motivációival és értékrendjével. A vezetői attitűd hasonlóan fontos elemei közé tartozik a felelősségvállalás, az empátia, a hitelesség és a következetesség, valamint a példaadás képessége, hiszen a vezető viselkedése meghatározóan befolyásolja a szervezet kultúráját és a munkatársak viselkedését.

A felkészülés másik kulcseleme a vezető szakmai hitelessége. A vezetőnek ismernie kell a szervezet működését, a munkatársak feladatait, képességeit, hogy megalapozott döntéseket hozhasson és a vezetettek szemében hiteles legyen. Ugyanilyen fontosak a kommunikációs és konfliktuskezelő készségek, hiszen a világos és egyértelmű üzenetek átadása, a visszajelzések fogadása, valamint a problémák konstruktív kezelése nélkülözhetetlen a hatékony vezetéshez.

A vezetői felkészülés részét képezi a döntéshozatalra és a problémamegoldásra való tudatos felkészülés képessége. Egy jó vezető gyorsan és megalapozottan képes dönteni, miközben mérlegeli a lehetséges következményeket. A hatékony vezető tudja, hogyan építse és motiválja a munkacsoportot, hogyan ossza ki a feladatokat, miként ismerje fel az egyéni motivációkat annak érdekében, hogy mindenki a legjobb teljesítményt nyújthassa. A támogató és inspiráló munkahelyi légkör kialakítása, valamint az elköteleződés fenntartása szintén a vezető felkészültségét jelzi.

Végül de nem utolsósorban megjegyzendő, hogy a vezetői felkészülés soha nem ér véget, hiszen a folyamatos tanulás az eddigi vezetői tevékenység elemzése és az önfejlesztés elengedhetetlen. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy állandóan bővítse tudását, fejlessze készségeit, fogadja a visszajelzéseket, elemezze saját tapasztalatait, és ezáltal folyamatosan finomítsa vezetői gyakorlatát.

Vezetéstudományi szempontból akkor igazán felkészült a vezető, ha a gyakorlati problémák megoldása során segítséget tud hívni a korábban tanult vezetéstudományi klasszikusoktól, hiszen a legtöbb probléma okai és leírása megtalálható a vezetéstudományi szakirodalomban. Megnyugtató vezetéstudományi szakmai ismeretről tesz tanulságot az a vezető, aki a vezetői munkája során tudatosan be tudja azonosítani azt, hogy mit miért tesz, azt miért azon a módon teszi, döntéseit cselekedeteit időről-időre folyamatosan felülvizsgálja és elemzi.

2.3 A vezetői munkavégzés és vezetői célok megvalósításának alapjai

Kezdő vezetőként célszerű vezetési célokat megfogalmazni magunk és szervezetünk irányába. Lássunk egy példát! A vezetési célok megvalósításának útja Deming, W. Edwards alapján a szerző által kiegészítve.

1. Tűzz ki célokat, a célod elérésében légy következetes és határozott!
2. Fogadd el az újat, mindig légy nyitott rá, a javaslatokat mindig mérlegeld, ha lehet, próbáld ki, és ha beválik, vezesd be azokat!
3. Mindig mindenben mutass példát, járj elöl, minőségi munkát adj ki a kezedből!
4. Mindig hosszútávon gondolkodj, ne add fel a stratégiádat a napi érdekekért!
5. Folyamatosan képezd magad, de ne feledkezz meg munkatársaidról sem, a jobban felkészült munkatárs hatékonyabb munkát fog végezni!

³ KOVÁCS Gábor (2017a) szerk.: Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról. Budapest, Dialóg Campus 19. 95.
<https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/6884> (A letöltés dátuma: 2025.12.25.)

6. Vezetési módszereidet időszakonként vizsgáld felül, vezetőtársaidal beszéljétek át a vezetési tapasztalatokat!
7. Vezesd szervezeted kiszámíthatóan és megfontoltan, legyen nyílt és őszinte légkör, tartózkodj a büntetések kiszabásától, ha lehet, minden esetben pozitívan motiválj!
8. Rombold le az akadályokat az egyes szervezeti egységek között, mindenkinek a teljes szervezet sikeréért kell dolgoznia, ezt tudatosítsd munkatársaidban!
9. Találj ki valamilyen rímelő szlogent vagy buzdítást, amely legjobban jellemzi szervezeted tevékenységét, azt hitvallásként helyezd el a bejáratnál, hogy mindenki lássa!
10. Hagyd, hogy munkatársaid legyenek büszkék a szervezetükre, minden alkalmat használj ki munkájuk elismerésére és szervezeted jó hírnevének öregbítésére!
11. Ha van rá lehetőséged állíts fel normákat, amit munkatársaid is elfogadnak és végre is hajtanak, hogy teljesítményüket objektíven tudd mérni!
12. Szervezz folyamatosan tréningeket, továbbképzéseket, hagyd, hogy munkatársaid fejlődjenek, képezzék magukat, anyagilag is támogasd tanulmányaikat, ha van rá lehetőséged és gondoskodj arról, hogy néha kiszakadjanak a mindennapi munkából!
13. Esetenként menjetek el közösen kirándulni, főzzetek, süssetek valamit, vagy ebédeljetek együtt egy étteremben, ünnepeljétek meg a nevezetes eseményeket (névnapok, előléptetések, jutalmak stb.). Esetenként sportoljatok együtt, vállalati rendezvényeken (pl. sportversenyeken) mindannyian együtt (pl. egyforma pólóban) jelenjétek meg. Minden lehetőséget ragadj meg a csapatszellem erősítésére!
14. Munkatársaid közül kezd el kinevelni a lehetséges utódaidat, ne feledd, te sem lehetsz örökké vezető, valószínű, ha ügyesen csinálod, akkor magasabb szintű szervezeteket fogsz irányítani és jó, ha az alsóbb szinten lévő vezetők a „te embereid” és mindenben támogatnak!
15. Tedd érdekeltté munkatársaidat, hogy vegyenek részt a szervezetednél folyó munka tökéletesítésében és értesd meg velük, hogy a sikeres munka mindannyiótok közös érdeke!
16. Ne feledd el, a munkatársaid sikere a te sikered, a te sikered pedig a munkatársaidé. Légy tisztában azzal, kinek mi a gondja, erőssége, gyengesége. Támogasd munkatársaidat mindenben, problémájuk megoldásában segítsd őket és ők is hasonlóan segítenek majd téged munkájukkal! ⁴

2.4 A vezetővel szemben támasztott követelmények

Mint az eddigiekből is látható, a vezetőkkel szembeni elvárások folyamatosan növekednek. Az alábbiakban felsorolt szempontok csupán példaként szolgálnak, gondolkozzunk el a felsoroltakon és eddigi tapasztalataink alapján ha tudjuk, folytassuk a sort.

Lássuk a követelményeket:

- *Magas szintű szakmai felkészültség és ismeretrendszer, az ehhez kapcsolódó minőségi munkavégzés, a saját és beosztottak munkájáért vállalt felelősség felvállalása.*

⁴ W. Edwards DEMING (1986): *Out of the Crisis. Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Thomas J Cartin USA Milwaukee, Wisconsin 53202; Cambridge, MA 02139. 322-323

Mindenkivel szemben elvárt követelmény az, hogy az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning⁵) életfilozófiájának megfelelően a szakmai- és általános tudását, ismereteit, jártasságait, készségeit és képességeit folyamatosan fejlessze. Munkáját szakszerűen és színvonalasan művelje, és ugyanezt várja el munkatársaitól is. Fontos vezetői követelmény az, hogy vállaljon felelősséget a vezetői döntésekért, tevékenységéért, legyen nyitott az új dolgok, eljárások, módszerek befogadására, keresse az új lehetőségeket és tegyen javaslatot az előljárójának azok kipróbálására és alkalmazására. A vezetője legyen partner ebben, adjon lehetőséget az új kollégának a próbátételre, a bizonyítás lehetőségére.

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

A rendvédelmi szervek minden munkatársának tevékenységét az állampolgárok és a törvények szolgálata hatja át, mindenben a törvényességet, a szakszerűséget kell követni. A teljes szolgálati tevékenysége során érvényesítenie kell a szervezet szolgáltató jellegét. A hivatásos állomány tagjaként az Alaptörvényben, a jogszabályokban és az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben foglaltaknak megfelelően, minden szempontból feddhetetlen és tisztességes életvitelt kell folytatni.

- *A fegyelmezetség, megbízhatóság, a lojalitás és a hivatástudat erősítése.*

A rendvédelmi szervezet minden tagja részéről folyamatos igényként jelentkezik a lelkiismeretes, fegyelmezett munkavégzés és etikus magatartás. A vezetőkkel szemben ez a követelmény fokozottabban jelentkezik, hiszen a vezető mindig követendő mintául szolgál a beosztott állománynak. A megbízhatóság és a szervezet iránti lojalitás alapvető elvárás, a rendvédelmi szerv hivatásos tagja tekintse tevékenységét olyan fontos hivatásnak, amely nélkülözhetetlen szolgáltatást nyújt a társadalom egészének.

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

Szervezetvezetési szempontból a rendészeti szervezetek alapvetően egységesen zárt rendszert alkotnak, miközben szoros kapcsolatban vannak a társadalommal. A testületi szellem erősítése a szervezeti kultúra alapvető építőeleme, az egymásra utaltság, a magas szintű motiváltság minden szervezeti tagtól elvárható követelmény. Vezetőként törekedjünk elérni azt, hogy a szervezeti célok teljesítése érdekében folyamatos legyen az együttműködési hajlam, a munkatársi közösségek összetartása és a bajtársiasság.

- *A rendészeti szervezet tagja életvitelével, megjelenésével és magánéletével kapcsolatos elvárások.*

A rendészeti szervezet tagja életvitele legyen rendezett, mindig legyen figyelemmel arra, hogy az állampolgárok személyén, életvitelén keresztül a rendvédelmi szerv tevékenységét is megítélik. Személyes ügyei, családi pénzügyei legyenek rendezettek, magánélete, életvitele álljon összhangban vagyoni, jövedelmi helyzetével. A rendvédelmi szerv tagjának megjelenése mindig az alkalomhoz illő legyen, kerülje a szélsőségeket. Az egyenruha viselete legyen előírászerű, szabályos, tiszteletet parancsoló. A polgári ruházata mindig legyen az adott alkalomnak megfelelő, az legyen rendezett, ápoltságos, tiszta. Magánélete is legyen rendezett, (családjával együtt) olyan életet éljen, hogy személyével kapcsolatosan ne alakulhasson ki elvtelen, törvénybe ütköző elkötelezettségi, függőségi helyzet.

⁵ Élethosszig történő tanulás – a szerző megjegyzése.

– *Az állampolgárokkal való szolgálati érintkezés módja.*

Minden szolgálati tevékenységet a törvényesség, a szakszerűség, a tárgyyszerűség, a pontosság, a gyorsaság és a határidők pontos betartása jellemezze. Ugyanakkor a szolgálati személy legyen udvarias, türelmes, részrehajlástól és előítéletektől mentes, legyen következetes és határozott. A törvény által biztosított hatalommal, befolyással semmilyen körülmények között ne éljen vissza, a szolgáltató jelleg szem előtt tartásával törekedjen az állampolgárok gondjainak, problémáinak megoldására.

2.5 A vezetői felelősségvállalás

Általánosságban megfontolandó tanács, hogy igyekezzünk minden beosztásunkban a maximumot nyújtani, dolgozzunk szívvel és lélekkel, a jó gazda szemével szemléljük a szervezetünkben folyó dolgokat, folyamatokat, eseményeket. Fontos elvárás, hogy bármilyen vezetői szintet is töltünk be, vezetőként elemeiben és összefüggéseiben is ismerjük a vezetési funkciókat, annak a rendszermodelljét. Fontos az összefüggések felismerése és a rendszert alkotó egyes elemek működésének ismerete és ellenőrzése.

Empatikus képességünket felhasználva, mindig gondolkodjunk el azon, hogy a közvetlen vezetőnk mit vár el tőlünk és szervezetünkötől. Igyekezzünk ennek az elvárásnak megfelelni, hiszen sok múlik, múlhat a közvetlen vezetőnk megítélésétől. A vezetés- és szervezéstudomány, amely a jó bevált elméleti alapokra és a gyakorlatokra épül, de azokat tudományos szinten tárgyalja, dolgozza fel és fejleszti. Ismerjék meg a vezetési folyamatot, az egyes összetevők fő jellemzőit és a mindennapi vezetői tevékenységük során használják fel annak elméleti ismereteit olyan módon, hogy a saját vezető-irányító munkájukban keressék meg az olvasottak gyakorlati hasznosításának lehetőségeit.

Minden szervezeti felépítés élén a vezető helyezkedik el, aki egyszemélyi felelős vezetőként felel az általa vezetett szervezet teljes működéséért. A vezető az a központi személy, aki felelős mindazért, amit megtett, vagy megtenni elmulasztott. Feladata, hogy összefogja a szervezet egészének a tevékenységét, a vezetési funkciók gyakorlásával biztosítsa annak működését, juttassa érvényre a felsőbb szintű vezető akaratát és a szervezet működésével kapcsolatos elvárásait. Néhányan azt gondolhatják, hogy a csúcsvezető nem felelős a beosztott vezetők és munkatársak tevékenységéért. Ez nem így van, hiszen az általános felelősségi rendszer miatt, a vezető mindenért felelős, ami a szervezetében történik. Ha ez nem így lenne, akkor például nem történne meg az, hogy a csúcsvezető – felelősségének teljes tudatában – lemondást nyújt be valamely jelentős szervezeti esemény kapcsán, amely általában negatívan érinti a szervezetet.

A vezetői felelősségvállalás gyakori hiányossága, hogy a beosztott vezető a felsővezető döntései mögé „bújik”, rá hárítva a felelősséget. Ezek a vezetők nem vállalják fel a konfliktust a saját vezetői szintjükön, hanem egyszerűen a felsővezetőre hivatkoznak. Fokozottan ügyeljünk arra, hogy saját munkánk során, beosztott vezetőként ne hivatkozzunk a hierarchiában felettünk álló vezetőkre – különösen akkor ne, ha az adott dolog, feladat nem is az ő elvárása. Ne törekedjünk arra, hogy a felsővezetői követelményeket még a saját túlzott elvárásainkkal is megnöveljük, arra hivatkozva, hogy ez felsővezetői igény. Vállaljuk fel döntéseinket, saját követelményeinket, sokkal hitelesebbek leszünk munkatársaink körében! Legyünk mértéktartók, ne feledjük, mindenben a józan ész a legjobb tanácsadó.

3 A szervezeteknél alkalmazott vezetési folyamat rendszermodellje

A rendészeti szervek vonatkozásában jól kiérlelt modellről, a vezetési funkciókról beszélünk, melyeknek alapos ismerete, tudatos és hatékony alkalmazása minden vezető alapvető érdeke. Ez a gondolati sorrend egy jól bevált folyamatot modellez, amely elsajátításával és betartásával sikeresek lehetünk saját szakterületünkön, de a mindennapi életben is. Törekedjünk arra, hogy a beosztott vezetőink is ezen algoritmus alapján végezzék feladataikat.

Megjegyzendő azonban, hogy a való életben, a mindennapos vezető-irányító munkában a vezetési funkciók nem léteznek önmagukban és pontosan elhatárolható módon. Például mindig érkezik új információ, amely megváltoztathatja, esetleg újra is indíthatja a teljes vezetési folyamatot, vagy annak néhány elemét.

Ahhoz, hogy oktatásmódszertani szempontból értelmezni tudjuk az egyes vezetési funkciókat, külön kell választanunk azokat egymástól.

3.1 A vezetési folyamat elemei

A rendészeti szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési folyamat elemei (elvégzésük sorrendjében) a következők:

1. *Információgyűjtés és feldolgozás, elemzés-értékelés, tárolás, továbbítás és felhasználás.* A vezetés alapja a megfelelő információ. Ide tartozik a környezet és a szervezet belső folyamataiból szerzett adatok összegyűjtése, értékelése, rendszerezése és a döntéshozatalhoz való eljuttatása.
2. *Tervezés.* Döntési változatok kialakítása, célok meghatározása, a különböző lehetőségek előkészítése a döntéshez.
3. *Döntés.* A vezető kiválasztja a legmegfelelőbb megoldást, amely a szervezet céljainak eléréséhez vezet. Ez a mozzanat a vezetési folyamat egyik legfontosabb funkciója.
4. *Szervezés.* A döntés végrehajtásához szükséges feladatok, erőforrások és folyamatok megszervezése, az együttműködés biztosítása.
5. *Tevékenység irányítása.* A szervezett tevékenység vezetése, motiválás és koordinálás annak érdekében, hogy a célok hatékony elérése megtörténjen.
6. *Ellenőrzés és értékelés.* A végrehajtott tevékenység és az elért eredmények nyomon követése, összevetése a tervezett célokkal, és a tapasztalatok felhasználása a további döntésekhez).

(Lásd: 1. sz. melléklet: *A vezetési folyamat főbb elemei*)

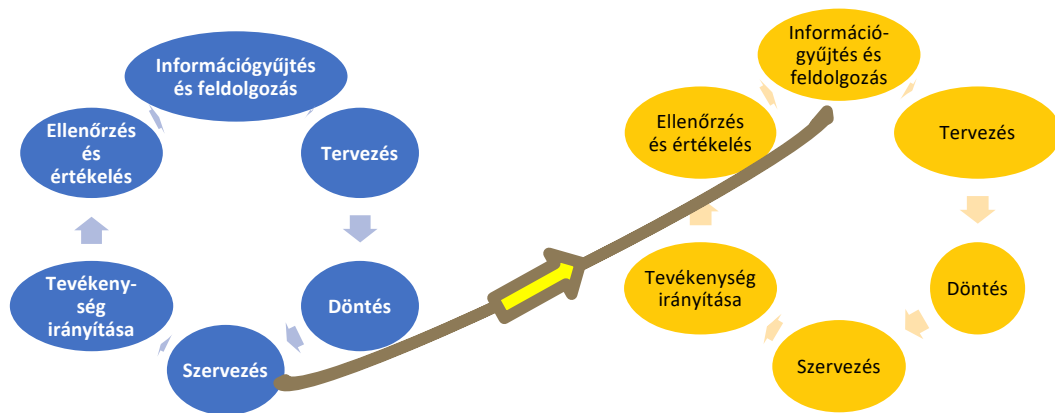


1. sz. ábra.

A vezetési funkciók kapcsolata – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A vezetési funkciókat a jobb tanulmányozhatóság és megértés miatt tárgyaljuk egyenként. Mint korábban olvasható volt, a vezetési funkciók elemei önmagukban visszatérő rendszert alkotnak, ahol mindegyik elembe kimutatható és fellelhető, a többi vezetési funkció megléte. A valóságban ez egy bonyolult és összetett rendszer, hiszen, ha új információ érkezik, esetleg megváltozik a helyzet, akkor vagy módosul, vagy rosszabb esetben előlről kezdődik az egész folyamat.



2. sz. ábra.

A vezetési funkciók összefüggése a vezetési folyamat elemei vonatkozásában – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

Tanulmányozzuk például a *szervezést*, mint vezetési funkciót. Könnyen beláthatjuk, hogy a szervező munkát is megelőzi egy *információgyűjtő* tevékenység és folyamat. Ha megvannak az

információk, akkor következik a *tervezés*, a szervező munkával kapcsolatban milyen típusú tervet készítsünk, melyik módszert alkalmazzuk a *szervezési* feladat végrehajtására? A lehetséges cselekvési változatok közül a *döntésünkkel* választjuk ki az optimális szervezési módszert, amelyet megvalósítunk. Ezt követi maga a *szervezési* funkció, ahol megszervezzük a végrehajtási terv kivitelezését, ki mit készít el, milyen határidőre, milyen formában. Az *irányítás* során pedig felügyeljük annak megtervezését, és kivitelezését. Ha készen van a tervünk, akkor több szempontból ellenőrizzük, mindenben megfelel-e az elvárásoknak, ezt az ellenőrzéssel hajtjuk végre. Az utolsó mozzanat maga az *értékelés*, ahol felmérjük, hogy mennyire volt sikeres a szervező tevékenységünk. Ez a modell megvalósítható a vezetési funkció minden eleme esetén.

A vezetőnek törekednie kell jól megismernie valamennyi vezetési funkciót és annak belső tartalmát, hiszen tulajdonképpen a vezető gondolataiban összegződik a teljes vezetési rendszer minden eleme. Mint korábban említésre került, az itt bemutatott egyes vezetési funkciók valójában önmagukban soha nem jelennek meg, tartalmuk, elemzésük, az oktatás és a megértés miatt kerül bemutatásra.

3.2 A vezetési folyamat és a parancsnoki munka sorrendje

A továbbiakban nemcsak a vezetési folyamat elemei kerülnek bemutatásra, hanem a fejezetben belüli részekben bemutatásra kerülnek a parancsnoki munka egyes elemei is, hiszen ezek ismerete nagyban megkönnyíti a vezető-irányító munkát.

Ha a dolgokat rendszerben szeretnénk tanulmányozni, akkor érdemes lehet összevetni a *vezetési funkciókat* és a *parancsnoki munka sorrendjét*, hiszen jelentős átfedések találhatók a kettő között.



3. sz. ábra.

A vezetési folyamat és a parancsnoki munka sorrendjének összevetése – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

4 Az információk gyűjtése, elemzése, értékelése, felhasználása, továbbítása és tárolása

4.1 Az információ természete

Az információ a szervezet egyik releváns erőforrása, amely legáltalánosabb értelemben az objektív valóság emberi tudatban történő visszatükröződését jelenti.

A sikeres vezetői munka alapvető feltétele, hogy a vezető folyamatosan rendelkezzen a szervezet irányításához és vezetéséhez szükséges információkkal. Az információ olyan hatalmi tényező, amely nélkül a vezetői tevékenység nem lehet hatékony, hiszen az a vezető, aki nem jut hozzá elegendő és megfelelő minőségű információhoz, nem képes eredményesen irányítani szervezetét. Éppen ezért elengedhetetlen az érdeklődő hozzáállás, a folyamatos tájékozottság és a várható események előrelátása, hiszen csak így válik lehetővé a tudatos felkészülés a bekövetkező változásokra.

Általános megállapítások:

- Az információ hírértékkel rendelkező adat.
- Az információ hatalom.
- Az információ a szervezet egyik alapvető erőforrása.
- Az információval gazdálkodni kell, amely tudatosan kiépített vezetői információs rendszereket igényel.
- Az információs rendszer mindig a felhasználó igényeinek van alárendelve.
- Minden szervezetben jelen van a nem formalizált információáramlás is.

Az információ jellemzői:

- Értéke attól függ, hogy milyen mértékben képes csökkenteni a bizonytalanságot.
- Mennyisége mérhető, alapegysége a bit.
- Egy bit információ két egyaránt lehetséges esemény közül az egyik konkrét bekövetkezéséről ad tájékoztatást.
- Minősége annál nagyobb értéket képvisel, minél inkább újszerű, meglepetésszerű hatást vált ki.
- Hasznosságát az határozza meg, hogy milyen mértékben kapcsolódik a vezetési folyamathoz, mennyiben csökkenti a bizonytalanságot, és ezáltal milyen mértékben járul hozzá a reális döntéshozatalhoz.

Általánosságban megállapítható, hogy a jól működő szervezetekben a különböző vezetői szintek számára jól szervezett információs rendszer áll rendelkezésre. E rendszer célja, hogy a szervezetet érő belső- és külső hatásokról, valamint a releváns információkról megfelelő módon tájékoztassa a vezetést. Ilyen információs csatornák lehetnek többek között a jelentések, beszámolók az elemzések, az értekezletek, az ellenőrzések, a belső tájékoztatók, a vezetői értékelések, a statisztikai adatok stb.

4.2 Az adat és az információ

Adatnak nevezzük mindazokat a híreket, közléseket, amelyek a vezetőhöz, vagy az adott szervezethez eljutottak, attól függetlenül, hogy a szervezet működését befolyásolják-e vagy nem. Az adatok, hírek osztályozásával jutunk el az információ meghatározásához.

Az információ minden olyan adat, hír, ismeret, amely bizonytalanságot szüntet meg és döntésre késztet, az valamilyen hatással van a szervezetünk működésére.

A mesterséges intelligencia és a számítástechnikai eszközök fejlődésének eredménye, hogy az információ mennyisége exponenciálisan növekszik. Az újabb eszközök, újabb adatokat, újabb elemzéseket generálnak, amelyeket újra meg kell szűrni, fel kell dolgozni, azok újabb adatokat alkotnak és a kör így folytatódik tovább. Ebben a munkában jelentősen segítségünkre lehet a mesterséges intelligencia (MI), amely az óriási adathalmazok felhasználásával kitűnő elemzéseket, összehasonlító táblázatokat, ábrákat tud készíteni, de ezeket az elemzéseket minden esetben ellenőrizni szükséges.

4.3 Az információk megszerzése

Az információk megszerzése az alábbi módokon történhet:

- *Közvetlen módon megszerzett információk* során a szervezet vezetője közvetlenül az információs forrástól kap tájékoztatást, amely általában pontos és megbízható. Ilyen lehet például a felettes szerv által biztosított információ, vagy az alárendeltektől, vagy együttműködőktől közvetlenül kapott információ.
- *Közvetett módon szerzett információk* azok az információk, amelyek nem közvetlenül a források helyéről, hanem különböző közvetítő csatornákon és áttételeken keresztül érkeznek a szervezet vezetőjéhez. Ilyennek tekinthetjük a beszámolókat, értékeléseket, jelenségeket, statisztikai adatokat, lakossági bejelentéseket, névtelen leveleket stb. Ezek az információk általában elég pontosak lehetnek, de felhasználásuk esetén ellenőrzésre szorulnak, körültekintően kell eljárni azokkal.

A legtöbb szervezet irányába folyamatosan, szinte feldolgozhatatlan információmennyiség áramlik. Ez a mennyiség a szervezet aktivitásával kapcsolatban arányban áll. Ahol szorgos és aktív munka folyik, ott sok az információ, ahol a munkamennyiség ennél szerényebb ott kevesebb információ van jelen a folyamatokban.

A feldolgozatlan információmennyiség blokkolhatja a szervezet működését. Önvédelmi reakcióként a szervezet megfelelő információ feldolgozó/elemező-értékelő rendszert hoz létre annak érdekében, hogy az egyes vezetői szintek részére csak a releváns, megbízható és értékelt információk jussanak el. Minden vezetési szint egyfajta szűrőrendszerként működik, megszüri az információkat, feldolgozza a számára releváns tartalommal bírót, majd továbbítja azokat a felettese számára.

A legtöbb jól működő szervezet vezetőinek az információt befogadó képessége, de még inkább a munkaideje véges (megjegyzendő, hogy a vezetőnek egy bizonyos idő után az információ feldolgozó képessége fejlődik). Kutatások is bizonyítják, hogy az agy vizuális memóriája jól

fejlődik azoknál, akik sok vizuális elemmel (nagyobb mennyiségű különböző iratokkal, ábrákkal, kimutatásokkal, ügydarabokkal) találkoznak napi munkájuk során⁶.

4.4 A szervezethez eljutott információk megjelenési formái

4.4.1 Az írásos információk

Írásos információk. Napjainkban digitális és papír alapú információ dömping jellemzi a vezetői munkát. Például egy-egy vezető az e-mailek tömegét kaphatja meg naponta. Az írásos információ a leggyakoribb információ átviteli forma, amely később is bizonyítható, hiszen írásos formában is létezik. Esetenként az alakítása pontosan meghatározott, általában idő és munkaerő igényes, de elkészítése fontosabb ügyekben megéri a fáradtságot. Sajnos ez a módszer nem biztosítja az azonnali, közvetlen visszacsatolás lehetőségét, ezért az írásban megfogalmazottaknak rövidnek és egyértelműnek kell lenniük, hogy könnyen feldolgozhatóak legyenek. Célravezető az a módszer, hogy a szóban, előzetesen pontosítottak írásban is közlésre /kiadásra/ kerülnek.

4.4.2 Szemléltető információk

Szemléltető információk. A vezetők többségének általában nincs ideje és kapacitása több oldalas anyagokat áttanulmányozni. Mindenki az egyszerűsége és a tömörsége törekszik. Használjuk ki a különböző számítógépes programok és a mesterséges intelligencia adta lehetőségeket. Jelentések, összefoglalók készítésekor alkalmazzuk ezeket, de ehhez persze ismernünk kell használatukat. Legyünk tájékozottak a technikai vívmányok alkalmazásában, hiszen hogyan határozhatnánk meg feladatot, ha mi magunk sem tudjuk mit is lehet elkészíteni a különböző technikai eszközök és programok alkalmazásával.

A szemléltető információk alkalmazása során is ügyeljünk az egyértelműsége és az egyszerűsége.

Minden anyagot úgy készítsünk elő, hogy az a témában laikus számára is egyértelmű legyen, ne kelljen találgatni mi mit jelent, mi mire vonatkozik! Törekedjünk a szemléletes, tömör, lehetőleg egy, maximum 3-5 oldalas jelentések, összefoglalók készítésére! Sokkal nehezebb feladat rövid, de informatív anyagot készíteni, mint egy terjengőst – legyünk ennek is a mesterei!

Használjuk bátran a mellékletek adta lehetőségeket. Az elkészült anyagok tömörségére való törekvés jegyében nem szükséges mindent részletesen leírni az előterjesztésben, fontos viszont, hogy a törzsszöveget olyan mellékletek egészítsék ki, amelyek tartalmazzák a fontosabb háttéranyagokat és főbb részleteket (ha a vezető szükségét látja, akkor odalapoz és megnézi a számára érdekes mellékletet és máris olvas tovább).

Legyünk igényesek az ábrák, táblázatok elkészítése során, legyen színes, informatív és egyértelmű az általunk leadott anyag!

4.4.3 Adatformátumú információk

Adatformátumú információk. Napjainkban az adatok, adatbázisok, adatsorok, rendelkezésünkre állnak. A mesterséges intelligencia segítségével, vagy a különböző elemző és grafikus programok alkalmazásával nem jelenthet nehézséget az adatok meghatározott szempontok alapján történő feldolgozása. Használjuk a rendelkezésünkre álló informatikai programokat, eszközöket!

⁶ Luck & Vogel és mtsai; áttekintő cikk. *Visual working memory* (DOI: 10.1002/wcs.1219)

4.4.4 A szóbeli információk

A szóbeli információk képezik a leggyakoribb információ átviteli formát, amelynek jellemzője, hogy általában az elhangzást követően nem visszakereshető, hacsak nem készült arról felvétel. Manapság már egy okos órával vagy telefonnal könnyen készíthető hang és/vagy kép felvétel – jobb esetben az információt adó engedélyével.

A szóban történő közlés módszerének hatalmas előnye az, hogy azonnali és gyors lehetőséget teremt a reagálásra és amennyiben szükséges, az információk pontosítására. Hátránya az, hogy az információ könnyen torzulhat, az esetleg félreérthető, ezért nagyon fontos az információt adó és a befogadó részéről a rövid, szabatos, lényegre törő, egyértelmű információátadás.

A gyors visszacsatolás, azonnali viszont válasz nem minden esetben célszerű, hiszen lehetnek olyan dolgok, amelyeket érdemes alapos megfontolás után eldönteni. Mindig mérlegeljünk, hogy mi a célszerűbb, azonnal eldönteni (és válaszolni), vagy kicsit alaposabban átgondolni a lehetőségeket és csak azt követően megadni a választ. Elfogadható, ha vezetőként azt mondjuk, hogy vettük a problémát, de később térjünk vissza rá. Innentől kezdve a saját felelősségünk, hogy valóban térjünk rá vissza, ne csak elodázzuk a megoldás megkeresését.

Ha az információt vevő személy úgy érzi, hogy nem teljesen értette meg az információ tartalmát, akkor bátran kérdezzen vissza. Elfogadott és követendő módszer, hogy az információt adó (feladatot megfogalmazó) kérdéssel, kérdésekkel meggyőződik arról, hogy a befogadó megértette-e az információ üzenetét és tartalmát, azt, hogy pontosan mit is várunk tőle, milyen formában és mikorra. Ezzel a módszerrel sok félreértés kerülhető el, tehát mi magunk is alkalmazzuk!

Gyakori hiba lehet az olyan szituáció, amikor sem az időpont, sem a helyszín nem alkalmas „a feladat vételére”, vagy a feladat befogadására. Ilyen lehet például egy ünnepség előtti várakozás, az épület folyosója, a különböző egyéb rendezvényeken, helyzetekben történő spontán találkozások. Ilyenkor alakulhat ki az, hogy a szituáció adottságai és az időhiány miatt a vezetőnk olyat feladatot szab, amit nem is értünk pontosan, hiszen lehet, hogy éppen más gondunk van (például készülünk a felszólalásunkra), nem is tudunk megfelelően koncentrálni az ügyre, nincs lehetőség jegyzetelésre, komoly figyelemre, sőt a visszakérdezésre sem. Ilyen esetekben hasznos megoldás lehet az, hogy kérjük meg vezetőnket, hogy biztosítson számunkra egy olyan időpontot a feladat meghatározására, amikor teljes mértékben a feladat vételére és megértésére tudunk koncentrálni. Vezetőként ügyeljünk erre magunk is, hiszen érdekünk az, hogy az általunk megszabott feladatot pontosan és jól megértse a kollégánk, hiszen csak úgy tudja végrehajtani. Fel kell ismerünk közös érdekeinket a feladatok átadása-átvétele során!

Amennyiben lehetőségünk van rá, akkor információ adóként és vevőként is készítsünk magunknak feljegyzést saját munkafüzetünkbe, digitális eszközünkbe. Rögzítsük az adott és kapott információ főbb elemeit, a határidőket, ez a jegyzet sokat segíthet később, amennyiben valamit tisztáznunk kell. (A különálló lapokra történő feljegyzés csak szükséghelyzetben tanácsos, mert azok könnyen elkallódhatnak, a visszakeresésük is nehézkes lehet, az ilyen jegyzeteket is jegyezzük fel a füzetünkben vagy a digitális adathordozónkba, esetleg fényképezzük le telefonunkkal feljegyzésünket.) Módszer lehet a napi tennivalóink nyomon követésére a feladatlista, vagy a feladatok post-it-re történő feljegyzése és munkaasztalunkra, vagy falitáblára történő felragasztása. Amennyiben végeztünk az adott feladattal, akkor kidobjuk a feljegyzést, ennek az a hátránya, hogy a feladat teljesítése ekkor már nem visszakereshető.

4.5 A vezetői információ rögzítésének módja és módszerei

Minden, az adott kor technikai fejlettségével együtt haladó vezető arra törekszik, hogy sikeresen alkalmazza a rendelkezésére álló csúcstechnikai eszközöket, legyen az számítógép – két monitorral, laptop, okostelefon, digitális naptárak, tervező programok – ezek mind megkönnyítik a munkánkat, ha ügyesen és hatékonyan használjuk azokat.

A legifjabb vezetői nemzedék már legtöbbször nem ír kézírással, ők kizárólagosan a digitális eszközöket részesítik előnyben. De ha nincs kéznél digitális eszközünk, akkor a füzetünkbe bármikor, bármilyen lényeges információt azonnal fel tudunk jegyezni. A bejegyzés mellé természetesen a saját részünkre magyarázatokat, egyéb ötleteket is oda tudunk írni, a feldolgozás során további színjelzéseket, kiemeléseket alkalmazhatunk. Mindez persze a digitális eszközön is lehetséges.

A jegyzetfüzet melletti érvelés lehet az, hogy füzetünkben könnyen oda-vissza tudunk lapozni, összefüggéseiben látjuk a feladatainkat, vizuálisan és kézzelfoghatóan is ellenőrizni tudjuk a munkánkat. Amennyiben szükséges, újabb feladatlistákat tudunk készíteni, tehát kezelése egyszerű, bármikor kéznél van és még csak be sem kell kapcsolni, soha nem merül le, nem hibásodik meg, de sajnos elkallódhat, így nagyon vigyáznunk kell rá.

A vezetői gyakorlatban hagyományosan bevált módszer a jegyzetfüzet alkalmazása, párhuzamosan, a heti beosztású papír alapú és digitális naptár vezetésével. A vezetői feladatok általában heti feladatként jelentkeznek, ezért a napi beosztású – egy nap egy oldal felosztású – naptár alkalmazása nem célszerű, hiszen nem látjuk együtt a heti feladatainkat. A naptárban és a jegyzetfüzetben rögzített feladatok ugyanazok, csak határidőhöz kötve. Amennyiben a jegyzetfüzetbe bejegyzett feladatokat, vagy naptárunkat folyamatosan ellenőrizzük, soha nem vétünk a határidők betartása ellen, ez pedig nem elhanyagolható szervezetvezetői erény! Fontoljuk meg és párhuzamosan vezessük naptárainak!

A digitális megoldások kínálta lehetőségeket bátran alkalmazzuk. Használjuk az Outlook levelező program naptári alkalmazását, amely segítségével értekezleteket, találkozót szervezhetünk. Ide csak be kell diktálnunk az egyes eseményeket és azok a naptárban máris megjelennek. Az esemény előtt, a beállítástól függően (rezgéssel, hangjelzéssel) figyelmeztet bennünket a tennivalónkra. Ha lehetőségünk van használjunk okosórát, mert annak kijelzőjén is minden megjelenik és megfelelő beállítás esetén, apró rezgéssel is figyelmeztet bennünket, hogy üzenet érkezett. Az okosórával az általában lenémított telefonunk üzeneteit, jelzéseit sem mulasztjuk el és például a megbeszélések értekezletek során sem kell mindig az okostelefonunk képernyőjét ellenőrizni.

A digitális rendszerek sikeres használatának feltétele, hogy munkahelyünkön minden munkatársunk ugyanazt a digitális platformot alkalmazza – ezt vezetőként meg tudjuk követelni. Lehet, hogy használata eleinte nehézségeket okoz, ellenállásba ütközik, de az alkalmazás során meggyőzi a felhasználókat arról, hogy számos előnye van az egységes rendszernek. Legnagyobb előny az, hogy az alkalmazások minden típusú okostelefonon is működnek, tehát mindenhol elérhetőek (Outlook, Neptun, szervezeti e-mail címek).

További előnye az, hogy az egyes személyek között a naptár funkció megosztható, a magán természetű dolgok, bejegyzések beállíthatók úgy, hogy azt csak az engedéllyel rendelkező személyek láthatják. Vezetőként gondoskodjunk arról, hogy a digitális naptárunkat közvetlen munkatársaink is lássák, de mi is lássuk az övéket, ezzel egyszerűen és pontosan követni tudjuk napi elfoglaltságukat.

Léteznek értekezlet tervező/szervező programok, melyek digitális meghívókat tudunk küldeni egymásnak. Fedezzük fel a digitális világ nyújtotta lehetőségeket és éljük vele!

4.6 Az információk feldolgozása

Az információ értékelése forrás, megbízhatóság, jelentéstartam és aktualitás alapján történhet. Az elemző-értékelő munka igazából vezetői, döntést előkészítő feladat, amely valójában a megszerzett információk részekre bontását, osztályozását jelenti. Ez a feladat tartalmának, sürgősségének és tárgyának megfelelő osztályozásban, sorrendbe állításában merül ki. Ezt a fontos elemző munkát vagy a vezető, vagy az erre a feladatra létrehozott szervezet tagjai végzik lehetőleg modern összehasonlító, elemző programok alkalmazásával. Megjegyzendő, hogy napjainkban egy folyamatban lévő bűnügyi-felderítő munka közben lassan már ki sem kell lépni az irodából, a rendelkezésre álló adatok alapján máris megtörténik a lehetséges elkövető profiljának a kialakítása, így a gyanúsított kör összeállítása. Soha ne sajnáljuk az időnkét az információk elemzésére!

4.6.1 Az információk osztályozása

Forrás szerint:

- külső információ – a szervezeten kívüli környezetre vonatkozó ismeretek (pl. az illetékességi területről, a lakosságtól érkezett információk),
- belső információ – a szervezetre vonatkozó ismeretek összessége (pl. rendelkezésre álló erők, eszközök összessége, együttműködő személyek és szervezetek).

Mérhetőség szerint:

- kvantitatív információ – számokban, százalékokban, arányszámokkal kifejezhetőek (pl. létszám),
- kvalitatív információ – számokban nem mérhetőek (pl. erők-eszközök minőségi állapota, az állomány motiváltságának foka).

Jelleg szerint:

- primer információ – mikor közvetlenül a szervezethez érkezik be az információ,
- szekunder információ – amikor áttételeken keresztül jut el az információ a felhasználóhoz.

A szervezetbeli áramlás szerint lehet:

- vertikális – amikor az információ felülről lefelé vagy fordítva áramlik (a felsőbb szintű vezetési szerv adatokat, értesüléseket közvetít szervezetünk felé),
- horizontális – amikor az információ az egyes mellérendelt szervek között áramlik.

Időtényező alapján lehet: múlta, jelenre vagy jövőre vonatkozó.

Az információk mindegyike lehet még: teljes vagy hiányos, pontos vagy pontatlan, megbízható vagy megbízhatatlan, igaz vagy hamis, ellenőrzött vagy nem ellenőrzött, aktuális, vagy nem aktuális.⁷

*1. sz. táblázat.
Az információk osztályozása.*

⁷ KOVÁCS Gábor (2018a.b.c.e.f.g.h.): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Dialog Campus 2018. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/126>

Az információk osztályozása (összefoglaló táblázat)		
Forrás	külső információ	Az információk mindegyike lehet: – teljes vagy hiányos, – pontos vagy pontatlan, megbízható vagy megbízhatatlan, – igaz vagy hamis, – ellenőrzött vagy nem ellenőrzött, – aktuális, vagy nem aktuális.
	belső információ	
Mérhetőség	kvantitatív	
	kvalitatív	
Jelleg	primer (elsődleges)	
	szekunder (másodlagos)	
Szervezetbeli áramlás	vertikális	
	horizontális	
Időtényező alapján	múlta vonatkozó	
	jelenre vonatkozó	
	jövőre vonatkozó	

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

4.6.2 Az információk tárolása

Fontos kérdés az információk hatékony tárolása és továbbítása. A hagyományos (papír alapú) tárolási módszerek mellett egyre nagyobb teret hódít az elektronikus rendszerre épülő digitális tárolóhelyek alkalmazása (központi szerver, vagy informatikai felhő rendszerek). Törekedjünk arra, hogy szervezetünk működésével kapcsolatos minden anyag egy központi szerveren (felhőben), egy külön meghajtón legyen tárolva, határozzuk meg azt a központi elvárást, hogy minden kollégánk onnan dolgozzon és a munka elkészülte után is oda küldje el a kész anyagokat.

Saját digitális eszközeink legyenek szinkronizálva egymással, adataink legyenek logikai sorrendbe szervezve a különböző könyvtárak, mappák, fájlok rendszerében. Jó gyakorlat, ha a fájl nevében az egyértelmű azonosításra törekedjünk (a neve utaljon a tartalmára, a készítő nevére, verzió számára és a készítési dátumára). Tudatosítsuk magunkban és a munkatársaink körében, hogy minél kevesebb papír alapú információ hordozóval rendelkezünk, használjuk széleskörűen a technikai lehetőségeket, hiszen ez a jövő és emellett még környezetvédők is vagyunk!

Vezetői értekezletre, megbeszélésre lehetőleg vigyünk magunkkal laptopunkat (vagy más digitális eszközünket), jegyzetfüzetünket és naptárunkat. A digitális eszközünkön bármilyen anyagot tudunk tárolni (ezáltal máris fölösleges kinyomtatni az anyagokat), hozzáférünk a közös meghajtóhoz is és azonnal kikérhető bármi, amire esetleg azonnal szükség lehet. Így például a vezetői értekezleten rövid tájékoztató után felvilágosítást tudunk adni bármilyen hozzánk tartozó adott ügyről. Ezáltal hitelesek vagyunk, a ránk bízott szakterület vezetését és naprakészségét illetően. Ez komoly vezetői erény lehet!

4.6.3 Az információk továbbítása

Az információk továbbításának módja rendkívül változatos lehet (élőszóban, videokonferenciával, wiber, msn, whatsapp-on, skype, írásban, telefonon, e-mail útján), de követelmény, hogy az időben és bizonyítható módon eljusson a célszemélyhez, vagy az adott szervezethez.

Az információk továbbítására a legfontosabb módszer továbbra is a szóbeli közlés. Vezetőként ügyeljünk rá, hogy munkatársunkat csak a szükséges ideig tartsuk fel (ha lehetőségünk van rá, egyeztessünk vele a munkamegbeszélés időpontjáról, és ebben, ha lehet legyünk rugalmasak – hiszen nem tudjuk, éppen milyen feladattal foglalkozik szervezetünk sikeressége érdekében), lehetőleg rövid, de világos és egyértelmű utasításokat adjunk számára.

Követeljük meg munkatársainktól, hogy minden megbeszélésre hozzák magukkal a jegyzetfüzetjüket és naptárjukat (esetleg laptopjukat) is és használják is azokat.

A határidőket együtt állapítsuk meg, törekedjünk arra, hogy a végső határidő előtt bizonyos időszakkal (elő határidő) – ez a készülő mű terjedelmétől és fontosságától függ, amely lehet félidőben, vagy egy-két nappal is a leadás előtt – kérjük be a készülő anyagot, vagy együtt tekintsük át az ő számítógépében. Ebben az esetben mi is nyugodtak leszünk és munkatársunk is iránymutatást és visszajelzést kap a feladatával kapcsolatban, meggyőződünk arról, hogy a munkatársunk úgy végzi a feladatát, abban az ütemben, abban a formában, azzal a tartalommal, amelyet elvárunk tőle. Ez a módszer nagyon sok félreértést kiküszöbölhet, hiszen azzal, hogy belelátunk a munkatársunk munkavégzésének folyamatába, jobb anyag fog születni, mert segítő észrevételeinket már a kidolgozás közben is be tudja dolgozni az anyagot készítő kolléga.

4.6.4 A vezető információ megosztási képessége

Az információ megosztásának köre (a címzetti kör, akik lehetnek másolati címzettek és titkos címzettek) is fontos kérdés – az kapja az e-mailt, papír alapú, vagy digitális levelet, akire tartozik. Az érthetőség, az egyszerűség, a rövideg és az egyértelműség is nagyon fontos követelmény.

Felső-, vagy középvezetőként a szervezetünkben egy szervezeti szinttel alacsonyabb szinten lévő címzetteket is betehetünk másolati címzettnek. Ekkor beosztott vezetőtársunk helyett dolgozunk, de biztosak lehetünk abban, hogy azok is megkapják a tájékoztatást, akik valójában végre fogják hajtani a feladatot. Az általunk vezetett beosztott vezető munkáját is megkönnyítjük ezzel, hiszen *az ő tudtával adunk tájékoztatást beosztottjainak a feladatról* (ezt a funkcionális vezetési rendszer is megengedi). Ezzel a módszerrel *kizárólag tájékoztatunk*, nem szabunk feladatot (nem lépünk át a beosztott vezető hatáskörén), hiszen ezzel sértenénk a vezetéselmélet azon elvét, hogy – optimális esetben – mindenkinek egy vezető szabhat feladatot. Módszerünkkel időt takaríthatunk meg hiszen elképzelhető, hogy beosztott vezetőnk nagysokára nyitná meg az e-mailjét és a késlekedés miatt sok végrehajtásra szánt idő menne veszendőbe.

A címzettek körében legyünk mértéktartók, a normál munkamenetben amúgy is eléggé sok e-mailt kapunk, nem kell mindenkinek mindent elküldeni, még tájékoztatásul sem szükséges! Annak adjuk a tudtára az információt, akire az tartozik!

Önmagunk megnyugtatóására használható módszer lehet az, hogy ha van a környezetünkben egy hasonló felkészültségű munkatárs amilyen a címzetti kör, akkor kiküldés előtt előzetesen adjuk oda neki a küldeménynek szánt anyagunkat és kérjük dolgozza fel, majd kérdezzünk vissza a leírtakra, mindent megértett-e, egyértelmű-e számára a feladat. Ha munkatársunk érti a feladatot, amit meg szeretnénk határozni, akkor biztosan jó az anyagunk, ekkor kiküldhetjük a címzetteknek.

4.6.5 A szignálás, postázás jó gyakorlata

Érdekes gyakorlati kérdés a vezetői szignálás és postázás módszere és gyakorisága. Döntő lehet ebben az érkező, vagy kiadmányozásra szánt anyagok mennyisége. Van olyan vezető, aki naponta egy alkalommal ír alá, vagy postáz. Van olyan vezetői munkamódszer, amely ugyanezt a feladatot naponta több alkalommal is elvégzi. Ebben az esetben az ügymenet felgyorsul, hiszen az ügyeknek nem kell várniuk a következő napi postázási, szignálási időszakig, hanem azonnal megindul az ügyintézés.

Az általunk irányított és vezetett szervezeten belül olyan információfeldolgozó rendszer kialakítása célszerű, hogy a vezetőnek, és/vagy a szervezetnek legyen több e-mail címe, amelyet a

munkatársak (titkárság, ha van) is megosztva kezel. Fontos elvárás az, hogy a vezetőre tartozó információk azonnal, késedelem nélkül megérkezzenek a címzetthez.

4.7 A rendészeti vezető feladatvétele, a feladat tisztázása

A rendészeti munkában számtalan olyan esemény fordulhat elő, amelyre nem lehet halasztott módon – holnap, vagy holnapután – reagálni, mivel az eredményességet éppen az aktuális helyzetben meghozott döntések és az azonnali cselekvés biztosítja. A vezetői munka és a szervezet működése szempontjából ezért kiemelten fontos, hogy rendelkezésre álljon elegendő kapacitás az ilyen típusú feladatok ellátására, amely egyben a szervezet rugalmasságát is biztosítja.

A feladatok egy része állandó és folyamatos odafigyelést igényel, míg más feladatok esetében elegendő az időszakos áttekintés és ellenőrzés. A feladatokra fordítható idő ugyanakkor óhatatlanul csökken, mivel a vezetők tevékenysége egyre sokrétűbbé és komplexebbé válik. A vezető időbeosztásának időpontokhoz, határnapokhoz és időtartamokhoz kötése hozzájárul a tervezett munkavégzéshez, valamint az egyes feladatokhoz rendelt idő és egyéb feltételek biztosításához.

A vezető döntései meghatározzák a munkatársak időbeosztását, biztosítják az egyenletes leterheltséget, valamint a feladatok rangsorolásával egyértelmű prioritási sorrendet állapítanak meg. Ez nemcsak a szervezet működését segíti, hanem lehetővé teszi a beosztottak számára is saját időgazdálkodásuk tervezését.

A feladatok forrásai között elsődleges szerepet töltenek be a jogszabályok, a szervezet belső normái, a munkaterv és egyéb írásos tervek, továbbá a vezetői utasítások, elvárások és követelmények. Ide sorolhatók azok a szakmai tapasztalatokon alapuló döntések is, amelyeket a vezető helyesnek, végrehajthatónak és az eredményes munkavégzést elősegítőnek ítél meg.

5 A tervezés (a döntést előkészítő feladatok)

5.1 A tervezés általános folyamata, tervezési feladatok és módszerek

„A tervezés az a vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű vezető, (parancsnok) a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erők-eszközök, és az operatív helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.”⁸

A tervezés, az előkészítés időszakában, rendszerint két szinten valósul meg:

- Az első szint a gondolati tervezés, mely során a vezető (parancsnok) gondolatban tervezi meg a tevékenység végrehajtását.
- A második szint a kivitelező tervezés, mely során a vezető (parancsnok) vagy a törzs elkészítik a terveket, az esetleges egyéb vezetési okmányokat (előzetes intézkedéseket, utasításokat, parancsokat).

A tervezés általános folyamata a következőket tartalmazhatja:

1. A tényleges és kívánatos helyzet közötti különbség elemzése.
2. A segítő és gátló tényezők számbavétele.
3. A cél eléréséhez szükséges cselekvési változatok kialakítása.

A tervezés összetett folyamat, amelyben a többi vezetési funkció is jelen van, például az elemzés-értékelés, a döntés és az ellenőrzés. A tervezés során kialakított elképzelés általában terv formájában ölt testet, és tartalmazza a felelősöket, a kitűzött cél eléréséhez szükséges feladatok sorrendjét, végrehajtásuk módját és idejét, az eszközrendszert, a végrehajtásba bevont szervezeteket és személyeket, a felelősöket, a határidőket, valamint a végrehajtáshoz szükséges anyagi és tárgyi eszközöket.

A vezetési szintek csökkenésével a tervek részletessége egyre nő. Minél magasabb vezetési szinten történik a tervezés, annál általánosabb a terv, míg az alsóbb szinteken a részletek pontosabbak és konkrétabbak.

5.2 A döntést előkészítő tervezés

A döntést előkészítő tervezés során, jellegét tekintve kétfajta tervezésről beszélhetünk.

- *Szabad időtartamú terv:* Ez azt jelenti, hogy a döntés nem függ az előjáró vagy az alárendelt szervezetek tevékenységétől. A döntést követő feladatok végrehajtása nem igényli más szervezetek közreműködését, és a tevékenység megkezdése a saját szervezet vezetőjének elhatározásától függ.
- *Kötött időtartamú terv:* Ebben az esetben az előjáró vezetői szervezet meghatározza a döntés meghozatalának és végrehajtásának időpontját. A döntés eredménye ekkor közvetlenül befolyásolja az előjáró és az alárendelt szervezetek tevékenységét.

⁸ KOVÁCS Gábor (2018a): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 56. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/126> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

Minkét esetben a tevékenységi rendszer többfajta megjelenítése elfogadott (*sávdiaagram, feladatterv, idődiagram, vezetői hálós terv stb.*).

A tervezés végrehajtása során támasztott főbb követelmények: az objektivitás (a terv a valós helyzetre alapozzon); tudományosság (ha szükséges, vegye igénybe az új tudományos eredményeket); komplexitás (rendszerben szemlélje a dolgokat); rugalmasság (legyen lehetőség a menet közbeni változtatásokra is); közérthetőség, részletesség (egy szakember a tervet magyarázat nélkül használni tudja); egységesség (a tervek egységes elgondolás alapján készüljenek).

5.2.1 A döntést előkészítő tervezés általános folyamata, tervezési módszerek

A döntést előkészítő tervezés az egyik legfontosabb vezetési funkció, hiszen *itt formálódnak meg a lehetséges döntési változatok.*

A tervezés két részből tevődik össze.

1. *Az első lépés az egy gondolatban elvégzett tevékenység (gondolati tervezés), ahol a vezető átgondolja milyen cselekvési változatok állnak a rendelkezésre, melyeknek mi az előnye, hátránya. A helyzetértékelésből levont következtetések, egyes elemek hogyan segítik, vagy gátolják az egyes döntési változatok gyakorlati megvalósítását. Ezt a folyamatot nem célszerű elkapkodni, erre is időt kell szánni, gondolatban – a jó sakkjátékos módszerével – ha szükséges, akkor több tényező figyelembevételével elemezni kell az összes lehetőséget és a döntéseink hatását. Amennyiben ezzel végeztünk, még akkor is marad 2-3 lehetséges megvalósítási változat, melyek mindegyike megvalósítható lehet. Több variációban előre kell gondolkodni, de azok közül a legjobb megoldást kell kiválasztani.*
2. *A tervezés második része a kivitelező tervezés, amikor az elgondolások már tervekben jelennek meg. Az elkészített tervnek olyannak kell lennie, hogy az tartalmazza mindazokat az információkat, amelyek a döntéshez szükségesek. Ezek a következők lehetnek: (A tevékenység célját, mit kívánunk megvalósítani, a cél elérése érdekében elvégzendő feladatok felsorolását, sorrendjét, végrehajtásuk módját, időtartamát, a felhasználható eszközöket, a végrehajtásba bevont szervezeteket és személyeket, a végrehajtókat, a felelősöket, a határidőket stb.).*

Összegezve megállapítható, hogy a tervezés összetett folyamat, melyben jelen van a többi vezetési funkció is (pl. az elemzés-értékelés, a döntés, az ellenőrzés). Az előre tervezhető feladatok végrehajtására legtöbbször valamilyen ütemterv, tevékenységi terv készül, amely egyeztetésre kerül a feladatba bevont, a résztvevő és az együttműködő szervekkel. Ilyenkor még rendszerint mindenkinek elegendő idő áll rendelkezésre az elemző-értékelő, a kidolgozó, a tervezőmunkára. Ez a szakmai és vezetői tapasztalat az előre nem tervezhető feladatokra történő felkészülés során, nagymértékben segítséget nyújt.

5.2.2 A döntést előkészítő tervezés tágabb értelmezése

A döntést előkészítő tervezés mozzanata *tágabb értelemben a feladattisztázásból és a helyzetértékelésből levont következtetéseken alapszik.* Amennyiben a döntés a mi kompetenciánk, akkor nem célszerű többfajta előzetes tervet írásban kidolgozni, hiszen úgyis mi döntünk az adott kérdésben. Elegendő átgondolni a lehetséges változatokat. Bonyolódik a helyzet akkor, ha nem mi döntünk, hanem döntés-előkészítő munkát kell végeznünk, a vezetőnk elé alternatívákat kell tárni.

A kidolgozott tevékenységi változatoknak lehetőleg rövidnek és áttekinthetőnek kell lenniük, esetleg a megvalósítással kapcsolatos előnyökre és a hátrányokra is kitérhetünk, megkönnyítve

ezzel a vezetőnk döntését. Előfordulhat az is, hogy személyesen kell ismertetni a változatokat – az előnyök és hátrányok mérlegelésétől itt sem tekinthetünk el. Semmit sem hallgathatunk el az egyes változatok bemutatása során – ezzel segítve a vezetőnket, a döntéshozót.

A tevékenységi változatok kidolgozásának alaposságára nincs szabály, hiszen az sem jó, ha fölöslegesen dolgozunk egy olyan változaton, amely úgysem kerül megvalósításra. *A szükséges és elégséges arányát kell figyelembe vennünk* nekünk is és annak a vezetőnknek is, aki számára készítettük a tervet. Saját védelmünk érdekében – a biztonság kedvéért megjegyzendő – inkább legyen jobban kidolgozva az előterjesztés, minthogy hiányos legyen, és ne adjon választ minden felmerülő kérdésre. Ha lehetőségünk van, akkor előzetesen tájékoztassuk elöljárónkat, tudjuk meg, hogy számára melyik változat a legszimpatikusabb és azzal foglalkozunk alaposan.

A tevékenységi változatok elemzése során sorra vesszük a terv végrehajtásának lehetőségeit, előnyeit, hátrányait, megvalósíthatóságát. A legtöbb vezető a biztosan sikert hozó és minden elemében biztos – átlátható – megvalósítási módokat alkalmazza, esetenként azonban kockázatot kell vállalni. A kockázatok sikeres kezelésében a vezetőnek nagy segítségére lehet a saját és munkatársai szakmai tapasztalata és a jól felkészített végrehajtó állománya.

A vezetői munkának ezt a mozzanatát a legjobbnak ítélt változat kiválasztása zárja – a többi, valamilyen szempontból nem kielégítő változat elvetésre kerül, ezért ne dolgozzunk vele annyira sokat. Amennyiben lehetőség van rá, akkor ezt az elemzést és kiválasztást a lehető leghamarabb el kell végezni, hogy meghozhassuk a döntést és már csak az aktuális változaton dolgozzunk tovább, de ott alaposan!

5.2.3 A tervek fajtái, a tevékenységi változatok elemzése

Az előre tervezhető műveletek végrehajtásához ütemterv készül, amelyet egyeztetnek a bevont résztvevő és együttműködő szervekkel. Ilyenkor rendszerint elegendő idő áll rendelkezésre az elemző-értékelő, kidolgozó, tervező és a szervező munkára.

Az előre nem tervezhető műveletekre való felkészülés sikere elsősorban a törzs ösztönözöttségén és szakmai felkészültségén múlik, melyek a törzsgyakorlatok során alakíthatók ki.

5.2.4 A tevékenységi változatok kialakítása és elemzése

A tevékenységi változatok kialakítása tágabb értelemben a feladattisztázásból és a helyzetértékelésből származó következtetésekre épül. A feladat részleteinek ismeretében a parancsnok – és ha rendelkezésre áll, a törzs – értékeli az egyes lehetséges tevékenységi formák előnyeit és hátrányait, miközben előre modellezi a végrehajtást. A parancsnoki és törzsmunka során ezek a változatok rugalmasan módosulhatnak, alkalmazkodva a kialakult körülményekhez.

A tevékenységi változatok száma nem kötött; mindig a konkrét helyzet és a rendelkezésre álló idő határozza meg. Rövid határidő esetén a vezető feladata, hogy meghatározza a kidolgozandó változatok számát, és irányítsa a kidolgozó munkát, biztosítva, hogy a rendelkezésre álló idő alatt a lehetséges megoldások megfelelően előkészítetté váljanak.

Minden egyes kidolgozott tevékenységi változatban a következőkre kell választ adni.

A KI, MIT, MIKOR, HOL, MIÉRT és HOGYAN kérdésekre.

- *Ki?* Melyik kötelék fogja végrehajtani a feladatot.
- *Mit?* Milyen feladatot kell az adott rendvédelmi köteléknek végrehajtani (terület biztosítást, tömegoszlatást, zárást, EÁP működtetést stb.).
- *Mikor?* Mikor kell a tevékenységet megkezdeni, befejezni, melyek az eredményes tevékenység biztosításához szükséges főbb időpontok.
- *Hol?* Hol van a kijelölt tevékenységi körlet, illetékességi terület, ahol a rendvédelmi kötelék tevékenykedik.
- *Miért?* Mi a célja az adott műveletnek, tevékenységnek.
- *Hogyan?* Milyen módon kell a rendelkezésre álló erővel a feladatot végrehajtani.

A tevékenységi változatok elemzése során a terv végrehajtásának előnyeit és hátrányait több szempontból is megvizsgáljuk, mérlegelve annak megvalósíthatóságát is. Gyakran alkalmazhatjuk a modellezés módszerét, amelynek során különös figyelmet fordítunk az előnyök és hátrányok egyértelmű meghatározására, a szubjektivitás minimalizálására, valamint a következtetések megalapozottságának és helyességének biztosítására. A folyamatot a nem kielégítő változatok kizárása, vagyis elvetése zárja.

5.3 Az időszámvetés, a feladatok számbavétele

„A tervezés első eleme az időszámvetés, amely a rendelkezésre álló idő legcélszerűbb felosztása a parancsnok (vezető szerv) és a végrehajtók között a kapott feladatok eredményes végrehajtása érdekében”.⁹

Egy vezető kaphat feladatot a felettesétől is, de saját döntése, elhatározása, feladatfelismerése alapján, ő maga is meghatározhat feladatokat magának és a szervezete részére is.

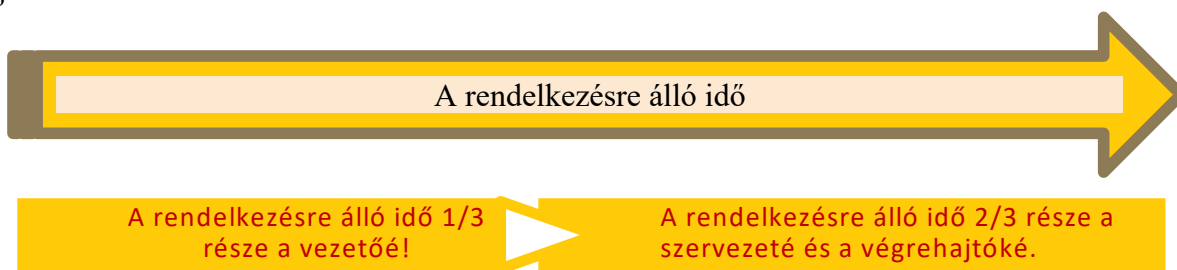
Minden feladatvégrehajtás a tervezéssel, a döntést előkészítő tervezéssel kezdődik. Ennek is első eleme a rendelkezésre álló időmennyiség elosztása, szakkifejezéssel szólva az időszámvetés végrehajtása, amely során meghatározhatók a feladattal kapcsolatos legfontosabb időpontok. Ennek a mozzanatnak azért van jelentősége, mert általában minden feladatot határidőre kell végrehajtani (megjegyzendő, hogy egy adott feladat soha nincs készen, csak a határidő érkezett el).

Az első, amit át kell gondolni az, hogy mikor érkezett a feladat a felettestől, vagy mikor merült fel az új feladat megoldásának szükségessége. A második dolog az, hogy szükséges-e tájékoztatni a vezetőnket (az előjárónkat, főnökünket) a feladat részelemeinek a végrehajtásáról, vagy teljesen ránk van bízva, hogy jó minőségben, de határidőre legyen készen a feladat (az utóbbi a nehezebb dolog, mert a felelősség ebben az esetben csak bennünket (kidolgozókat) terhel, nem tudjuk azt mondani a főnökünknek, hogy de hát a közbeeső pontosítás során megbeszéltük, hogy így, vagy úgy legyen. Ebből is láthatjuk, hogy szükségesek közbeeső megbeszélések, menet közbeni pontosítások).

Legfontosabb tényező az az időpont, amikor meg kell kezdeni az új feladat tényleges végrehajtását – hiszen minden határidőt ehhez kell igazítani (gyakorlatilag vissza kell számolnunk). Az is lényeges szempont, hogy milyen időintervallumban kell végrehajtani a feladatot, mennyi idő áll rendelkezésünkre, mi a feladat tervezett befejezésének időpontja. Ha mindezeket meghatároztuk,

⁹ KOVÁCS Gábor (2018b): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 170. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

akkor egy számvetést kell elvégeznünk. Gondolatban, vagy a füzetünkbe feljegyezve fel kell osztanunk a rendelkezésre álló időmennyiséget, mégpedig úgy, hogy a vezető szerv rendelkezésére az időtartam egyharmada, a rendelkezésre álló idő kétharmada pedig a végrehajtók rendelkezésére álljon.



4. sz. ábra.

A rendelkezésre álló idő felosztása – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

Ezt követően (egy digitális felületen vagy, papírlapon) táblázatos formában, célszerű elkészíteni az időszámvetést. Célravezető lehet a pusztán gondolati tevékenység is, de mindenképpen hajtjuk végre ezt a mozzanatot!

Amennyiben a tevékenység (folyamat) több napig eltart, akkor tanácsos a naptárunkba feljegyezni az egyes elemek, mozzanatok végrehajtásának az időpontját és időtartamát (vagy megjeleníthetjük azt külön erre a célra készített táblázatban is, lásd a 2. sz. táblázatban).

2. sz. táblázat.

Az időszámvetés egyik módszere a folyamatábra készítése.

	<u>1 hét</u>	<u>2 hét</u>	<u>3 hét</u>	<u>4 hét</u>	<u>5 hét</u>	<u>6 hét</u>
<u>feladat 1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>				
<u>feladat 2</u>		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>		
<u>feladat 3</u>			<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

5.4 A helyzetértékelés elemei és végrehajtása

A rendészeti szervezetekben megannyi szakterület van jelen, nem vállalkozhatunk azok elemzésére, ezért általában kerül bemutatásra a helyzetértékelés folyamata.

A helyzetértékelés egy olyan tevékenység, amikor a vezető elemzi, értékeli, összegzi, az adott szervezetet ért külső- és belső hatások összességét, elemzi a feladat végrehajtását segítő, vagy gátló tényezőket, azokból következtetéseket von le (mely személyek, melyik szervezet, hogyan és milyen módon segíti vagy gátolja a feladat végrehajtását).

Más megfogalmazásban: A 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.

A helyzetértékelést az alárendelt parancsnokok és az előjáró információira támaszkodva a parancsnok (vezető) végzi el, rendszerint a helyettese(i) bevonásával.

A helyzetértékelés célja, a rendelkezésre álló külső és belső információk feldolgozása, a megalapozott elhatározás meghozatala érdekében. A helyzetértékelés elemeiből részkövetkeztetéseket von le a vezető, majd a részkövetkeztetésekből megalkotja a végkövetkeztetést, amely a feladat végrehajtására vonatkozó elhatározás alapját szolgáltatja.

Esetenként szükségessé válik, hogy a rendészeti szerv valamilyen szintű vezetője szóbeli, vagy írásbeli tájékoztatást ad a kialakult helyzettel kapcsolatban. Ha nincsenek előre megadott szempontok, akkor célszerű a helyzetértékelés elemeire felépíteni a jelentéstételt.

5.4.1 A helyzetértékelés elemei

1. A rendészeti szervezet működésére befolyással ható, kialakult aktuális helyzet értékelése.
2. A saját rendészeti szervezet helyzetének értékelése.
3. A szomszédos, az együttműködő- és társszervek (szervezetek), valamint a lakosság szervezetünkhöz való viszonyának és tevékenységének értékelése.
4. Az illetékességi terület terepviszonyainak, közlekedési lehetőségeinek, az évszak, napszak, időjárás hatásainak az értékelése.
5. Az illetékességi területen előforduló olyan sajátosságok, amelyek a rendvédelmi szervek tevékenységére hatást gyakorolnak (hatnak).



5. sz. ábra.

A helyzetértékelés elemei – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

Részleteiben:

1. A rendészeti szervezet működésére befolyással ható kialakult aktuális helyzet értékelése.

A kialakult aktuális helyzet értékelése szerteágazó feladat, amely nagymértékben függ a rendészeti szerv profiljától. Például a rendőrség esetében a jogsértő személyek helyzetének értékelésekor figyelembe kell venni azok főbb elkövetési magatartásait, csoportos elkövetés esetén a csoport összetételét, felszerelését, módszereit, szándékait és várható tevékenységét. Ide tartozhatnak a közbiztonsági, közrendvédelmi, bűnügyi helyzet, valamint a jogsértő cselekményeket elkövető személyek aktuális helyzete. A katasztrófavédelmi szervek esetében a feladat a kialakult veszélyeztető hatások mérlegelése lehet.

Bármilyen feladról is legyen szó, az mindig valamilyen környezetben alakul ki, amelyhez kapcsolódóan az aktuális helyzetet értékelni kell.

A rendészeti szervezet működésére ható aktuális helyzet értékelése során célszerű az alábbi következtetéseket levonni:

- a) Melyek a kialakult helyzet legfontosabb jellemzői, ha vannak jogsértő cselekmények, melyek az azzal kapcsolatos főbb jellemzők, tendenciák.
- b) Melyek a kialakult aktuális helyzet rendészeti erővel történő kezelésének és megoldásának lehetőségei. Melyek az esetleges jogsértő személyek lehetőségei, tevékenységei, mikor és hol várható megjelenésük.

2. A saját rendészeti szervezet helyzetének értékelése.

A saját helyzet értékelésekor a vezető (parancsnok) elemzi, értékeli a saját szervezetszerű és megerősítésül kapott, valamint az együttműködő erők alkalmazásának lehetőségeit. Felméri azt, hogy a meglévő erővel, eszközzel, hogyan biztosítható a jogsértő személyek elleni tevékenység sikere. Fontos megállapítás az, hogy *az adott támogató vagy ellenséges (nem támogató) környezet* mennyiben tudja segíteni, vagy gátolni az adott feladat végrehajtását. *A saját szervezetünk rendszerben elfoglalt helyzetét* is át kell gondolnunk, milyen erőforrásokat tudunk biztosítani a feladatvégrehajtása érdekében, munkatársaink és/vagy az általunk vezetett szervezet mennyire túlterhelt, kire, vagy mely szervezetre tudjuk az adott feladatot átruházni úgy, hogy megfelelő minőségben, határidőre végre is legyen hajtva.

Következtetést von le:

- a) A kialakult helyzet kezelésére milyen rendvédelmi erőket, hogyan, milyen megerősítéssel és felszereléssel, milyen módszerekkel kell alkalmazni.
- b) A helyzet kezelésére szükséges-e speciális szervezeti elem, esetleg egyéb felszerelés (pl. térfigyelő kamera, helikopter, úszó járművek stb.), milyen szervezeti felépítés a legcélszerűbb.

3. A szomszédos, az együttműködő és társszervezetek, valamint a lakosság szervezetünkhöz való viszonyának és tevékenységének értékelése.

A szomszédok saját és társ együttműködő rendészeti szervek helyzetének értékelésekor a vezető megállapítja, hogy mennyire befolyásolja azok tevékenysége az ő tevékenységét, azt, hogy az együttműködő és társszervezetek, valamint a lakosság hogyan vonható be a feladatok sikeres

végrehajtásába. Felméri, hogy a tevékenység végrehajtásának folyamán cél, hely, idő és a tevékenység módja szerint kivel kell együttműködni, a szükséges pontosításokat mikor, kivel kell végrehajtania. A tevékenységben érintett szervezetnek, vagy társ szervezetek, szervezetünkhöz való viszonyának és tevékenységének az értékelése. Az együttműködők mennyiben tudják gátolni, illetve segíteni a feladat végrehajtásunkat, milyen támogatást tudnak adni? Segítő ez a környezet, vagy éppen gátló? Ezeket a tényezőket is fel kell mérni, meg kell keresni azokat a támogatókat (legyenek azok személyek, vagy szervezetek), akik segítségünkre lehetnek a feladat végrehajtásban.

Következtetést von le: a saját szomszédos és együttműködő erők, hogyan és milyen mértékben tudják támogatni, vagy akadályozni a saját szervezetünk működését.

4. Az illetékességi terület terepviszonyainak, közlekedési lehetőségeinek, az évszak, napszak, időjárás hatásainak az értékelése.

Az illetékességi terület terepviszonyainak, közlekedési lehetőségeinek általános értékelésekor a vezető értékeli a domborzat, a víz, úthálózat, növényzet, lakott települések befolyásoló hatását a rendészeti szervezet tevékenységére.

Az évszak, napszak és időjárás értékelése nem választható el az általános értékeléstől, mivel ezek a tényezők döntő befolyást gyakorolnak az egyes tényezők hatásainak érvényesülésére (pl. csapadékos időjárás esetén a földutak járhatósága megváltozik – ez jelentős befolyással hat a terepen történő mozgásra – gondoljunk egy árvízvédelmi feladatra, vagy a határsértők terepen történő üldözésére). Amennyiben a tevékenységünk a terepen történik, vagy az valamilyen fajta mozgással jár együtt, akkor a *közlekedési lehetőségeket* is számba kell venni, a forgalmi viszonyokat, az út és közlekedési hálózatot.

Fontos tényező tehát az *adott évszak, a napszak, a jelenlegi és várható időjárás*, ezek milyen befolyással hatnak a tevékenységünkre

Következtetést von le: a terepviszonyokról, az évszak, a napszak és az időjárás segítő vagy gátló hatásairól.

5. Az illetékességi területen előforduló olyan sajátosságok, amelyek a rendvédelmi szervek tevékenységére hatást gyakorolnak (hatnak).

Ide tartoznak azok a sajátos körülmények, amelyek az adott rendvédelmi szervezet jellegzetességeiből adódnak. Kiemelten figyelembe kell venni az illetékességi terület speciális jellemzőit, amelyek sajátos módon befolyásolják a rendvédelmi feladatok végrehajtását. Ilyenek lehetnek például veszélyes infrastruktúrák, gyárok, erőművek, vagy más kiemelt létesítmények, a terület magas szintű bűnügyi fertőzöttsége, a lakosság etnikai összetétele, vagyoni helyzete, valamint a területen vagy annak közelében található államhatár, határátkelőhelyek, veszélyes ipari üzemek.

Végül, de nem utolsósorban, célszerű figyelembe venni az előforduló egyéb speciális körülményeket is, például vegyi baleset esetén a megfelelő védőeszközök meglétét – mint a védőruha, gázálc, vagy más esetben a protektor (védőpáncél), szájmaszk vagy gumikesztyű meglétét – a személyi biztonság és a hatékony fellépés biztosítása érdekében.

A vezető következtetést von le: az illetékességi területen fellelhető speciális sajátosságok hatásairól.

A rendészeti vezető a helyzetértékelés végrehajtása során, *a részkövetkeztetések elvégzése után azokból végkövetkeztetést von le, mely egyben az elhatározásnak az alapját képezi.*

5.4.2 A kialakult helyzet áttekintése

A követendő jó gyakorlat szerint, amikor bármilyen vezetési szinten dolgozó beosztott munkatárs, vagy vezető feladatot kap a főnökétől, vagy akár önmaga határoz meg feladatot saját magának, munkatársának, vagy a szervezetének, akkor első gondolata a rendelkezésére álló idő felosztását (időszámvetés elvégzése) követően az, hogy végrehajtja a kialakult helyzet értékelését. Megvannak a főbb időpontok, ehhez tartjuk magunkat, mindent ezekhez kell most már igazítani!

Esetenként szükséges az, hogy bonyolultabb feladat esetén önmagunk számára összefoglaló feljegyzést készítünk, de ha nem is írjuk le, akkor is tanácsos átgondolni ezeket a *segítő, vagy gátló tényezőket*. Az ábrázolás jó tanács azoknak, akik vizuális típusú vezetők, de akik nem tartoznak ide, nekik is célszerű – azt, amit lehet – leírni, lerajzolni, feljegyezni, ábrázolni valamilyen módon, mert a leírtak (lerajzoltak) látványa újabb ötleteket adhat, összefüggéseket tárhat fel, kapcsolatokat tárhatnak elénk az egyes elemek között, segítenek kiszűrni a feladatok egymásra tervezését (ha kapunk egy bonyolult feladatot egy nagy méretű papírra, vagy táblára rajzoljuk fel a feladatot befolyásoló körülményeket, tennivalókat, együttműködőket stb. – segíteni fog a feladatok rendszerezésben).

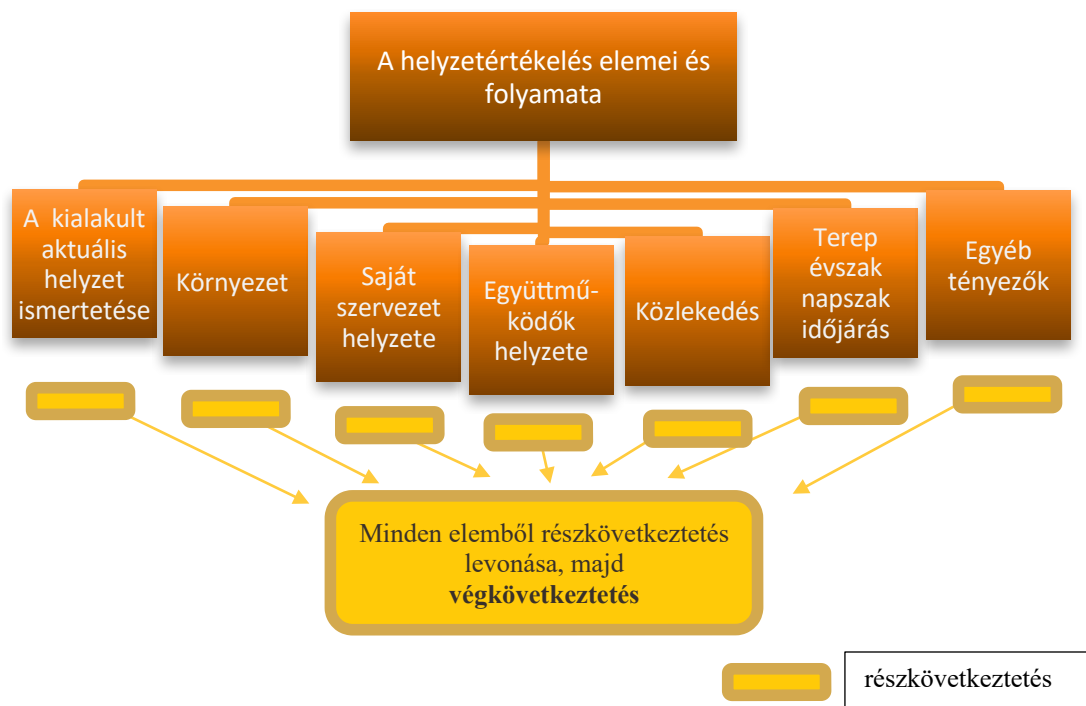
Időnként tanácsos, ha a naptárunkba is belenézünk, ellenőrizzük azt, hogy vannak-e más feladatokkal esetleges időpont-ütközések, vagy egyéb akadályok, ezeket időben ki tudjuk szűrni. Ennek feltétele viszont az, hogy a naptárunkba a várható események időpontjait folyamatosan vezessük, minden be legyen jegyezve.

5.4.3 Végkövetkeztetés levonása, az elemek összegzése

A vezető a helyzetértékelés egyes elemeinek értékelése során, *a részkövetkeztetések elvégzését követően, azok összegzett értékelése alapján végkövetkeztetést von le, amely egyben a feladat megvalósításával kapcsolatos döntésének (elhatározásának) az alapját képezi.*

A felsorolt elemek értékelése egyenként történik meg, gyakorlatilag ezekből a megállapításokból *részkövetkeztetéseket kell levonnunk*, amelyekből újabb feladatok is adódhatnak. A kialakult helyzet átfogó értékelése azért fontos, hogy minden tényező tudatában és azok elemzésével-értékelésével használható és megvalósítható terveket tudjunk készíteni.

A döntésben minden tényező hatása megjelenik, ha jól végeztük el a feladatunkat, akkor semmilyen lényeges elem nem marad ki. Ha valami komoly tényező mégis kimaradna, akkor jelentkezik a probléma, mert annak hatásai és következményei miatt minden átalakulhat.



6. sz. ábra.

A helyzetértékelés végrehajtása, részkövetkeztetések és végkövetkeztetés levonása – elvi vázlat.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A helyzetértékelési folyamatot, ha szükséges, akkor naponta többször is gondolatban végrehajthatjuk, az eredményeinek a dokumentálása nem szükséges, de ne feledjük, egy-egy tényező változása és az abból levont következtetések felismerése jelentős befolyással lehet a feladat végrehajtásával kapcsolatos tevékenységünkre. Például egy árvízi veszélyhelyzetben a gát átszakadásával gyökeresen megváltozhat a helyzet, minden eddigi tervük nagymértékben módosulhat.

5.5 A hatékony időgazdálkodás

5.5.1 Az idő szerepe és jelentősége az egyéni és vezetői időgazdálkodásban

Az idő az egyik legfontosabb, ugyanakkor korlátozott erőforrás, amellyel az egyén élete során rendelkezik¹⁰. Bár az idő fogalmával és mérésével kapcsolatban széles körű ismeretek állnak rendelkezésre, az egyének jelentős része nem fordít kellő figyelmet arra, hogy a rendelkezésére álló életidőt (abból a munkaidőt) milyen módon és milyen hatékonysággal használja fel. Az idő önmagában nem garantálja a célok megvalósulását; pusztán lehetőséget teremt a cselekvésre. Az, hogy ez a lehetőség milyen eredményeket hoz, döntően az egyéni döntések és prioritások függvénye.

Az időgazdálkodás lényegét az adja, hogy az egyén képes-e tudatosan és célorientáltan strukturálni a rendelkezésére álló percek, órákat, napokat, heteket és éveket. A hatékony időfelhasználás előfeltétele az önismeret és a tudatos célkijelölés, amely magában foglalja az egyéni életcélok, szakmai elképzelések és személyes értékek meghatározását.

¹⁰ COVEY, S. R.: *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása*. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004.

Ide tartozik annak átgondolása is, hogy az egyén milyen hivatást kíván választani, milyen szakmai pályát szeretne befutni, milyen életminőséget és jövedelmi szintet tart kívánatosnak, valamint milyen családi és társadalmi szerepeket kíván betölteni.

A célok meghatározását követően az időbeosztás kialakítása során elsődleges szemponttá válik a prioritások kijelölése. Az időgazdálkodás akkor tekinthető hatékonnak, ha a vezető a rendelkezésére álló időt olyan feladatokra fordítja, amelyek összhangban állnak hosszú távú céljaival, és azok megvalósítása reális keretek között biztosítható. A választott hivatás és a személyes érdeklődés közötti összhang jelentős mértékben hozzájárulhat a munkavégzés hatékonyságához, valamint az egyéni elégedettséghez¹¹.

A vezetői gyakorlatban gyakran megjelenő probléma az időhiányra való hivatkozás, amely sok esetben nem az objektív időkorlátokból, hanem az idő nem megfelelő felhasználásából ered. Megfigyelhető, hogy azonos időkeretek között egyes vezetők és munkatársak lényegesen nagyobb teljesítményt nyújtanak, mint mások, ami elsősorban az eltérő időgazdálkodási módszerekre és prioritáskezelési képességekre vezethető vissza. A vezetői szerepkörből fakadó elvárás, hogy a vezető képes legyen saját idejének tudatos megszervezésére, valamint munkatársai időfelhasználásának összehangolására.

A hatékony időgazdálkodás nem csupán a szervezeti eredményességet szolgálja, hanem hozzájárul a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartásához is. A munka, a szabadidő és a pihenés megfelelő arányának biztosítása elősegíti a hosszú távon fenntartható teljesítményt, az egyéni jólétet, valamint a társadalmi és közösségi szerepek felelős betöltését. Ennek eredményeként az egyén nemcsak a munkahelyi közösség, hanem tágabb értelemben a társadalom számára is hasznos és értékteremtő taggá válhat.

5.5.2 Az idő értelmezésének dimenziói

Az idő értelmezése többdimenziós megközelítést igényel, amely magában foglalja a kronologikus időt (percek, órák, napok) és az egyén által a tevékenységek során felhasznált energiát¹². Mind az idő, mind az energia korlátozott erőforrás, ezért hatékony kezelése tudatos tervezést, előrejelzést és megfontolt döntéshozatalt követel meg. Az időgazdálkodás nem csupán a rendelkezésre álló percek és órák nyilvántartását jelenti, hanem azok célorientált, hatékony és eredményes felhasználását is.

Az idő objektív módon telik, függetlenül az egyén aktivitásától vagy passzivitásától. Az idő nem vásárolható meg közvetlenül, nem állítható elő és nem raktározható, az elmulasztott időt a jövőben nem lehet visszaszerezni. A kronologikus idő mellett azonban az időhasználat minősége, vagyis az adott időszakban végzett tevékenységek produktivitása és hatékonysága kulcsfontosságú az egyéni és szervezeti célok elérésében.

Bár az időt közvetlenül nem lehet előállítani, bizonyos pénzügyi eszközök és technológiai beruházások lehetővé teszik az idő „megvásárlását” azáltal, hogy mentesítik az egyént a feladatok elvégzése alól¹³. Hasonlóképpen a szervezeti környezetben a feladatok hatékony delegálása és a csapatmunka révén a vezető a rendelkezésére álló időt megsokszorozhatja. Az idő „megtakarítása” hosszú távon lehetséges az önképzés, a tanulás és az ismeretszerzés révén. A megfelelő tudás és felkészültség lehetővé teszi, hogy az egyén a jövőben hatékonyabban végezze el a feladatokat, ezáltal munkaidőt takarít meg saját és munkatársai számára.

¹¹ CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: Flow – Az áramlat. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 243.p.

¹² COVEY, S. R.: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004.

¹³ DRUCKER, P. F.: The Effective Executive. Harper & Row, New York, 1967. 134.p.

A tanulás és az önfejlesztés ezért stratégiai befektetésnek tekinthető, amely hozzájárul a hosszú távon fenntartható teljesítményhez és a szervezeti célok eléréséhez.

5.5.3 Az idő hatékony kihasználásának négy leggyakoribb ellensége

A halogatás, önmagunk felmentése, a kifogások keresése és a befejezetlen dolgok.



7. sz. ábra.

Az idő kihasználásának négy leggyakoribb ellensége.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A halogatástól meg kell szabadulnunk, ha hatékonyan szeretnénk kezelni időnket és energiánkat.

A motivációkutatásban viszonylag keveset foglalkoznak a halogatással, pedig ez szorosan összefügg azzal, ami miatt az emberek elkerülnek egy-egy teendőt. A cselekvést két fő erő hajtja: egyrészt a *jutalomhoz kötődő öröm és kellemes élmény* elérése, másrészt a *kudarccal és sikertelenséggel* kerülése. Ezek az ellentétes hajtóerők állandó harcot vívnak bennünk.

A halogatás alapvetően személyes belső folyamat, ami a személyiségünktől függ: ami egyikünkénél halogatásnak minősül, az másiknál természetes ütem. Ez a vérmérsékletünktől, egyéni tempónktól és belső ritmusunktól függ. Mindenkinél más tevékenység vált ki ellenérzést, ami halogatáshoz vezet (például: e-mailek megválaszolása, számlák rendezése, bonyolult problémák megoldása, kínos beszélgetések a főnökkel stb.).

A halogatás komoly károkat okozhat a munkában, ezért hasznos lehet áttekinteni az ellenszereit:

- A reális önismerettel fel kell ismernünk magunkban ezt a hajlamot, és *aktívan fel kell ellene lépünk*. Tudatosítsuk: a feladatot el kell végeznünk és minél előbb kezdjük hozzá! Például: Ha jelentést kell írnod, ne gondold azt, hogy "majd holnap", hanem nyisd meg most a dokumentumot és láss neki a feladatnak.
- Készítsünk *feladatlistát*, rangsoroljuk a teendőket fontosság szerint – ez segíti a hatékony időbeosztást és vezetést, legyünk könyörtelenek önmagunkkal szemben, ami szerepel a feladatjegyzékünkben hajtsuk végre, ha van kedvünk hozzá, ha nincs!

- Nehéz, ismeretlen feladatoknál kérjünk *külső támogatást*: tanulmányozzuk a hasonló sikeres eseteket, egészítsük ki saját ötleteinkkel, ne késlekedjünk, hanem kezdjük bele. Beszéljük meg a problémánkat a tapasztalt kollégákkal vagy mentorral. Ne feledjük: a *csopartos döntés* sokszor jobb, mint az egyéni.
- Állítsunk össze *rövid vázlatot vagy táblázatot* a számba vehető feladatokról, majd kezdjük el a kivitelezést. A nagyobb egységeket bontsuk le jól elkülöníthető részekre, és dolgozzunk részenkénti feladatvégrehajtásban. Csak elkezdni nehéz, ha van már valamilyen alapanyag, sokkal egyszerűbb azt továbbfejleszteni, vágjunk hát bele!
- A *részletes és pontos tervezés* és a magunknak vagy másoknak adott határidők szigorú betartása általában minimalizálja a halogatás kockázatát.

Általában azért odázzuk el a dolgokat, mert éppen nincs rá időnk. Azt reméljük, később majd lesz, és akkor meglesz a feladat teljesítése. A régi bölcsesség szerint: „*A tett halála a késlekedés*”, azaz a halogatás. A legtöbb embernél nem is a feladat nehézsége a fő gát, hanem annak halogatása. Az emberi természetünk úgy működik, hogy esetenként nagyívű terveket szövögetünk, de a megvalósítást elhalasztjuk: előbb holnapra, aztán napokra, hetekre, hónapokra és ez így is marad.

Mi a leghatékonyabb ellenszer? *A határozottság és elszántság*, amelynek első lépése: halogatás helyett szánjunk néhány percet a feladat átgondolására. Ez segít eldönteni, mikor kezdjük el. A határozatlanság ellen a legjobb módszer: mielőtt elhalasztanánk, *könyörtelenül tűzzünk ki pontos kezdési időpontot*. Így órákat, napokat, heteket spórolunk. Előfordulhat, hogy tudatosan haladékos adunk magunknak, de a gyakorlat azt mutatja: később sem lesz több időnk. *Használjuk ki a rendelkezésre álló pillanatokat*, és kezdjük bele!

A kifogások keresése. A halogatás mellett a második legnagyobb ellenség, hogy *kifogásokat keresünk* a kezdés ellen. Szép tervek születnek, de a legtöbbjük papíron marad. Jó példa az öt másodperces döntési technika: döntsünk öt másodpercen belül és kezdjük öt percen belül¹⁴ – különben csak álom marad a terv. Például a: "Fáradt vagyok" helyett: "5 perc, és kezdem."

Önmagunk felmentése. A következő akadály: *mentegődzünk* magunknak vagy másoknak, miért nincs időnk most valamire, pedig lenne. Túl sok energiát pazarolunk magyarázatra. Például: "Majd hétfőn" helyett ismerjük fel: most is van rá idő.

Befejezetlen dolgok. A következő probléma, hogy nem fejezzük be az elkezdetteket. Vezetőként és beosztottként is naponta találkozunk félbehagyott feladatokkal, amelyek lelki nyomást gyakorolnak ránk. Érett gondolkodású emberek felismerik ezt a terhet, ezért fejezik be, amit elkezdtek, és kerülnek a félbehagyásokat. *Idő- és energiapazarlás a multitasking:* ha több dologgal foglalkozunk párhuzamosan és egyiket sem fejezzük be rendesen. Inkább fejezzünk be egy feladatot, mielőtt újat kezdünk, ha ezt nem tesszük, és azt később vesszük elő, extra erőfeszítés kell az előzmények felidézésére.

Örökös vezetői és kidolgozó dilemma az, hogy várjunk-e addig a feladat végrehajtással, ameddig minden adat a rendelkezésünkre áll annak sikeres megvalósításához, vagy a rendelkezésre álló adatok nagy részének birtokában kezdjük el és fejezzük be munkánkat, melyet csak alkalom adtán egészítsünk ki az újonnan rendelkezésünkre álló adatokkal.

¹⁴ ROBBINS Mel (2019): Az 5 másodperces szabály. Budapest, Édesvíz Kiadó 61-70. – A szabály lényege: ha elhatározzunk valamit, döntsünk öt másodpercen belül, és kezdjük öt percen belül. – A szerző megjegyzése.

Vezetői jó tanács az, hogy amit lehet, azt igyekezzünk befejezni az elégséges információk birtokában, lehetőleg ne hagyjunk befejezetlenül, esetleg félig, háromnegyedig kész dolgokat.

5.5.4 A határidők és azok betartása

A határidők nyilvántartása kiemelt jelentőséggel bír. Naptárunkba ezt jegyezzük be először, ez jelenti a feladat leadásának időpontját. Köztes, előzetes határidőt is bejegyezhetünk, melynek az a célja, hogy a határidő lejárta előtt, figyelemmel kísérjük a feladat időarányos végrehajtásának helyzetét. Ezen előzetes határidő bejegyzése a naptárban fokozott figyelemfelhívásként szolgál, különösen azon feladatok esetében, amelyek a határnapon már nem végezhetők el. Ezek összetettebb feladatok megoldásához indokolt és megfelelő mennyiségű idő biztosítása szükséges. Bizonyos helyzetekben a határidő előre hozható, például akkor, ha a feladat végrehajtásáért felelős személynek előre nem tervezett elfoglaltsága merül fel; ilyen esetben az anyagot a megjelölt időpont előtt szükséges leadni, tehát *a határidő az mindig előre jön*, ezzel biztosítjuk annak betartását! A határidők indokolatlan túllépése szervezeti és vezetési problémákra is utalhat.

Vezetőként a határidőtől függetlenül határnapot is meghatározhatunk. A határnap az az időpont ameddig valamely cselekményt végre kell hajtani. A határnap lehetőséget ad arra is, hogy a feladat korábban teljesítésre kerüljön, így van időnk a határidő lejárta előtt áttanulmányozni az elkészült anyagot. A vezető számos feladatot ad ki, amelyek esetében egyértelműen meghatározza a feladat tartalmát, felelősét és a teljesítés határidejét. Amennyiben egy feladat több munkatárs bevonásával valósul meg, a vezető jelölje ki azt a személyt is, aki a végrehajtásért felelős. A feladat kiadásakor rögzíteni kell mindazon elvárásokat és követelményeket, amelyeket a vezető az elkészítendő anyaggal szemben támaszt.

A határidők meghatározása a vezető felelőssége, amennyiben azok kijelölése az ő hatáskörébe tartozik. Célszerű annak megállapítását közösen a kidolgozóval együtt elvégezni, az előzetes határidőt, a határnapot és a leadás időpontját a kidolgozó/felelős jelenlétében a naptárba bejegyezni. A külső forrásból kapott határidők esetében a vezető mozgásterét korlátozott. A határidőknek minden esetben teljesíthetőnek kell lenniük, figyelembe véve a feladat végrehajtására kijelölt személy vagy munkacsoport egyéb elfoglaltságait, felkészültségét, szakmai alkalmasságát és terhelhetőségét.

Összefoglalva: a határidő nem csupán egy időpont, hanem *a munkaszervezés és a koordináció alapvető eszköze, amely biztosítja a szervezet folyamatos és hatékony működését*. A határidők elmulasztása a szervezet teljes tevékenységére negatív hatással lehet, és az eredményesség csorbulását eredményezheti.

5.5.5 A vezetői időgazdálkodás jó gyakorlatai

Vezetőként hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel? Korábban már olvashattak az idő természetéről, most pedig a vezetői időgazdálkodás jó gyakorlata kerül bemutatásra.

A hatékony időgazdálkodás ott kezdődik, hogy életünkben és környezetünkben rendet teszünk, és ezt a rendet folyamatosan fenn is tartjuk. A kialakított rendezettség és rendszer biztosítja, hogy a munkakezdetkor minden szükséges eszköz és dokumentum kéznél legyen, így nem kell időt vesztegetnünk semminek a keresgélésére. Mindig mindent tegyünk a helyére, erre nem érdemes sajnálni az időt, mert hosszú távon mindig megtérül. Általánosságban is érdemes rendet tartani magunk körül, jó példát mutatni, és ugyanezt elvárni munkatársainktól.

Vezetőként vagy beosztottként gyakran előfordul, hogy nem teljesen vagyunk a saját időnk urai, hiszen megbeszéléseken, értekezleteken kell részt vennünk, utaznunk kell, konferenciákon kell szerepelnünk előadóként, vendégként, vagy egyszerű résztvevőként. Ezek mind-mind időt igényelnek: jobb esetben a munkaidőnket, rosszabb esetben pedig a szabadidőnket. Érdemes lenne minden feladatot munkaidőben elvégezni, és ezt a gyakorlatot munkatársaink körében is népszerűsíteni, magunk is ennek megfelelően végezve a munkánkat.

Természetesen mindig lehetnek kivételek, hiszen előfordulhat sürgős feladat, amelyet csak munkaidőn kívül tudunk teljesíteni a határidő betartása érdekében.

Ha ügyesen szeretnénk gazdálkodni vezetői munkaidőnkkel, több módszert is alkalmazhatunk. Az egyik leghatékonyabb eszköz a feladatok osztályozása. A vezetés- és szervezéstudományban nem ismeretlen módszer lényege, hogy először készítsünk feladatlistát a kapott feladatok felsorolásával, majd ezt követően végezzük el azok osztályozását. Sok kezdő vezető – és még több kezdő beosztott – követi el azt a hibát, hogy a feladatok sorrendjének az elején kezd el dolgozni, anélkül, hogy figyelembe venné a feladatok fontosságát és sürgősségét.

Az osztályozás alkalmazása nagymértékben megkönnyíti az idő hatékony felhasználását, a feladatok pontos és időben történő végrehajtását, valamint elősegíti az előrelátó tervezést.

3. sz. táblázat. A feladatok osztályozása.

	<i>Sürgős</i>	<i>Nem sürgős</i>
<i>Fontos</i>	„A” tevékenység Olyan feladatok és tevékenységek elvégzése, amelyek a szervezet folyamatos működéséhez nélkülözhetetlenek	„C” tevékenység Elhúzódó problémák kezelése, a szervezeti jövőkép építése
<i>Nem fontos</i>	„B. tevékenység Kevésbé fontos ügyek, feladatok, amelyekben operatív vezetői döntések szükségesek és nem halaszthatók	„D” tevékenység Rutin vezetői teendők, állandó elfoglaltságok

Forrás: KOVÁCS Gábor (2018c): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Budapest, Dialóg Campus 159. alapján – a szerző által átdolgozva.

Hogyan osztályozhatjuk a végrehajtandó feladatainkat? Az ösztönös vezető is a *sürgős és fontos* dolgokkal foglalkozik, azokat próbálja megoldani. Ezek lehetnek például: az azonnali intézkedést kiváltó cselekmények, a határidős munkák, a fontos problémák megoldására tett erőfeszítések, a vezető által tartott különböző eligazítások és feladatszabások. Minden olyan feladat, ami a munkavégzés folyamatossága, vagy a szervezet működése szempontjából fontos és kiemelt feladat.

Az osztályozás második eleme a *fontos, de nem sürgős feladatok* csoportjának kialakítása. Ezek lehetnek különböző, a jövővel kapcsolatos tervek elkészítése, a munkatársak motiválása, új lehetőségek és kapcsolatok építése, általában azon feladatok elvégzése, amelyek a jövőbe mutatnak.

A harmadik csoportba a *nem fontos, de sürgős* feladatok tartoznak. Ilyenek lehetnek az olyan váratlan dolgok, mint egy telefonhívás, egy-egy váratlan vendég érkezése, esetleg a vezetőnk által tartott váratlan eligazítás, megbeszélés, feladatszabás. Ezek a legnagyobb mértékben időigényes tevékenységek, amelyek elől nehéz a vezetőnek kitérni. Sajnos a munkaidőnk egy részét ezek a váratlan, sürgős események emésztik fel.

Az osztályozás negyedik – egyben utolsó – eleme a *nem fontos és nem sürgős* feladataink kezelése, sorrendbe állítása. Ezek a dolgok valójában várhatnak arra, hogy elintézzük őket, mint látjuk nem sürgősök és nem fontosak, esetenként mégis végre kell hajtánunk, hiszen munkavégzésünk eredményessége múlhat ezeken. Ilyenek lehetnek például a kapcsolati tőkénk építése, ahol ismerőseinket, barátainkat, munkatársainkat rendszeresen meglátogatjuk, vagy felhívjuk telefonon, szervezzük a magánéletünket, egyéb ügyekben történő megbeszélés, minden olyan ügy, amely közvetlen kihatással nincs a napi munkavégzésünkre, de mégis fontos, hogy ezeket is elvégezzük.¹⁵

A feladatok közötti sorrend meghatározása – mint az az előzőekben említésre került – nagyon fontos. Ha a feladatokról jegyzéket készítünk, akkor az általunk elvégzett osztályozást jelenítsük is meg a feladat mellett. Ezeket a jelzéseket megtehetjük betűjelzésekkel és az azon belüli számozással. Például a legfontosabb feladatok között, amelyeket „A”-val jelölünk, sorszámozással döntsük el azt, hogy melyikkel foglalkozunk először, másodszor, harmadszor és így tovább. A „B” a „C” a „D” stb. betűkkel jelzett feladatcsoportok között is elvégezhetjük ezt a kategorizálást. Minden feladat kerüljön pontosan behatárolásra. Az osztályozás alapja a sürgősségi és a fontossági dimenzió legyen!

Például:

„A” feladatok (Fontos és sürgős).

- A1. Feladat 2
- A2. Feladat 1
- A3. Feladat 3
- A4. Feladat 4

„B” feladatok (nem fontos és sürgős).

- B1. Feladat 3
- B2. Feladat 4
- B3. Feladat 2
- B4. Feladat 2

Természetesen, betűjelzések helyett használhatunk színjelzéseket is. Például, ha digitális naptárt használunk, vagy digitális eszközön dolgozunk, akkor az egyes feladatok osztályozásának számtalan lehetősége van a jelölésre.

Alapszabályként elmondható, hogy csak a munkaidő 60%-át tervezzük meg, így 20% a váratlan eseményeknek marad, ezen kívül a maradék 20%-ot pedig spontán- és társasági eseményekre fordítsuk. Nem szabad elmagányosodnunk az irodánkban, időnként keressünk fel más szervezeti vezetőket, ismerőseinket hívjuk fel telefonon, vegyünk részt rendezvényeken, konferenciákon – tartsuk a kapcsolatot másokkal és növeljük a kapcsolati tőkénket.

Gyakran elkövetett hibás vezetői magatartás az, hogy egyszerre sok dolgon párhuzamosan dolgozunk, ekkor a túl sok tennivaló miatt, esetleg fontos dolgok maradnak el.

¹⁵ KOVÁCS Gábor (2018c): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 159. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

Jó gyakorlat az, hogy egyszerre csak néhány feladaton dolgozzunk, és abból naponta egyet-kettőt lehetőleg fejezzünk is be! Osszuk be, magunknak mivel kívánunk aznap végezni és igyekezzünk ehhez tartani magunkat.

Törekednünk kell arra, hogy a *munkánkat a rendelkezésünkre álló munkaidőben végezzük el*. Természetesen mindig lehetnek olyan feladatok, amelyek szoros határidőhöz kötöttek és amelyeket egyéb elfoglaltságaink miatt nem tudunk munkaidőnkben elvégezni. Ebben az esetben nincs más választás: vagy bennmaradunk és túlórázunk, vagy hazavisszük a munkánkat. Általános tanácsként fogalmazható meg, hogy ebből nem szabad rendszert csinálni, de jó hírünk és megbízhatóságunk forog kockán, ha határidőt mulasztunk.

Ha választani lehet az előbbi lehetőségek közül, akkor célszerűbbnek tűnik otthon folytatni a munkát, hiszen a hazafelé vezető utat is felhasználhatjuk gondolataink rendezéséhez, erőt gyűjthetünk, majd ott folytathatjuk, ahol abbahagytuk. Jó megoldás lehet az is, hogy elolvassuk az anyagot, félretesszük, elintézzük a fontos, halasztást nem tűrő magánügyeinket, vagy kapcsolódjunk ki egy órára, majd újult erővel tudjuk folytatni a munkát.

Ha elegendő időnk van a leadási határidőig aludjunk rá egyet és reggel folytassuk a munkát. Higgyük el, általában az idő segít, számos esetben álmunkban megoldódnak a legnehezebb kérdések is, érdemes rá aludni egyet!

Tehát végül mi is a célunk? Vezetőként is éljünk teljes életet. Munkatársainknak is példát mutatva törekedjünk arra, hogy a rendelkezésünkre álló feladatokat kiváló minőségben és határidőre, lehetőleg munkaidőben végezzük el. Hangoztassuk ennek fontosságát, és magunk is törekedjünk ezekre.

6 A döntés

„A döntés olyan vezetési funkció, mely során a vezető a vizsgált cselekvési változatok közül egyet kiválaszt az adott cél elérése érdekében. Más értelmezésben a döntés egy folyamat, mely szerint a vezetés gyakorlatában döntések folyamatára van szükség a célkitűzés végrehajtásához.”¹⁶

Az optimális döntés meghozatalának feltétele, hogy legalább kétfajta döntési alternatíva álljon a vezető rendelkezésére. Magasabb szintű stratégiai döntések esetében ennél több variáció is elfogadható, de kettő is elegendő.

A vezetéseméleti szakirodalom a döntést folyamatként és mozzanatként is említi. A döntés folyamat, hiszen a döntést előkészítő folyamatban a vezetési funkciók minden eleme vizsgálat alá és értelmezésre kerül. Mozzanat, amely magát a döntési mozzanatot foglalja magába, amikor a rendelkezésre álló döntési lehetőségek (változatok) közül egyet (az optimálisat) kiválaszt a döntéshozó.

6.1 A vezetői döntések, a döntés előkészítése

A döntéseméleti irányzatokat a vezetésemélettel foglalkozó szakirodalom számos megközelítésben tárgyalja.

Általános megállapítás, hogy a legtöbb ember szeret dönteni, legalább is a saját ügyeivel kapcsolatban. Ezek általában ösztönös döntések, melynek alapját az ösztönösség, ember vonatkozásában általában a biológiai ösztönösség képezi. A mindennapi élettel kapcsolatos szituációkban általában nincs kiélezett döntési helyzet. Nem jelenthet óriási eldöntendő kérdést az, hogy kékmintás, vagy pirosmintás nyakkendő/sálát veszünk fel aznap. A vezetők esetében más a helyzet, mert ezek a mindennapi dolgok naponta kiegészülnek jó néhány szakmai problémával kapcsolatos döntéssel, amely esetlegesen jelentős hatással lehet a szervezet jövőjére vonatkozóan.

A döntéshozó olyan felelős személy, aki beosztásából, helyzetéből adódóan jogosult a döntés meghozatalára és teljes mértékben vállalja annak következményeit. A döntéshozó személyének a sajátos helyzete, státusza ad felhatalmazást arra, hogy a döntésével a szervezete működését, annak jövőbeni állapotát befolyásolja.

A döntéshozó alapvetően a kitűzött cél meghatározásáról és az eléréséhez vezető folyamatról (útról, eljárásról, végrehajtó személyről, szervezetről) hoz döntést.

A döntés előkészítésében közreműködhet a szervezetben működő vezetői testület, de bizonyos felelősségi körök megléte esetén, a döntések átruházhatók (delegálhatók) az alsóbb szintű szervezeti elemek vezetőire. Ha vezetőként ezt tesszük, delegáljuk a döntés jogát, akkor lehetőleg fogadjuk el a kijelölt személy vagy szervezet vezetőjének a döntését, hiszen vélhetően ő ismeri a döntés meghozatalának minden elemét, bizonyára értékelte a kialakult helyzetet, az egyes elemekből levonta a következtetéseket és mindezek tudatában hozta meg a megalapozott döntését. Ha döntésével vezetőként nem értünk egyet, de nem követett el nagy hibát, akkor utólagosan ne kritizáljuk, hiszen megbíztunk benne, rábíztuk a feladatot és vélhetően megvannak a döntésének indokai. A végrehajtott feladat értékelését persze semmi esetre se mulasszuk el, megfelelő kritikus szemlélettel, hajtsuk végre, de csak a feladat végrehajtását követően.

¹⁶ KOVÁCS Gábor (2018e): *A rendszeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 57-58. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

A döntések szerepe és jelentősége egyre növekszik, hiszen a világ felgyorsult. Van olyan eset amikor azonnal cselekedni kell, hiszen a késedelem jelentős károkat okozhat a rendszerben. Napjainkban a meglévő modern technikai, technológiai eszközök rendelkezésre állása megköveteli a vezetői reagáló képesség fejlesztését (mobiltelefonos összeköttetéssel virtuálisan azonnal, mi is a helyszínen lehetünk, és saját szemünkkel láthatjuk az eseményeket – például egy demonstrációt, baleseti helyszínt). A keletkezett döntési helyzetek gyors megoldásával lehet növelni a reagáló képességet, a versenyképességet.

Az is megállapítható, hogy napjaink felgyorsult információ áramlási sebessége általában nem ad lehetőséget a döntések meghozatala előtt az alapos és megfontolt mérlegelésre. Vezetőként viszont biztosítsuk azt, hogy a beosztott munkatársaknak legyen elegendő információja és ideje a megfontolt elemzések elvégzésére és ha lehet ne kényszerítsük őket azonnali, vagy gyors döntések meghozatalára. Tekintsük át, hogy a szervezeten belül alkalmazott döntési eljárások és módszerek helyesek-e?

A feladatokra történő előzetes felkészülés jegyében az előre kidolgozott algoritmusok, tevékenységi jegyzékek jelentősen segíthetik a munkánkat, hiszen semmilyen intézkedést nem felejtünk ki, javulhat a vezető-irányító munka hatékonysága, ezáltal a szervezetünk eredményessége növekedhet. Éljünk ezzel a lehetőséggel!

Általánosságban megfogalmazható, hogy szervezeti vezetőként munkatársainkat addig kell fejlesztenünk, hogy az általuk meghozott döntések helyesek legyenek, azok nagymértékben egyezzenek a vezetői szemléletmódunkkal, tehát a legtöbb döntés olyan legyen, mintha vezetőként mi döntöttünk volna az adott kérdésben.

6.2 A döntés meghozatalának lépései a vezető szemszögéből

1. A döntési helyzet felismerése.

A döntési helyzet felismerése mindenkinél más lehet, hiszen az nagymértékben függ a vezető szakmai felkészültségétől, személyiségétől, tapasztalatától, a rendelkezésére álló információk tartalmától. Van olyan vezető akinek egy adott dolog (pl. a munkatársak nem megfelelő öltözete a munkahelyen) problémát okoz, ezért vezetőként arra törekszik, hogy ezt a jelenséget, ha szükséges döntések sorozatával is visszaszorítsa (pl. felhívja a vezetőket és a munkatársak figyelmét arra, hogy a munkatársak a szervezet megjelenésének arcai, ezért elvárt a kulturált öltözet és viselkedés, megszervezheti a munkatársak öltözetének, viselkedésének ellenőrzését, normákban szabályozhatja a kívánt öltözetet és viselkedést stb.). Természetesen van olyan vezető is, aki szerint, a nem megfelelő munkahelyi megjelenés nem jelent problémát, lehet, hogy ő maga sem visel megfelelő öltözetet a munkahelyén, hiszen szerinte ez így van rendben. Megítélése szerint ebből a problémából nem is alakul ki döntési helyzet, nem szükséges semmit tennie, hiszen nincs probléma, így nem létezik döntési helyzet sem.

Gyakorlati tanács, hogy vezetőként *nem célszerű minden apró hibát azonnal szóvá tenni*. Észre kell venni, de csak akkor kell rá intézkedni, ha ezek a hibák folyamatossá kezdenek válni, ekkor szervezeti vezetéstechnikai módszerekkel reagálni kell rá és a káros jelenségeket meg kell előzni, majd meg kell állítani.

2. Van-e döntési kényszer?

A döntési kényszer felismerése szorosan összefügg a döntési helyzet felismerésével. Ez az ún: belső követelménytámasztásunk, az, hogy vezetőként felismerjük, probléma adódott és valamit

tennünk kell. A döntési kényszer igénye érkezhetsz a szervezeten kívülről is, például a munkahelyi vezetőnk, a kritikája mellett a rosszallását is kifejezi irányunkba, vagy az általunk irányított szervezet tevékenységének az irányába. Célszerű vezetői magatartás az, hogy felelős vezetőként „az előjáróink fejével gondolkozunk”, emellett elvárás az is, hogy legyünk kellően kritikusak önmagunkkal és szervezetünkkel szemben, mintegy kívülről, objektíven próbáljuk meg szemlélni vezetői munkánkat és szervezetünk tevékenységét.

Ha döntési kényszerhelyzetet tapasztalunk, legyünk megfontoltak és döntsünk, hiszen vezetőként a szervezetünk eredményessége és megítélése a legfontosabb számunkra.

3. A probléma megfogalmazása és a cél meghatározása.

Ahhoz, hogy vezetőként sikeresen kezeljük a meglévő folyamatokat fő célunk az, hogy helyes döntéseket tudjunk hozni. Legfontosabb feladat a probléma pontos behatárolása és az, hogy a bekövetkezésének okait a lehető legjobban megismerjük. A kialakult problémát (döntési helyzetet kiváltó okot) mindig meg kell tudnunk fogalmazni önmagunk- és környezetünk számára, hiszen csak így tudjuk munkatársaink felé azt közvetíteni. Már a probléma megfogalmazását követően el kell kezdenünk számba venni a kitűzött célokat, előre vetítve azt az állapotot, amely már nem okoz számunkra megoldandó problémát a jövőben. Azt kell elérnünk, hogy vezetőtársainknak is ugyanolyan problémát jelentsen az adott dolog, mint nekünk, keressék ők is a hatékony megoldásokat!

4. Cselekvési változatok megfogalmazása és összevetése, a különböző tényezők elemzése.

A döntésünk megalkotásában ez a mozzanat az egyik legkritikusabb pont. *Ki, mit, mikor, hol, miért, hogyan, milyen sorrendben tegyen* annak érdekében, hogy a jövőbeni elképzelt szervezeti célnak és állapotnak megfeleljünk. Korábban már említésre került, hogy a cselekvési változatok optimális száma három. Ennél kevesebb lehetőség csökkenti a választási lehetőséget, de a háromnál nagyobb számú lehetőség már választási bőséget okoz. Ebben az esetben ez a bőség azonban inkább gátló, mint segítő hatású. A lehetséges harmadik döntési változat biztosítja azt a választáshoz szükséges viszonyítási különbséget, amivel a két leginkább megfelelő döntési változat között választani tudunk, a harmadik lehetőség segít átbillenteni a döntés mérlegét valamely másik változat előnyére.

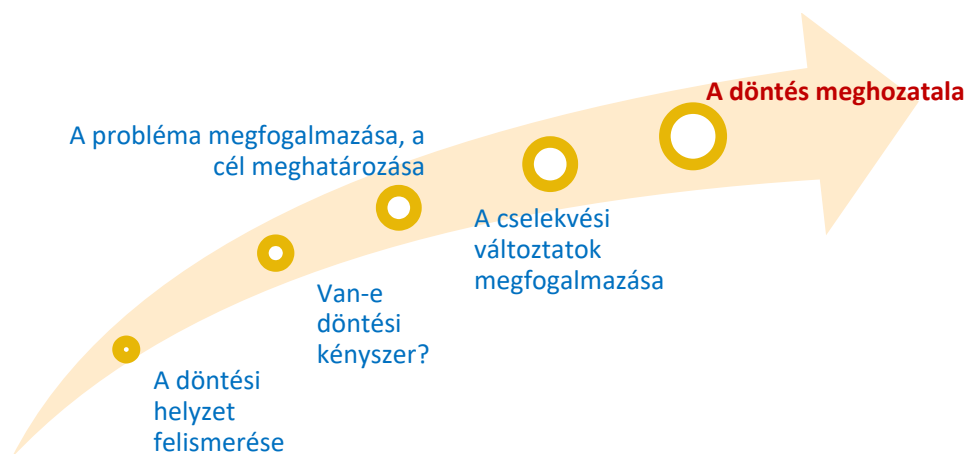
Természetesen előfordulhat olyan eset is, hogy a lehetőségek nagy száma, úgy befolyásol bennünket, hogy azok tanulmányozását, elemzését, modellezését követően, akár a döntésünket is elhalaszthatjuk.¹⁷ Megállapítható ebben az esetben is, hogy a kevesebb gyakran több. A nagyobb számú lehetőség áttekintése és kidolgozása rengeteg befektetett energiát igényel és amikor készen vagyunk az alaposan kidolgozott cselekvési lehetőségekkel, akkor önmagunk döntése alapján, sajnáljuk elvetni fáradságos munkánk gyümölcsseit. Tehát ugyanott vagyunk, mint a kiindulási helyzetben (próbálják ki magukon, hogy milyen nehezen engedjük el azt a dolgot még ha használhatatlan is, amibe rengeteg energiát befektettek).

¹⁷ Egy áruházban túlságosan bőséges a mosópor választék. Ez a tény nem biztos, hogy segíti a vásárlókat a döntésük meghozatalában. Inkább lehetséges, hogy a túlzott választási lehetőség gátlóan hat. Legjobban abból a kínálatból tudunk választani, amely csupán 5-6 tételből áll – a szerző megjegyzése.

5. A döntés meghozatala, az optimális döntés¹⁸

A döntésünk célja mindig az adott helyzetben meglévő lehetőségek közül az *optimális változat kiválasztása*¹⁹. Vezetőként minden döntés esetében mérlegelnünk kell az adott szervezetre/személyre vonatkozó előnyöket és hátrányokat. A választás szempontrendszere viszont meghatározó, általában a nekünk kedvesebb, szimpatikusabb döntési változatok előnyt élveznek a többivel szemben. Próbáljunk mindig objektívak maradni a döntéseink során.

A rendészeti szervezetek sajátossága az, hogy a döntést nem csak egyetlen cselekvés, befolyásolja, hanem lehetőleg minden tényezőt számba kell venni. A mérlegelésünk előkészítése során igénybe vehetjük a szervezet egyes elemeinek az előkészítő munkáját – ennek során adatokat kérünk be arra vonatkozóan, hogy valamely döntési változat bekövetkezése esetén annak hatására várhatóan mi fog történni. Ezeknek a várható eredményeknek és fejleményeknek a tükrében és ismeretében tudunk alapos döntést hozni!



8. sz. ábra.
A döntési folyamat elemei.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

6.3 Vezetői döntési alternatívák

A rendészeti vezetőknek – a döntési alternatívákat illetően – a következő lehetőségek állnak rendelkezésre, de valamennyi lehetőség választása esetben a felelősség a vezetőre hárul:

- *Adaptáló döntés*, amikor a vezetőknek a felettes vezetői szervezet előzetes döntését kell az általa irányított szervezetre alkalmazni. Ebben az esetben erősen korlátozott a döntési alternatívák felismerése és kidolgozása, ekkor csak az irányított szervezet sajátosságai vehetők figyelembe – a valós döntési helyzet korlátozott, vagy esetleg el is marad, hiszen mi nem döntünk. Vezetőként nincs mit tennünk, végrehajtjuk az utasítást, parancsot! Ha van mozgásterünk és nagyon nem értünk egyet a döntéssel, akkor nagyon körültekintően

¹⁸HORVÁTH József, KOVÁCS Gábor (2016) szerk.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, Kovács Gábor II. RÉSZ Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél: 1. Vezetési funkciók gyakorlása - 1.6. Döntés-előkészítés, a döntések meghozatala 72-75.

¹⁹KOVÁCS István (2019): *Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Döntés, mint az alternatívák közötti optimális választás folyamata*. Műszaki Katonai Közlöny 29. évf. 1. szám 203.

jelezzük ezt az elöljárónak, de a megoldási javaslattal együtt! Ha nem fogadja el a javaslatunkat, akkor viszont végre kell hajtánunk a vezetőnk útmutatásainak megfelelően az eredeti feladatot.

- *Különböző alternatívák közötti döntésről* beszélünk, ha a felettes szerv által kidolgozott alternatívák közül, vagy saját elhatározásunk alapján, azt a változatot alkalmazzuk az általunk irányított szervezetre amelyik legjobban megfelel a sikeres tevékenységnek. Ebben az esetben már legalább van választási lehetőségünk. Itt már növekszik a vezetői felelősségünk tétje, hiszen vezetőként magunk döntünk, a siker és a kudarc is a mi „érdemünk”!
- *Szabad hatáskörű döntés*, amikor az adott vezető saját hatáskörében végzi el a különböző döntési alternatívák kimunkálását és azok közül az optimális kiválasztását (ebben az esetben beszélünk szabad döntési helyzetről).²⁰ Minden felelősség a miénk, mi döntünk, igazából ezért vagyunk vezetők.

4. sz. táblázat.
A lehetséges döntési alternatívák és helyzetek.

A lehetséges döntési alternatívák és helyzetek (összefoglaló táblázat)				
Döntési alternatívák	adaptáló döntés	alternatívák közötti döntés	szabad hatáskörű döntés	-
A döntési helyzetek	bizonyosságra épített döntés	kockázattal járó döntés	bizonytalan helyzetben meghozott döntés	-
A döntés meghozatalának formája	személyes döntés	módszeres döntés	tudományos döntés	testületi döntés

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Hogy melyik helyzetben melyik változat a legjobb? Nincs helyes válasz! Az adaptáló döntés nem a mi döntésünk, a különböző alternatívák esetén már van döntési alternatívánk, a szabad hatáskörű döntés esetén pedig minden a mi felelősségünk. Az a lényeg, hogy ha lehet, találjuk meg a helyes döntési módszert és alternatívát!

6.4 Az egyes döntési helyzetek jellemzői

A különböző döntési helyzetek alapján, a következő döntések között tudunk választani:

- *Bizonyosságra épített döntések.* A vezető szempontjából ez a helyzet a legkedvezőbb, nincs vagy nagyon csekély az estleges kudarc kockázata, felismerhető, előre modellezhető a döntés hatása, és annak az összes következménye. A várt esemény nagy bizonyossággal az előzetes elvárásoknak megfelelően fog bekövetkezni.

²⁰ KOVÁCS Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó döntés-előkészítési folyamat jellemzői, az optimális döntés. Pécs Határőr tudományos Közlemények 19. 73-74. – a szerző által átdolgozva.

- *Bizonytalansági helyzetben meghozott döntések.* Az ilyen helyzetekben, amikor a döntéshez nem állnak rendelkezésre a meghozatalához szükséges információk, de a vezető mégis kénytelen döntésre jutni. A legtöbb esetben a döntési probléma hirtelen jelentkezik, legtöbbször az időtényező miatt nem áll rendelkezésünkre elegendő információ a tevékenység teljes modellezéséhez, minden körülmény alapos elemzéséhez. Vannak esetek, amikor ezek ellenére is döntenünk kell, mert a késedelem nagyobb károkat okozhat, mint az esetleges hibás, vagy részlegesen hibás döntés. A tevékenység végeredménye – ahogyan korábban is olvashattuk – nagymértékben függ a vezető és a végrehajtók szakmai hozzáértésétől, személyes tapasztalataitól. Lehet jó vagy rossz a döntés, ha a végrehajtókban megvan az új körülmények felismerésének képessége, a vezetőben pedig az új helyzet áttekintésének és kezelésének képessége, akkor kudarcból is siker lehet. A hibás döntési változatot szeretik elkerülni a vezetők. A legtöbbször elkövetett vezetői hiba az, hogy addig várnak, amíg meg nem érkeznek a biztos döntéshez szükséges információk. Sajnos a legtöbb esetben ez soha nem következik be, de döntenünk szükséges – jól vagy rosszul. Ha elérkezettnek látjuk az időt, vállaljunk kockázatot, ne várjunk a végtelenségig!
- *Kockázattal járó döntések.* Az ilyen döntési helyzetek esetében a döntéshozó számára ismeretlen tényezők is jelentős hatást gyakorolhatnak a döntés meghozatalát követő helyzet alakulásával kapcsolatban. Ezek a döntések alapvetően feltevésekre épülnek, amelyek vagy megvalósulnak vagy nem, hiszen a folyamatban a nem ismert tényezők is szerepet játszanak. A döntési kockázatot nagymértékben csökkentheti a vezető szakmai felkészültsége és tapasztalata. Hibás döntés esetén is segíthet az irányított szervezet kiváló felkészültsége és hatékonysága, hiszen ellensúlyozni tudják a helytelen döntés hatásait. Ennek a megállapításnak viszont az ellenkezője is igaz. Hiába jó a döntés, ha a végrehajtó állomány kevésbé felkészült, akkor sajnos nem tudják az elvárt szinten teljesíteni a feladatot. Vezetői tanulság és feladat – a szakmailag felkészült szervezet létrehozásának szükségessége, annak állandó fejlesztése és professzionális működtetése.

5. sz. táblázat.
Kockázati mátrix.

Döntéstípus	Kockázati szint	Valószínűség (sikeres kimenetel)	Hatás (pozitív/negatív)	Kulcsfontosságú eszköz
Bizonyosságra épített	Alacsony (0-20%)	Nagyon magas (90-100%)	Előre kiszámítható, minimális veszteség	Teljes info, modellezés
Kockázatos döntés	Közepes (20-60%)	Közepes-magas (60-90%)	Mérsékelt, korrigálható	Tapasztalat, csapat felkészültsége
Bizonytalanságra épített döntés	Magas (60-100%)	Alacsony-közepes (30-60%)	Nagy, de alkalmazható	Gyorsaság, intuíció, rugalmasság

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Kérem tanulmányozza át a fentebb szereplő táblázatot! A vezető felelőssége az, hogy döntéseket kell hoznia a szervezete hatékony működésének biztosítása érdekében. Munkatársai is azt várják, hogy szülessen meg a döntés és kezdődjön meg a feladat megszervezése és a megvalósítás.

Vezetőként arra kell törekednünk, hogy minél több releváns információval rendelkezünk, a döntési helyzet optimális megoldását illetően. Az előbbieken tárgyalt döntési alternatívák közül valamelyiket ki kell választani a döntési folyamatban!

6.5 A vezetői döntések meghozatalának formái

A döntés felelőssége a vezetőé, ha jó, ha rossz, nem háríthatja senkire. A döntések meghozatalának formája szerint megkülönböztetünk:

- *Személyes döntést*, amikor a saját szakmai ismereteiben, tudásában és tapasztalataiban bízva önállóan, a rendelkezésére álló adatok alapján alkotja meg a vezető a döntését. Ebben az esetben nincs kire számítani – a magabiztos vezető eldönti és kész!
- *Módszeres döntést*, amikor az alacsonyabb szintű vezetők és szakemberek bevonásával – általában a döntés előkészítési módszereket alkalmazva – kollektívan gyakorolja a vezető a döntési funkciót. Ehhez a módszerhez sokkal több időre van szükség. „Ha nem tudsz dönteni, hozz létre egy bizottságot” – mondja az ismert mondás, de így is van, a bizottság tagjai jó alaposan mindent átgondolva – a „több szem többet lát” elv alapján készítik elő a javaslataikat – az egyeztetések miatt sok idő telhet el – minél nagyobb a bizottságra való törekvés, annál lassúbb a döntési folyamat és a megegyezés lehetősége. Nem javasolt 5-8 embernél nagyobb szakértői csoportok létrehozása. Vezetőként ebben az esetben is ki kell jelölni azt a felelőst, név szerint megjelölve, akitől határidőre a végterméket várjuk. Ilyen esetben már működik a csoportdinamika – van, aki „csak” részt vesz a munkában, vannak

hangadók remek ötletekkel, de igazából az fogja elkészíteni a végső anyagot, aki az egyszemélyi felelőse az ügynek – ezt tapasztalatból tudhatjuk.

- *Tudományos döntést*, amikor a megfelelő alternatíva kiválasztásához tudományos módszereket vesz igénybe a vezető (pl. a szervezetben működő tudományos testületek javaslatai, matematikai statisztika, játékelméleti módszerek, modellek, algoritmus, elemzések, mesterséges intelligencia). Ez a döntésmeghozatali forma hasonlít az előzőekben leírtakhoz, annyi a különbség, hogy tudományos módszereket vetnek be. Elképzelhető realitás, hogy az elmélet és a gyakorlati megvalósítás között ürré tátong, így a szakértők által javasolt megoldások esetleg túlságosan elméletiek lehetnek. Ügyeljünk rá, hogy jó gyakorlati szakemberrel is véleményezzük a javaslatot, vagy a bizottságba delegáljunk ilyen felkészültségű szakértőket.
- *Testületi döntést*, amelyek a szervezet működési szabályzóiban (*ügyrend, SZMSZ*) meghatározottak alapján születnek meg. Itt a vezetőnek sok beleszólása nincs a folyamatba, hiszen a döntés kollektív módon, szervezett keretek között történik meg. Vezetőként ekkor annyi a lehetőség, hogy a kidolgozott döntési változatok között, a vezető- vagy szervezet számára legkedvezőbb mellett érvel. Ezt vagy elfogadják, vagy nem. A döntés a kisebbségi véleményt képviselők számára is kötelező érvényű. Ekkor következik az a vezetői dilemma, hogy megvalósítsa-e a testületi döntést, de ez ekkor már szervezeti politikai kérdéssé és megoldássá lép elő. Ne gondoljuk azt, hogy mindig a közösségnek van igaza, a csoportszellem hibás döntések meghozatalára is sarkallhatja a vezetőt. A csoport hibás döntése igazából nem menti fel a vezetőt a felelősség alól, hiszen nem fog sikerülni a feladat végrehajtása és az a vezető és a szervezete kudarcává válik!

Amennyiben a csoport véleményére vagyunk kíváncsiak, akkor a következő jól alkalmazható módszer ajánlható.

A *brainstorming, ötlettársítás, ötletroham*, amely a szabad, kritikától mentes ötletfelvetés egyik módszere. A célunk a csoportos gondolatársítás, de ehhez nem szükséges, hogy mindenki szakértője legyen a problémának. Az első lépés a probléma, a kérdés megfogalmazása. Ezt követi a moderátor kijelölése, a csoport összeállítása, a csoportmunka szabályainak ismertetése. Nem megengedett a kritika, egyszerre mindenki egy javaslatot tehet, mások javaslatai is tovább fejleszthetők. Akinek nincs ötlete az passzolhatja a kérdést. A problémát felírjuk a táblára, meghallgatjuk a javaslatokat, ötleteket és felírjuk azokat is.

A csoport minden megoldási lehetőséget értékel, értelmez és a végén meghozza a döntését a probléma megoldási módját illetően.

Összefoglalva: a döntések meghozatalának formái változatosak lehetnek, *mindegyik döntési forma hasznos lehet*, de az egyes döntési formák kiválasztásánál *meghatározó a vezető személyisége és felkészültsége*, vezetési módszere, motiváltsága, szociális érzékenysége és az, hogy rendelkezésére áll-e elegendő információ és idő a döntés megalkotásához, vagy nem.

6.6 A döntések meghozatala (követelmények, módszerek, az elhatározás tartalma)

6.6.1 A döntésekkel szemben támasztott általános követelmények

Az általános követelmények a következők lehetnek, ellenőrizzük, így cselekedünk-e:

- a döntés feleljen meg a szervezet működési rendjének (törvényesség, jogszerűség, szakszerűség, arányosság) és a szervezet „érdekeinek”,
- az alárendelt szervezet és a végrehajtók számára teljesíthető legyen, ösztönözze a végrehajtókat a siker elérésében (ha lehet, helyezünk kilátásba valamilyen motivációt),
- legyen konkrét, egyértelmű, átlátható és időszerű,
- álljanak rendelkezésre a teljesítéshez szükséges feltételek,
- elegendő idő álljon rendelkezésre a tevékenység megszervezéséhez és a végrehajtásához,
- a szakmai és hivatásietikai elvekkel legyen összhangban, ha szükséges feleljen meg a tudományos követelményeknek,
- a szervezet tagjainak többsége fogadja el a döntést (ha szükségesnek tartjuk, tájékoztassuk a végrehajtókat a háttér-információkról, hogy megértsék indokainkat – ez a módszer különösen a kevésbé népszerű döntések esetén kívánatos) és annak végrehajtását.²¹

A döntések jellemző hibái, hiányosságai – ellenőrizzük le magunkat a döntésünk előtt a következő szempontok alapján:

- a vezető nem ismeri fel, vagy nem kellő időben ismeri fel a döntési helyzetet, nem mérlegeli helyesen a reális lehetőségeket, elszigetelt, vagy elodázott döntéseket hoz,
- döntést követő cselekmény megvalósításához nem áll elegendő idő- eszköz-, felkészített személyi állomány a szervezet rendelkezésére,
- nem állnak rendelkezésre a döntés kivitelezéséhez szükséges erőforrások és feltételek,
- a vezető nem ismeri be döntésének hibáit, ragaszkodik a hibás döntés végrehajtásához, ha fel is ismeri a hibás döntést, akkor sem jut időben új, helyes döntésre,
- a döntés a szakmai alapelvekkel ellentétes, a vezető által kiválasztott döntést nem támogatja a szervezet tagjainak nagy része.

6.6.2 A jellemző döntéshozatali módszerek

A szervezetek olyan hierarchikus rendszert képeznek, ahol az egyes szervezeti elemek között általában szigorú alá- és fölérendeltség működik.

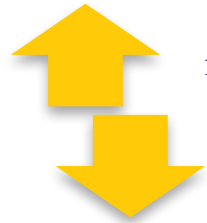
A döntés előkészítése során általában két alapvető munkamódszert alkalmazhatunk:

- *A felülről lefelé /top-down/ irányuló döntéshozatali módszert.* A szigorúan zárt és hierarchizált szervezeti rendszerben a jelentős döntéseket kizárólag a felsővezetők hozzák meg, amely döntések vezetési szintről vezetési szintre felülről-lefelé haladva eljutnak a végrehajtó állományhoz. Ennek a módszernek a lényege a központosított vezetés kialakítása, amelyben az alsóbb szinten elhelyezkedő vezetési rendszereknek igazodniuk kell a központi akarathoz és döntéshez. Az alárendelt szervezet vezetője a saját kiegészítő és a feladat végrehajtást támogató döntéseit is ebben a szellemben hozza meg.
- *Az alulról felfelé /bottom-up/ irányuló döntéshozatali módszert.* A szervezet alsóbb szintjein felmerülő problémák felszámolására, az alsóbb szintű szervezet vezetője javaslatokat fogalmaz meg, amely eljutva a magasabb vezetői szintekre, döntéseket indít

²¹ IYENGAR Sheena (2012): How to make choosing easier

https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_choosing_what_to_choose Letöltés dátuma: 2025.12.25.

be, amelyek általában megfelelnek az alsóbb szintű vezetés igényeinek, ezzel biztosítva a szervezet racionális működését, a problémák megoldását.



Az alulról felfelé /bottom-up/
irányuló döntéshozatali módszer

A felülről lefelé /top-down/
irányuló döntéshozatali módszer

9. sz. ábra.

A jellemző döntési módszerek.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

Jellemző rossz példa lehet az, hogy a vezető nem végzi el az őt terhelő feladatot, hanem munkatársának adja ki azt. A kiadott feladat lehet munkaanyagok, koncepciók kidolgozása, amely kizárólagosan vezetői- felsővezetői hatáskör. Munka- és vezetőtársaink többsége, legyenek bármilyen jól felkészültek is, nincsenek minden információ birtokában, hiszen ők nem vesznek részt a vezetői-felsővezetői értekezleteken, vélhetően nem ismernek minden körülményt és feltehetően még nem is rendelkeznek megfelelő vezetői szemlélet- és látásmóddal. Tehát egy vezetői koncepció, munkaterv, stratégia, összetett és bonyolult rendszerszintű probléma megoldása és annak elkészítése vezetői feladat! Ne adjuk át az ilyen típusú feladatokat a beosztott munkatársainknak, nem az ő szintjük és nem az ő dolguk. Persze részanyagokat, ötleteket bekérhetünk kollégáinktól, de a vezetőnek kell a fontos anyagokat kidolgozni – ezért is kapja a kiemelt vezetői erkölcsi és anyagi megbecsülést, hogy főleg ilyen természetű dolgokkal foglalkozzon.

6.6.3 Az elhatározás meghozatala és a döntés

Az *elhatározás meghozatala* parancsnoki munkasorrend eleme. Az *elhatározás és döntés* összetartozó vezetői mozzanat, amelynek különböző módszerei állnak rendelkezésünkre. Az elhatározás megalkotása olyan döntés-előkészítő tevékenység, melynek záró eleme a döntés.

Végrehajtása a következő lehet:

- *A tervszerű elhatározás.* Az elhatározás meghozatalának a lényege ebben az esetben az, hogy a részletesebb elemzés érdekében a feldolgozás folyamatát önálló részekre bontja a döntéshozó. A módszer előnye, hogy részletes átfogó elemzést tesz lehetővé.
- *A dinamikai elhatározás.* Amennyiben a tevékenység kezdetét veszi, vagy a tervezettől eltérő helyzet alakul ki, akkor új elhatározást kell megalkotni, vagy az eredetit módosítani szükséges. Ezzel a lehetőséggel egyre inkább számolni kell! A dinamikai elhatározás meghozatala során a kidolgozó vagy műveleti törzs csak a legfontosabb mozzanatok elemzését végzi el. Kiemelt feladat és felelősség hárul a vezetőre.
- *A gyors elhatározás.* Hasonlóan az előző módszerhez, a tevékenység folyamatában alkalmazzák, azzal a különbséggel, hogy a rendelkezésre álló idő még kevesebb.
- *Az azonnali reagálás.* Olyan vezetési módszer, amely során a vezető, a helyzet változásai miatt nem tudja alkalmazni a korábban ismertetett vezetési módszereket. Ebben az esetben

a meglévő tapasztalataira és a törzs által szolgáltatott adatokra támaszkodva, haladéktalanul, szóban kiadott parancsok formájában irányítja alárendeltjei tevékenységét (pl. a valós idejű eseményekre történő azonnali reagálás, ellentevékenység vezetése, például egy demonstráció biztosítása).

6. sz. táblázat.
Az elhatározás meghozatalának módszerei.

Az elhatározás meghozatalának módszerei (összehasonlítás)				
	Tervszerű elhatározás	Dinamikai elhatározás	Gyors elhatározás	Azonnali reagálás
A tervezéshez rendelkezésre álló idő	több	kevesebb	még kevesebb	minimális idő áll rendelkezésre
A tervezésbe bevonható törzslétszám	több	kevesebb	még kevesebb	minimális létszám vonható be
A vezető rugalmasságának igénye	kevesebb	nagyobb	még nagyobb	legnagyobb
Kidolgozott cselekvési változatok	több	kevesebb	még kevesebb	nincs
Munkamódszer	lépcsőzetes, párhuzamos, kombinált	párhuzamos, kombinált	operatív	valós idejű operatív

Forrás: Kovács Gábor (2017) szerk.: *Közszolgálati műveletirányítási rendszerek*. Dialóg Campus Kiadó Budapest 35.
<https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/6904>
 (A letöltés dátuma: 2025.12.25.)

Az optimális döntés meghozatala és megvalósítása.

Az optimális annyit jelent, hogy az adott helyzetben és a megszerzett információk birtokában *a lehető legjobb döntési változat kiválasztása* történik meg. Ennek a döntésnek a feltétele, hogy az adott erő- és eszközráfordítással a cél megvalósításának legnagyobb fokát érjük el. Megfordítva a gondolatsort, a cél megvalósításának meghatározott fokát a legkisebb erő- és eszközráfordítással valósítjuk meg, ez jelenti az optimalizálást.

6.6.4 Néhány gyakorlati módszer a helyes döntés kialakításához

Mint már tudjuk, vezetőként döntenünk kell. Arra törekszünk, hogy a rendelkezésünkre álló információk felhasználásával a legjobb döntést hozzuk meg. Esetenként azonban döntésünk nehézségekbe ütközhet, ebben nyújthatnak segítséget az alábbiak, amelyeken elgondolkozhatunk, lehetséges, hogy segítenek az itt leírtak!

1. *Keressünk valakit, aki már hozott hasonló döntést*, és kérdezzük meg tapasztalatairól, de ne feledjük el, a döntést nekünk kell meghozni, a felelősséget nem háríthatjuk át senkire. Célszerű lehet a hozzánk közelebb álló tapasztaltabb vezetőtárs véleményének kikérése a témában (általánosságban is igyekezzünk keresni egy szimpatikus, tapasztaltabb vezetőtársunkat, vagy egy mentort, akivel szakmai gondjainkat folyamatosan

megoszthatjuk, akivel, mint teljesen független és a problémával nem érintett szakemberrel konzultálhatunk).

2. Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy *a jó döntésekhez mindig több időre van szükség*. Megfigyelhető azonban, hogy egy-egy ösztönös elhatározás esetenként ugyanolyan hatékony, sőt néha jobban beválik, mint az a döntés, amelyet napokig mérlegelünk. Bár logikusnak tűnik, hogy több információ birtokában ésszerűbb döntéseket hozunk, előfordulhat, hogy éppen a nagy mennyiségű adat miatt még inkább ragaszkodunk a megérzéseinkhez. Ilyenkor érdemes követni a megérzésünket és annak megfelelő cselekvési változatot választani.
3. Ha *döntésünket erős érzelem* – például harag – *befolyásolja*, hajlamosabbak vagyunk az első, esetenként drasztikus megoldást elfogadni ahelyett, hogy gondosan mérlegelnénk a többi lehetőséget. Az érzelmek jelentősen befolyásolják a gondolkodást, ezért döntési helyzetben érdemes igyekezni kikerülni hatásuk alól. Amerikai kutatók kimutatták, hogy a szomorú emberek több időt fordítanak a döntésre, és ezáltal gyakran a legjobb döntést hozzák; ezt a jelenséget a pszichológusok „depresszív realizmusnak” nevezik.
4. Gyakran előfordul, hogy amikor azt hisszük, minden tényezőt figyelembe vettünk, *személyes érintettség* vagy korábbi preferenciák miatt csak az általunk támogatott véleményt akarjuk igazolni. Ilyenkor hasznos átgondolni álláspontunkat, vállalni az „ördög ügyvédje” szerepét, és a másik oldal előnyeit és hátrányait is mérlegelve hozni a döntést. Ez segít a bölcs és lehetőség szerint semleges döntés meghozatalában.
5. A döntés során számos *lényegtelen mozzanat* vonhatja el figyelmünket, ezért mindig koncentráljunk a valódi súlypontokra és a kulcstényezőkre.
6. Minél több időt és energiát fektetünk valamibe, annál inkább ragaszkodunk hozzá. Ha sok munkát fektettünk egy döntési változat előkészítésébe, könnyen előfordulhat, hogy még az optimális megoldással szemben is a kevésbé ideálisat választjuk, mert *sajnáljuk a befektetett energiát „kidobni”*. Ilyenkor érdemes újra átgondolni döntésünket, és racionálisan mérlegelni a lehetőségeket.
7. Döntéseink során természetes, hogy *vonzódunk a nyereséggel és sikerrel kecsegtető lehetőségekhez*, és kerüljük azokat, amelyekben veszteséget vagy kudarcot sejthetünk. Mindig több szempontból vizsgáljuk meg a lehetőségeket, hiszen a rövid távú veszteség hosszabb távon nagyobb nyereséget eredményezhet, mint az azonnali, rövidtávú siker. Gondolkodjunk hosszabb időintervallumban!
8. Bár elsőre logikusnak tűnhet, hogy a több lehetőség jobb döntéshez vezet, a gyakorlatban a választék bővülése több információszerzést igényel, ami időigényes. Az ember gyakran kételkedik abban, hogy a legjobb döntést hozta-e, különösen azoknál, akik a maximális eredményre törekednek. Ezzel szemben az *„elég jó” megoldásra törekvőknek a döntés könnyebb lehet*. Ilyen helyzetben hasznos tanácsot kérni tapasztalt személyektől, akik már megtapasztalták döntéseik pozitív és negatív következményeit. Például egy okostelefon vásárlásakor érdemes megkérdezni ismerőseinket a saját tapasztalataikról, így növelhetjük a döntésünk megalapozottságát.
9. Óvakodjunk az olyan helyzetektől, ahol kevés az egyéni felelősség. Soha *ne higgyük, hogy a csoport minden esetben helyes döntéseket hoz*, még akkor sem, ha minden tag egyetért, és senki sem vállalja az ellentmondó szerepet. Például egy súlyos munkahelyi mulasztás

elkövetése esetén a munkatársi csoport véleménye esetenként együttrőbb és megengedőbb lehet az elkövetővel szemben, míg egyéni szemszögből mindenki elítélné a cselekedetet. Vezetőként szükség lehet az ellentmondás vállalására, de csak akkor, ha döntésünk megalapozott, helyes és kivitelezhető.

10. Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy *boldogabbak leszünk, ha magunk hozzuk meg döntéseinket*. Ez részben igaz, de ha kevés az információ és túl sok a választási lehetőség, a döntés után nyomasztó lehet a bizonytalanság: „Biztos, hogy jól döntöttem?” Ilyenkor érdemes tapasztalt vezetőtársunkhoz fordulni, aki segíthet mérlegelni az alternatívákat és csökkentheti a bizonytalanságot.
11. Ha valamit eldöntöttünk és megkezdük annak végrehajtását, akkor tovább már ne rágódjunk azon, hogy *mi lett volna, ha más alternatívát választottam volna*. Hagyjuk a múltat és a más lehetőségeket, koncentráljunk a végrehajtásra! Ha eldöntöttük, hogy milyen laptopot veszünk és megvásároljuk azt, nem életszerű utána még a laptopokat nézegetni az üzletekben, hiszen megvolt a döntésünk és nem valószínű, hogy hamarosan újra laptopot vásárolunk – ne rágódjunk azon, hogy jól döntöttünk-e, hiszen eldöntésre került az ügy.²²

Összefoglalva: a döntés folyamata és maga a döntés rendkívül fontos mozzanat. A vezetési folyamatban ugyanabban az ügyben is többször hozhatunk döntéseket, feltétele ennek a helyzet megváltozása.

²²KOVÁCS Gábor (2018ff): *A rendszeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 59-61. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

7 A szervezés

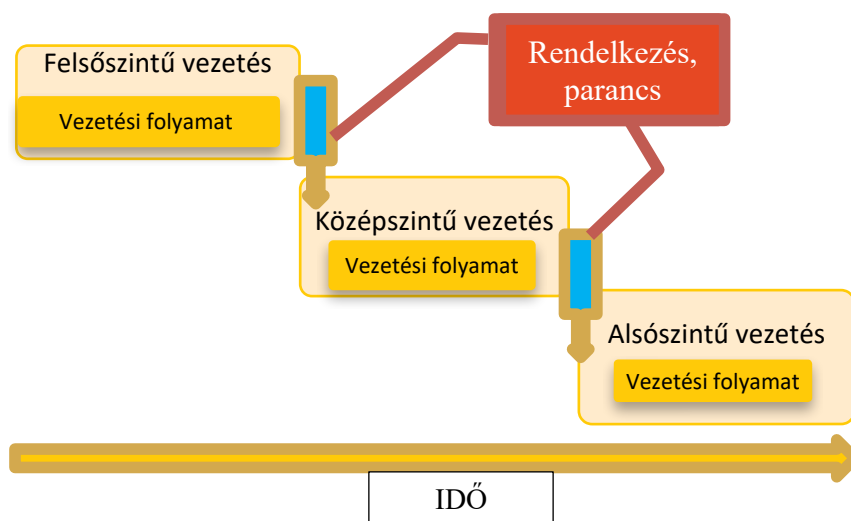
7.1 A döntést követő tervezés (szervezési funkció) különböző módszerei

Korábban már volt szó az időről, amely folyamatosan múlik, egyszer csak rájövünk, hogy mennyire kevés áll belőle rendelkezésünkre és az is csak könnyörtelenül egyre fogy. A kezdő vezetők addig várnak, amíg a végrehajtással sietniük kell, hiszen elvesztegették azt a rendelkezésre álló időt, amely alatt a feladat normális ütemben elvégezhető lett volna.

Az sem célravezető, hogy nagyon hosszúra nyújtjuk a munkánk, vagy szervezetünk munkájának az elvégzését, hiszen a folyamatban lévő ügy extra erőforrásokat köt le. Meg kell találni az optimális időtartamot minden feladat előkészítésére és végrehajtására. Ebben segít nekünk a tervezés és a szervezés.

A munkamódszerek kiválasztása során legfontosabb tényező a rendelkezésünkre álló időmennyiség. A feladatok megtervezése és végrehajtása *lépcsőzetes, párhuzamos és kombinált munkamódszerrel* valósítható meg. Fontos kérdés az, hogy az alárendelt szervezetet, vagy kollégákat, mikor vonjuk be a tervezési folyamatba.

A *lépcsőzetes tervezési munkamódszer* alkalmazásával a tervezést a különböző vezetési szintek egymást követően hajtják végre. Amikor a tervezés a magasabb vezetői szinten befejeződött, akkor kap feladatot az alárendelt vezetői szint, és csak az után tudja a munkáját megkezdeni. Az egyes elkülönülő vezetési szintek „lépcsőzetesen” hajtják végre vezetői előkészítői feladataikat. Ez a módszer általában akkor kerül alkalmazásra, ha elegendő idő áll rendelkezésre a feladat megtervezéséhez és a végrehajtásához.



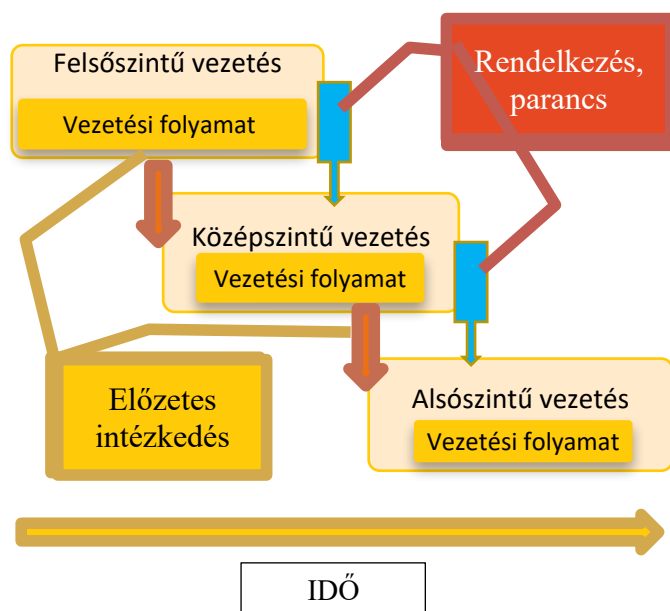
10. sz. ábra.

A lépcsőzetes tervezés (elvi ábra.)

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A *párhuzamos tervezési munkamódszer* alkalmazásával a vezetési szintek között a tervezőmunka kis időeltolódással, közel azonos időtartamban történik. A felső vezetési szint rövid előkészítő munkát végez, hogy az alsóbb vezetési szintnek adatokat tudjon a

rendelkezésre bocsátani. Ez gyakorlatilag a szükséges mértékben kibővített előzetes intézkedéseket takar. Az előzetes intézkedés fontos mozzanat, amit a vezetői munkában sikerrel alkalmazhatunk. Röviden ismertetni kell a feladatot és csak annyit közölni, hogy készüljenek fel a várható tevékenységre, a feladat hamarosan megérkezik. Ez mentális ráhangolódást indít be a munkatársakban, az alsóbb szintű szervezetek vezetői körében, e mellett valós intézkedések kiadásával előkészülhetnek a feladat teljesítésére. Ez a munkamódszer akkor kerül alkalmazásra, amikor kevés idő áll rendelkezésre az előkészítő feladatok végrehajtására. A vezető szervek bizonyos időeltolódással, párhuzamosan hajtják végre tervezési feladataikat.



11. sz. ábra.
A párhuzamos tervezés (elvi ábra).

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A kombinált munkamódszer alkalmazása esetén a lépcsőzetes és párhuzamos tervezést együtt alkalmazzák. Ez úgy lehetséges, hogy két vezetési szinten párhuzamosan dolgoznak, egy vezetési szinten pedig ehhez képest lépcsőzetesen. Ennek a munkamódszernek az alkalmazása lerövidíti a tervezésre szánt időt.

7.2 A szervezetben használt tervek csoportosítása

A rendőrségnél használt tervek lehetséges csoportosítása különböző szempontok alapján:

- Időtényező alapján – hosszú, közép és rövidtávú tervek készülhetnek.
- Rendeltetésük szerint – ismerünk alapterveket (éves-; féléves-; havi munkaterv; költségvetési terv), munkaterveket, feladat terveket, amelyek valamilyen speciális feladat

végrehajtására vonatkoznak és speciális terveket, amelyek közé a különféle vezetői munkaterveket, hálós diagramokat, időterveket sorolhatjuk.

- Tartalmuk alapján – megkülönböztethetünk komplex terveket, amely általában a szervezet teljes feladatrendszerét határozzák meg, ágazati tervet, amely a szervezet egy részének határoz meg feladatot (pl. bűnügyi főigazgató terve).
- Területi felosztásban lehet – országos hatáskörű, megyei szintű, helyi szintű terv.
- Célszerűségi alapon megkülönböztetünk – stratégiai terveket; amelyek hosszabb időszakra határozzák meg a feladatvégrehajtást, taktikai terveket; melyek a stratégiai tervek megvalósításához járulnak hozzá, önálló célkitűzéseket tartalmaznak, és rövid távra készülnek, operatív terveket; amely egy konkrét szervezet, vagy feladat tényleges megoldását tartalmazza.

7.3 A feladatok megszabásának módszerei

A feladatok megszabásának számos lehetősége van. A rendelkezésre álló idő és a kialakult helyzet függvénye az, hogy milyen módszert alkalmazzunk.

Az egyik leghatékonyabb és legegyszerűbb módszer a közvetlen, élőszóban történő feladatszabás. Ez akkor működik hatékonyan, ha a végrehajtók és azok vezetői mindannyian jelen vannak (állománygyűlés). Előnye, hogy egyértelmű, gyors és pontos feladatszabást biztosít. Az információ nem csorbul, a feladatok ebben az esetben mindenki számára egyértelműek, esetleg lehetőség van az azonnali visszacsatolásra. Vezetőként ebben az esetben egyszerűen kell fogalmaznunk és konkrétan kell lennünk, hogy mindenki pontosan megértse, mit szeretnénk elérni.

A második módszer sem rossz és a munka világában elég gyakori. A vezető nem lehet ott mindenütt, ezért a legtöbbször a végrehajtókhoz közvetve – *a beosztott vezetőkön keresztül – jut el a feladat.* Ilyenkor elegendő időnek kell a rendelkezésre állnia ahhoz, hogy a szervezetben az információ minden vezetési szintre eljusson. Ez néha több napot, esetleg hetet is igénybe vesz. A módszer alkalmazása akkor sikeres, amikor a végrehajtandó feladat viszonylag bonyolult, összetett, az széles körű koordinálást igényel az együttműködőktől és a végrehajtók részéről.

7.4 A kivitelező tervezés

Vezetéseméleti szempontból, a *döntést előkészítő szakaszban már megtörténik a tervezés*, ekkor már átgondoljuk azokat a feladatokat és részfeladatokat, amelyek befolyással bírnak a tervezési folyamatra. Jól át kell gondolnunk milyen összetevőket (alkotóelemeket) szerepeltessünk a tervben, a tervekben. A *tervezés kivitelező szakaszában magának a tervnek az összeállítására kerül sor*, amely elsősorban gyakorlatban megvalósított kivitelezést jelent. A terv a típusától függően, többféle formátumban, megjelenésben és tartalommal készülhet, de mindegyik jellemzője, hogy az könnyen áttekinthető és egy témában jártas, de kívülről személy részére informatív, érthető, világos és egyértelmű legyen. Különösen nagy gondot szükséges fordítani a zavaró és fölösleges részek kiiktatására, arra kell törekednünk, hogy minden szükséges információt tartalmazzon a terv. A véglegesítés előtt *célszerű megköröztetni a végrehajtásban érintett személyekkel és szervezetekkel*, akiknek ezzel lehetőséget biztosítunk arra, hogy észrevételeiket jelezni tudják. A koordinálást és egyeztetést követően, a tervet az illetékes vezető hagyja jóvá, ezt követően *az abban foglaltak megvalósítása minden érdekelt számára kötelező jelleggel bír.*

A döntést kivitelező tervezés célja a pontosan kidolgozott tervek megvalósításához szükséges valós helyzet és a tervezett, elérni kívánt célállapot közötti eltérés meghatározása. Ekkor történik meg a feladat végrehajtásához szükséges erők és eszközök számbavétele, valamint azok rendelkezésre állásának ellenőrzése. Fontos megállapítani, hogy a szükséges erők és eszközök rendelkezésre állnak-e, illetve, hogy a döntés a gyakorlatban megvalósítható-e. Amennyiben a szervezet belső erőforrásai nem elegendőek a feladat végrehajtásához, vagy az eredeti terv módosítása, vagy *további külső erőforrások igénybevétele* szükséges.

A szervezeten belüli koordinációt általában a feladat végrehajtásáért felelős vezető irányítja. Ez végső soron olyan vezetői döntésekkel és utasításokkal zárul, amelyek végrehajtása kötelező valamennyi, a feladatban érdekelt fél számára. *A koordinációról készíthető hangfelvétel, emlékeztető vagy jegyzőkönyv.* Az írásbeli anyagok esetében célszerű a mértékletességre törekedni, és csak a lényegét rögzíteni. A hangfelvétel készítése különösen hasznos, mivel vita esetén bármikor visszakereshető, mi hangzott el, de a felvétel tényét az értekezlet kezdetén minden esetben közölni kell a résztvevőkkel.

A rendőri szervezetben a vezetői döntések általában a hozzájuk kapcsolódó munkatervekben vagy a végrehajtás módját szabályozó különféle rendelkezésekben testesülnek meg. A rendelkezések kiadása az ügyrendben meghatározott vezetők vezetési és belső igazgatási eszköze. Ezek a szabályzók kötelező feladatokat, végrehajtási szabályokat és hatáskörbe utalt döntéseket tartalmaznak az alárendeltek számára, ezért elengedhetetlen azok tartalmának alapos ismerete.

A rendelkezések megjelenési formája szerint szóbeli és írásbeli utasításokat különböztethetünk meg. A szóbeli rendelkezés legismertebb formája a szóban közölt parancs vagy utasítás, amely az előljáró akarata érvényre juttatásának leggyakoribb eszköze. A rendőri szervezetben elfogadott gyakorlat, hogy a szolgálati előljáró utasításait nem feltétlenül személyes találkozó alkalmával adja ki, hanem adatátviteli eszközökön keresztül – például telefonon vagy videokonferencia útján. Ebben az esetben az utasítás az alárendelt számára ugyanolyan kötelezettséget jelent, mintha azt személyesen, közvetlenül a felettese adta volna.

Az írásbeli rendelkezések alapvetően papíralapúak, de az iratok továbbításához is felhasználhatók a korszerű adattovábbító rendszerek. Az e-mail, az internet, intranet, SMS üzenetek, amelyeknek teljesítése szintén kötelező érvényű. Ezek a digitális lehetőségeken a feladat meghatározásának bizonyíthatósága egyértelműen megvalósítható.

7.5 A szervezési feladatok végrehajtásának sorrendje

A szervezés (koordinálás) a szervezet rendelkezésére álló erőforrások (külső és belső) összhangjának megteremtésére irányuló tevékenység, amely irányát tekintve a szervezet egyes szervezeti elemeire, vagy a szervezeten kívüli viszonyokra és kapcsolatokra is kiterjedhet.

A szervezés az a vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű vezető (parancsnok):

- 1) megfogalmazza és megtervezi a végrehajtandó feladatokat (kivitelező tervezés),*
- 2) lejuttatja azokat az alárendeltekhez (rendelkezések kiadása),*
- 3) koordinálja és megszervezi a tennivalókat az alárendelt vezetőkkel és a végrehajtókkal,*
- 4) biztosítja a végrehajtás mindenoldali feltételeit.*

A vezetési folyamatban elengedhetetlen a vezető által meghatározott feladatok további bontása, átadása a beosztott vezetők, vagy az alárendeltek részére. A folyamatnak végig kell futnia az egész vezetési rendszeren. A folyamat hatékonyságának eredményessége egyszerűen lemérhető, hiszen, ha a csúcsvezető meghatároz valamit a felsővezetői értekezleten, annak az információnak – amennyiben az a végrehajtókra vonatkozik – torzításmentesen meg kell jelennie az állomány körében. Más oldalról megközelítve, a szervezés a döntést követi, az után válik szükségessé. Az egyébként is szűkösen rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását a cél elérése érdekében koordinálni kell.

7.6 A rendészeti szervek külső- és belső együttműködésének megszervezése

Bármely szervezet esetében nagyon fontos az együttműködés, hiszen a rendszer környezete (az együttműködők, legyenek azok szervezetek, vagy személyek) jelentősen támogathatja, vagy akadályozhatja a munkánkat.

A rendészeti szervek vonatkozásában – az együttműködés szempontjából – tartalmilag a vezetés négy fő területre koncentrálódik, amely a gyakorlati együttműködésben is megvalósul.

1. A szervezetek fejlesztése:

- a szervezeti célok meghatározása (a jogi szabályzók pontosan meghatározzák),
- a működési feltételek biztosítása,
- az erőforrások biztosítása útján (e két utóbbit az előljáró környezet biztosítja).

2. A folyamatok működése (alapvetően a szervezeten belüli együttműködéssel valósulnak meg):

- a folyamatcélok értelmezése,
- beavatkozás a működésbe,
- a működési struktúra kialakítása, a tapasztalatok gyűjtése és értékelése.



Forrás: az illusztráció forrása a lábjegyzetben található.²³

3. A szervezetek képviselete (külső és belső együttműködéssel érvényesíthető):

- jogi, pénzügyi és erkölcsi képviselet.

4. A folyamatok bekapcsolása a külső környezetbe:

- feltételezi a külső szervekkel való együttműködést, a folyamatok védelmét a káros hatásokkal szemben.

Az együttműködés szükségességét minden vezetőnek fel kell ismernie. Egyedül, önmagunkban nem vagyunk képesek sikereket elérni, a *csapatban végzett munka a meghatározó*. Ma már fontos

²³ https://www.google.com/search?sa=G&hl=hu&sxsrf=ALeKk03un5kOQzqeYIT7yqHQG-Xe632fiA:1585139065684&q=responsabilidad+social+en+la+administracion&tbm=isch&source=iu&ictx=1&tbs=simg:CAESqwIJJCbtW5zvLYanwILELCMPwgaYgpgCAMSKKsUsxSyFOMGthSfCqYJpAnKCZcKwD6_1PpQ0kTf4M7YnvCj5M5499D8aMBQrq1IR0OHgjeNNSLAyDn v8FQs0kTa9W_1wt762lnVZ5p4bDNLijBrBub5HZJQ5T6yAEDAsQjq7-CBoKCggIARIE7GY0iwwLEJ3twQkalwEKHwoMaWxsdXN0cmF0aW9u2qWI9gMLCgkvbS8wMWtyOGYKFwoEcGxhedqliPYDCwoJL20vMDZ3dGdxCiEKDXRveSBjcmFmdCBraXTapYj2AwwKC9tLzBoOG5uYmMKFgoEYXJjaNqliPYDCgoIL20vMGRwdm0KIAoOZ3JhcGhpYyBkZXNpZ27apYj2AwoKCC9tLzAzYzMxDA&fir=O2KM-cld5QyRiM%253A%252CEPnosBEG0e45oM%252C_&vet=1&usg=AI4_kTPJRIwkpWB7ppzL_Pl-vdS2tV5cw&ved=2ahUKEwi_z7eXz7XoAhXqlosKHZ0_AY8Q9QEwAnoECAEQBA#imgc=O2KM-cld5QyRiM

vezetői alapvetés az együttműködésre törekvés. Mindig kölcsönös viszonyról beszélünk, ma én teszek szívességet, holnap nekem tesznek! Bármely tevékenységbe kezdünk, a siker azon áll, vagy bukik, hogy a bevont szervezetek, személyek hogyan hajtják végre azt a feladatot, amit szervezeti vezetőként nekik szántunk. A szabatos, lényegre törő és pontos (rövid és világos) feladatszabás, a visszakérdezés alapkövetelmény az együttműködés megszervezése során! Az együttműködőknek érdekeltnek kell lenniük a sikerben, motiválnak és elkötelezettnek kell lenniük, ezért törekedjünk arra, hogy ők is megtalálják a sikereiket a közös feladatvégrehajtásban.

Az együttműködés olyan vezetői tevékenység, amely során a vezető, parancsok a saját és más szervek tevékenységét cél, feladat, hely, idő és a tevékenység végrehajtásának módja szerint összehangolja.

Az együttműködés főbb elemei az elhatározás kidolgozásakor jönnek létre és az elhatározásban, illetve a feladatok megszabásakor kerülnek összegzésre, rögzítésre. Az együttműködési feladatok megszervezése az alárendeltek feladatának megszabásával egy időben, vagy közvetlenül azt követően történik. Az együttműködés megszervezésének célja, hogy valamennyi alárendelt vezető egységesen értelmezze a szervezeti feladat rá eső része végrehajtásának módját, melyet a vezető az irodában, hagyományos vagy digitális térképen, esetleg terepasztalon szervezhet meg. Ha szükséges a szervezés és a feladatok pontosítása terepen is megtörténhet.

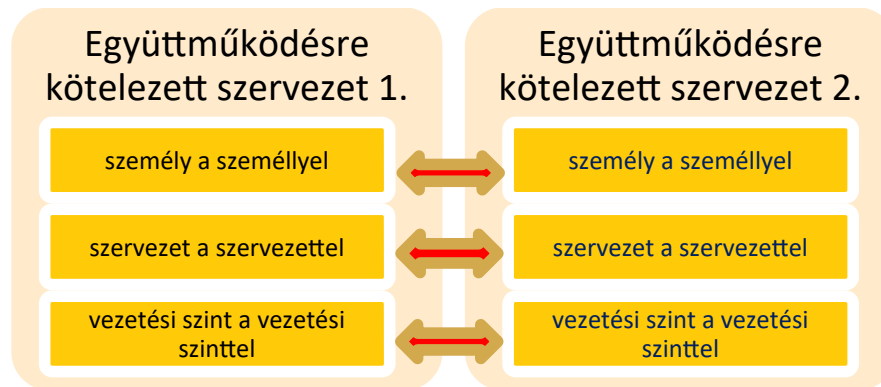
Végrehajtásának módszerei:

- *A parancsnok utasításainak módszereivel* (amikor kevés idő áll rendelkezésre) ekkor a parancsnok rövid utasításokat ad az együttműködő szervezetek vezetőinek – nincs vita, végrehajtás van – hajtsa végre! Majd, ha a végrehajtás megtörtént és véget ért a cselekménysorozat, azt követően elemezzük a tevékenységet!
- *Az alárendeltek jelentéseinek módszerével*, ebben az esetben az beosztott parancsnokok röviden jelentenek a tervezett tevékenységükről, amelyet az előljáró kiegészíthet, esetleg pontosíthat – használható és jó módszer, de viszonylagosan sok időt vesz igénybe, megnehezíti a helyzetet, ha másképpen tervezzük a feladatok végrehajtását, mint ahogyan a beosztott vezető gondolja, ekkor következik az előbb alkalmazott módszer – az utasítások módszere.
- *A tevékenység fontosabb mozzanatainak lejátszása* során mintegy időgrafikonban haladva modellezzük a tervezett tevékenységet, ahol az alárendeltek (végrehajtók) folyamatosan jelentik, hogy melyik mozzanatban, melyik szervezeti elem milyen feladatot hajt majd végre. A parancsnok ezt vagy jóváhagyja, vagy módosítja, vagy kiegészíti. Előnye, hogy minden résztvevő előtt ismertté válik a teljes folyamat.

Néhány fontos elv az együttműködés megszervezése során:

- *személy a személlyel* – általában az azonos vezetői beosztást betöltő személyek között megállapodással indul az együttműködés – mindkét félnek fontos törekedni a jó személyes kapcsolat kialakítására és a kölcsönösségre,
- *szervezet a szervezettel* – a vezetői utasításra a szervezetek működnek együtt – szintén fontos a kölcsönösség (a kölcsönös előnyök felismerése alapján) és a beosztott vezetők közötti jó vezetői kapcsolat,
- *vezetési szint a vezetési szinttel* – általában csak azonos vezetési szintek között jön létre a hatékony együttműködés,

- *megszervezése felülről lefelé történik* – általában a szervezetek felső vezetése határozza meg az együttműködés megszervezését, onnan a bevont szervezetekben lefelé halad az együttműködés végzésére vonatkozó utasítás vagy információ, amely így áthatja a szervezet teljes egészét,
- *megszervezése mindig a fő feladat érdekében történik* – az együttműködés célja a közös fő feladat teljesítése.



12. sz. ábra.
Az együttműködés szintjei.

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

Amennyiben az együttműködés megszakad, azonnal helyre kell állítani, amennyiben a végrehajtás körülményei megváltoznak, akkor azt újra meg kell szervezni.

8 Az irányítás

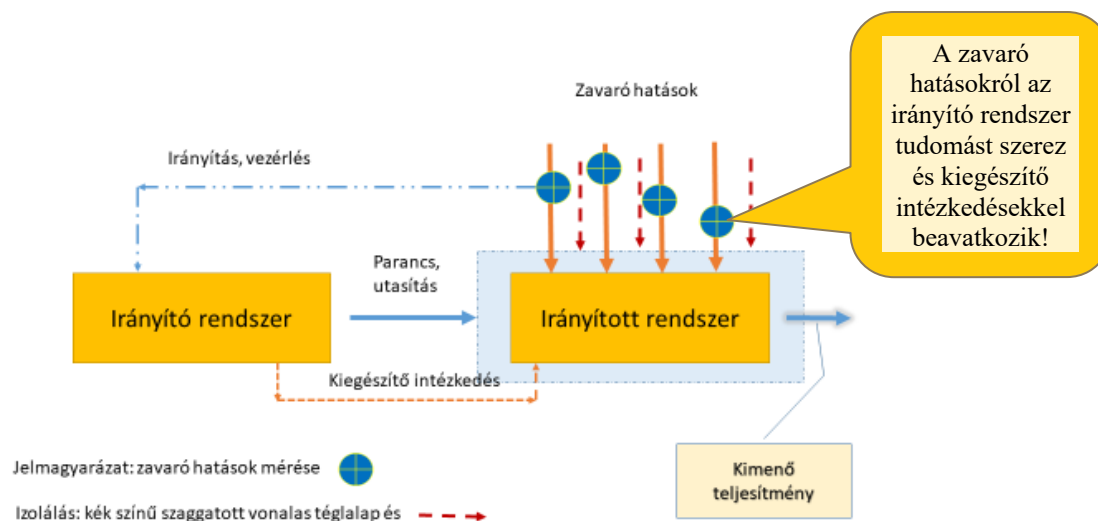
Vezetőként – munkatársaink segítségével – mindent kigondoltunk, eldöntöttünk, megszerveztünk, elindul a folyamat. Ahhoz, hogy célhoz érjünk, folyamatosan felügyelnünk kell a végrehajtást. Az irányítási funkció keretében, a vezető a szervezet megtervezett működését akadályozó és zavaró tényezőket hárítja el. Ez a funkció tulajdonképpen a kibernetikához hasonló elven működik, csak annál bonyolultabb, hiszen a humán tényezők miatt kevésbé kiszámíthatóak.

Az irányítás olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlásával az előjáró beavatkozik a folyamatba, annak:

- beindítása;
- előírt szinten tartása;
- kívánt módon való megváltoztatása és leállítása céljából.

Az irányítás a kisebb zavaró tényezőket hivatott kiküszöbölni. Ez általában közvetlen, vezetői beavatkozást jelent, amelynek leggyakoribb formája a szóbeli vagy írásbeli utasítás, amely meghatározza az alacsonyabb szintű szervezet korrigált tevékenységét. Ilyen beavatkozás rövid távú, és célja, hogy a magasabb, elsődleges cél teljesítése ne szenvedjen csorbát.

Például járőrszolgálat felfüggesztése vagy átvezénylése egy aktuális közlekedési balesethez a magasabb rendű feladat érdekében történhet. Az intézkedés természetesen kockázatot hordoz a vezető számára: amennyiben a szolgálati alapfeladat teljesítése hátrányt szenved, a vezetőnek gondoskodnia kell arról, hogy döntése indokolható és igazolható legyen. Bizonyítani kell, hogy az új feladat és a kialakult helyzet a vezetői beavatkozás szükségességét, valamint annak helyességét indokolta.



13. sz. ábra.

Az irányítás, vezérlés rendszere.

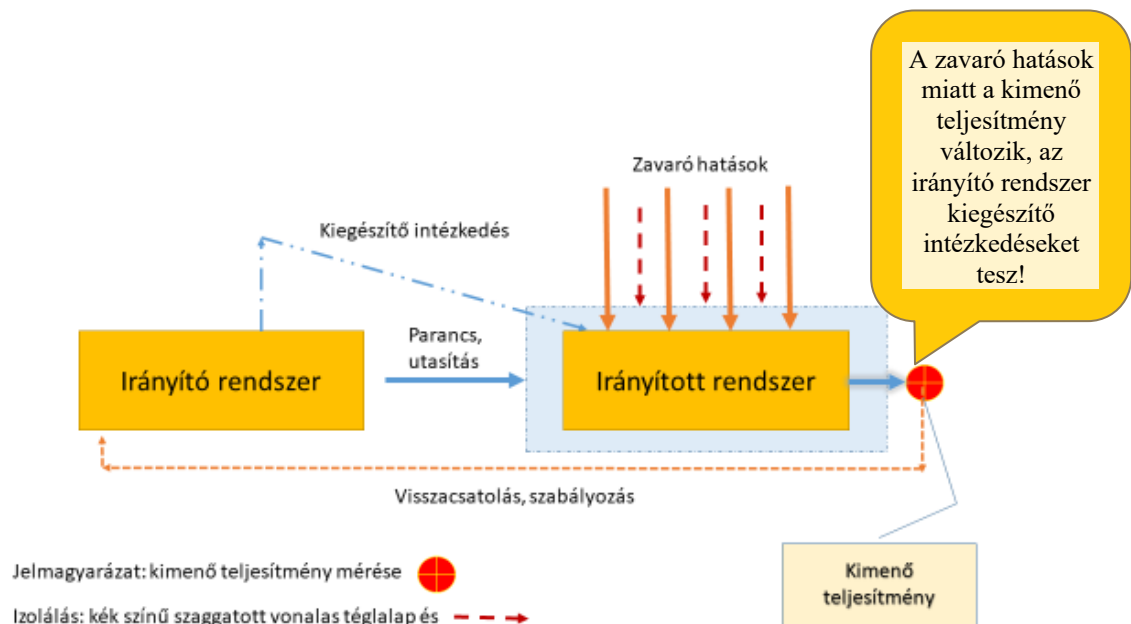
Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A vezérlés során az irányító rendszer a zavaró hatásokat már akkor érzékeli, mielőtt azok az irányított alrendszert elérnék. A vezérlés elvén alapuló irányítás alapját a rendszer környezetéből szerzett információk és az ezekre adott válaszok képezik. A vezérlő szervezet kompenzálja a bekövetkező hatásokat úgy, hogy az eredeti feladatrendszer végrehajtása alapvetően nem módosul. A feladatvégrehajtás sikere nagymértékben függ attól, hogy a végrehajtó rendelkezik-e azokkal a képességekkel, amelyek biztosítják a káros hatások elleni tevékenység eredményességét. Mivel a vezérlés a közvetlen cselekvések végrehajtására irányul, előre kell kidolgozni az elvárt cselekvési magatartásokat jelek, utasítások és parancsszavak formájában, valamint előre elkészített intézkedési, riasztási, kiürítési és egyéb tervek segítségével. Ezeket a magatartásformákat célszerű előzetesen begyakoroltatni, hogy a végrehajtás a gyakorlatban is zökkenőmentes legyen.

8.1 A szervezetek tevékenységének befolyásolása, a szabályozás és az izolálás

A szabályozás a rendőrség szervezetének egyik legáltalánosabban alkalmazott irányítási módja, mivel biztosítja az előjáró számára a gyors, operatív beavatkozások lehetőségét. A folyamatban három elem jelenik meg: az irányító, a végrehajtó, valamint a zavaró hatás(ok). Az irányító a zavaró hatásokat érzékelő, a beavatkozás szükségességét felismerő szervezetet működtet.

Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy a szervezetben léteznek olyan operatív irányító csoportok, amelyek a kimenő teljesítmény alapján felmérik a zavaró hatásokat, megítélik a beavatkozás szükségességét, és intézkednek az ellentevékenység bevezetéséről. A rendszer alkalmazásának kritikus pontja a beavatkozási küszöb meghatározása. Kiemelten fontos a döntési hatáskörök pontos tisztázása, a kommunikáció és az összeköttetések biztosítása, valamint a gyors és pontos intézkedések végrehajtása. Emellett elengedhetetlen a helyzet változásainak folyamatos figyelemmel kísérése és a visszacsatolás biztosítása.



14. sz. ábra.

A szabályozás rendszere (elvi vázlat).

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

A zavaró hatások kiküszöbölésének preventív módszere az izolálás, amely elszigeteli a végrehajtó szervezetet a rá, vagy a tevékenységére ható káros hatásoktól. (pl. A madárinfluenza járvány esetén, nem engedik ki a szabadba a baromfikat, a gondozók sem hagyják el az állattelepet, ezzel akadályozzák meg a fertőző vírus bejutását a telepre.) A 14. ábrán a piros szaggatott nyíl jelzi, hogy a hatás nem éri el a szervezetet!

8.2 A napi, heti, havi és éves vezetői feladatok

A vezetőnek olyan rendszert kell kialakítania a munkahelyén, amelyben a vezetési fórumok tervezetten megvalósulnak. Minden időszakban más feladatot hajt végre a munka hatékony irányítása céljából.

8.2.1 Napi vezetői feladatok

A napi vezetői feladatok az operatív irányítás körébe tartoznak, és a szervezet folyamatos, jogszerű és hatékony működését szolgálják. Ide tartozik a napi működéssel kapcsolatos ügyek rendezése és a keletkezett iratok szignálása, a kiadmányozási jogkör gyakorlása, továbbá a különböző szakmai anyagok átolvasása, ellenőrzése és aláírása. A vezető napi feladatai közé sorolható az aktuális ügyek megbeszélése, vezetői fórumok és értekezletek vezetése, valamint a kiemelt jelentőségű ügyekben és fontos feladatok végrehajtása érdekében szükséges egyeztetések lefolytatása.

Szintén a napi vezetői tevékenység részét képezi a munkatársak munkájának megszervezése, a végrehajtandó feladatok kijelölése és elosztása, valamint a végrehajtás folyamatos nyomon követése. Ezek a feladatok biztosítják az operatív szintű döntéshozatal gyorsaságát és a szervezet reagálóképességét.

8.2.2 Heti vezetői feladatok

A heti vezetői feladatok elsősorban a rövid távú tervezéshez és ellenőrzéshez kapcsolódnak. Heti rendszerességgel szükséges a következő időszak – jellemzően a következő hét – tevékenységének megtervezése, valamint az elmúlt hétre ütemezett feladatok végrehajtásának értékelése. Ennek keretében kerül sor az elmaradt feladatok átütemezésére, illetve indokolt esetben új határidők kijelölésére.

A heti feladatok közé tartozik a határidők áttekintése és szükség szerinti módosítása. Nem megengedhető az a gyakorlat, hogy a végrehajtásra kijelölt munkatárs a határidő lejárátát megelőző napon, illetve a határidő napján jelzi hosszabbítási igényét. A vezető heti szinten áttekinti azt is, hogy ki, mikor és milyen feladatot hajt végre, továbbá vizsgálja a nagyobb jelentőségű, hosszabb időt igénybe vevő feladatok időarányos végrehajtását.

8.2.3 Havonként jelentkező vezetői feladatok

A havonként jelentkező vezetői feladatok közé tartozik a havi tevékenység átfogó értékelése, valamint az adott hónapban nyújtott egyéni és szervezeti teljesítmény áttekintése. A vezető elemzi az aktuális hónapra vonatkozó munkatervek teljesülését, kijelöli a következő hónapra érvényes határidőket, kijelöli a felelősöket, továbbá meghatározza a következő hónapban várható és előre látható feladatokat.

E körben a vezető figyelemmel kíséri az állomány tagjainak külső helyszíneken történő megjelenését, így különösen a konferenciákon, képzéseken, továbbképzéseken való részvételt,

valamint a kötelező részvétellel járó kötelezettségek teljesítését. A havi értékelés lehetőséget teremt az esetleges kapacitásbeli, vagy szervezési problémák időbeni felismerésére és kezelésére.

8.2.4 Év közben és év végén jelentkező vezetői feladatok

Az év közbeni vezetői feladatok keretében folyamatosan vizsgálni kell az éves munkaterv végrehajtásának állapotát, valamint a stratégiai célkitűzések teljesülését. A vezetőnek időszakonként önellenőrzést szükséges végeznie annak érdekében, hogy meggyőződjön arról, eleget tett-e vezetői, irányítói és felügyeleti ellenőrzési kötelezettségeinek.

Az év végén kiemelt jelentőségű feladatként jelenik meg a szervezet éves tevékenységéről szóló összefoglaló jelentés elkészítése. Ennek a dokumentumnak konkrét adatokra épülő, lényegre törő, pontos és önkritikus értékelést kell tartalmaznia. Az összefoglaló jelentésben meg kell határozni a következő időszak fő feladatait, célkitűzéseit, követelményeit, súlypontjait és prioritásait.

Az év végi vezetői tevékenység részét képezi továbbá a jövő évi költségek és kiadások tervezése, a kiutazások, fogadások és ellenőrzések ütemezése, valamint javaslattétel a deregulációs feladatokra.

Az előbbieken felvázolt, strukturált rendszer működtetése kiemelt vezetői feladat, amely nagymértékben függ az adott szervezet sajátosságaitól, munkarendjétől, a végrehajtás körülményeitől, a belső és külső szabályozási környezettől, valamint a vezetői feladatok megosztásának lehetőségeitől.

8.3 A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások

A vezetői és irányító munka egyik alapvető eszköze a jól előkészített, profi módon levezetett értekező. Értekezőt vagy megbeszélést akkor célszerű tartani, amikor pontosan meg tudjuk határozni az összejövetel célját, és egyértelműen meg tudjuk fogalmazni, mit szeretnénk elérni általa.

Az értekező megtartása nem minden esetben indokolt. Célszerű elhalasztani vagy mellőzni az összejövetelt, ha:

- éppen nincs aktuális feladat,
- előre láthatóan a résztvevők nézőpontjai annyira eltérnek, hogy várhatóan nem jutnak konszenzusra,
- a döntés nem a résztvevő személyektől függ, tehát nincs döntési felelősségük,
- a munkatársak bevonása tovább bonyolítaná a döntést megelőző, amúgy is összetett folyamatokat.

Ezzel szemben értekező megtartása indokolt, amikor:

- tájékozódni kívánunk munkatársaink véleményéről,
- különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak és azokat ütköztetni szeretnénk,
- az együttműködés kialakítása a cél,
- a szervezet tagjait be kívánjuk vonni az őket érintő kérdések megoldásába és konszenzust szeretnénk elérni,
- döntésre van szükség, de a problémát több oldalról kell megvizsgálni, több nézőpontot figyelembe véve (kollektív bölcsesség alkalmazása).

Amennyiben eldöntöttük, hogy értekezőt tartunk azt is el kell döntenünk, hogy az információkat csak tovább szeretnénk adni, vagy „csak” a résztvevők közötti belső információ cserére törekszünk.

Ha információ átadására törekszünk, akkor leggyorsabb és legközvetlenebb módja a tájékoztató jellegű értekezlet. Az érdekeltek jelen vannak, mindenki meghallgatja a tájékoztatót, kérdéseket tehetnek fel, a tájékoztatás személyes, világos, egyértelmű és pontos. Ezt a vezetői fórumot követően mindenki ugyanazzal az információval rendelkezik, a félreértések kizárhatóak.

8.3.1 A jó értekezlet funkciói

Az értekezletek többsége az alábbi négy alapvető funkció valamelyikét szolgálja:

- a) hírek, információk közlése (tájékoztató értekezlet),
- b) eszmecsere, kérdések feltétele, tájékozódás,
- c) problémamegoldás,
- d) döntéshozatal előkészítés.

a) Hírek információk közlése.

Tájékoztató értekezleteket abban az esetben szervezünk, amikor szükségessé válik a szervezet felső vezetése által meghozott döntések mögött meghúzódó szándékok ismertetése, valamint amikor a munkatársakat valamely kiemelt jelentőségű eseményről kell tájékoztatni. Ezeken az értekezleteken az elsődleges szereplő az információt közlő személy, aki jellemzően a szervezet felső szintű vezetője is lehet, míg a hallgatóság a munkatársak köréből kerül ki.

A tájékoztató értekezleteken lehetőséget szükséges biztosítani kérdések feltevésére és a rendelkezésre álló információk birtokában érdemi válaszokat kell adni. Ez elősegíti a döntések jobb megértését, továbbá hozzájárul a vezetés iránti bizalom erősítéséhez.

A tájékoztatás során nem csupán kedvező, hanem olykor kedvezőtlen hírek közlésére is sor kerülhet. Ilyen esetben célszerű már az értekezlet elején ismertetni a rossz hírt, majd ezt követően rátérni a pozitív elemek bemutatására, amennyiben vannak ilyenek. Ez lehetőséget biztosít a résztvevők számára arra, hogy átgondolják és reálisan értékeljék a kialakult helyzetet. A kényes kérdésekre lehetőség szerint nyílt és egyenes válaszokat szükséges adni, mivel hitelesebb a kedvezőtlen, de biztos információ, mint a mellébeszélésből fakadó bizonytalanság. A vezetői hitelesség megőrzése kiemelt jelentőségű, mivel annak elvesztése maradandó következményekkel járhat.

Fontos szempont továbbá, hogy a munkatársak tájékoztatása akkor történjen meg, amikor az adott ügy már a döntéshozatal előrehaladott szakaszában van. Amennyiben bizonytalan információk kerülnek ismertetésre, azt egyértelműen jelezni kell, továbbá ismertetni szükséges a lehetséges alternatívákat.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a tájékoztató értekezletek legfontosabb alapszabálya az őszinteség. Mindenfajta titkolózás előbb-utóbb napvilágra kerül, ezért a nyílt és korrekt kommunikáció a hosszú távon működő szervezeti kultúra egyik alapvető pillére.

b) Eszmecsere típusú értekezlet.

Ennek az összejövetelnek középpontjában a jövőre vonatkozó tervek és elképzelések állnak. A fórum célja, hogy a résztvevőket ösztönözzük minél több nézőpont és ötlet felvetésére. Fontos szempont, hogy minden résztvevő – lehetőség szerint – az alaptermészetével ellentétes módon

viselkedjen: a bőbeszédűek fogják vissza magukat, míg a szótlanabbak vállaljanak aktívabb szerepet a megszólalásokban.

A fórum célja, hogy a felmerülő problémákra válaszokat és lehetséges megoldási irányokat találjunk, ugyanakkor a döntéshozatal ne ezen az eseményen történjen meg. Célszerű a döntést későbbre halasztani, és időt hagyni annak érlelődésére, mivel ez a résztvevők számára kedvezőbb, hiszen a különösen kényes esetekben idővel a kedélyek is mérséklődhetnek.

c) A problémamegoldó típusú értekezlet.

Fontos meggyőzni a munkatársakat arról, hogy a problémás helyzetek megoldásában, a felelős döntések meghozatalához elengedhetetlen az érintettek aktív közreműködése. Mivel a döntések közvetlenül rájuk vonatkoznak, nagy valószínűséggel nekik kell viselniük azok következményeit is.

Az ilyen típusú értekezleteket célszerű írásos anyag elkészítésével előkészíteni, amelyet jó előre meg kell küldeni a résztvevők számára, hogy lehetőségük legyen felkészülni és konstruktívan hozzájárulni a döntéshozatalhoz.

Az előkészítő anyag akkor éri el célját, ha alapvetően az alábbi elemeket tartalmazza:

1. *Világos problémameghatározás:* vázoljuk fel, mi a probléma, miért alakult ki döntési helyzet (mi váltotta ki, általános vagy egyedi problémáról van-e szó), továbbá ismertessük a tényeket és a várható következményeket.
2. *Az eddigi intézkedések bemutatása:* ismertessük a problémahelyzet megoldására tett korábbi lépéseket és az ezekhez kapcsolódó körülményeket.
3. *Háttérinformációk biztosítása:* adjunk további információkat, amelyek segítik a probléma megértését és a megoldás kidolgozását.
4. *Lehetséges megoldási alternatívák bemutatása:* vázoljuk fel a megoldás lehetséges változatait, valamint az egyes alternatívák előnyeit, hátrányait és várható következményeit.

Az írásos anyag kiadását mellőzhetjük abban az esetben, ha annak pótlására egy rövid megbeszélést tartunk az értekezlet előtt két-három nappal, amelynek során az előzőekben ismertetett szempontokat vesszük sorra. Ezáltal ösztönözhetjük a munkatársakat arra, hogy átgondolják a problémával kapcsolatos saját nézőpontjukat, valamint felkészüljenek az adott kérdés megvitatására.

Az értekezlet megnyitását követően röviden ismertetni szükséges az adott problémát, hiszen bár mindenki olvashatott vagy hallhatott róla, a közös kiindulópont biztosítása érdekében indokolt a kialakult problémahelyzet rövid összefoglalása. Ezt kiegészíthetjük az írásban kiadott anyaghoz képest az időközben keletkezett új információkkal is. Lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a résztvevők kiegészítő kérdéseket tegyenek fel, amelyek révén a homályos pontok tisztázhatóvá válnak.

A problémák többségének megoldása az azokat kiváltó okok feltárásával kezdődik. Az okok azonosítása rendszerint összetettebb feladat, mint a következmények felismerése. Amint az okok pontos meghatározása megtörtént, sor kerülhet a megoldási javaslatok számbavételére, majd azok közös értékelésére és felülvizsgálatára. Az értekezlet zárásakor célszerű olyan alternatívákkal rendelkezni, amelyek meghatározzák a további kidolgozó munka lehetséges irányait.

d) A döntéshozó típusú értekezlet.

Az értekezletek ezen típusa számos momentumában hasonlít a problémamegoldó értekezletekhez, ugyanakkor több eltérő sajátossággal is rendelkezik. Ebben az esetben is szükséges az írásos anyag előzetes megküldése vagy az előzetes szóbeli tájékoztatás a résztvevők számára, amely tartalmazza a döntési alternatívákat és azok várható következményeit. A résztvevőknek úgy kell érkezniük az értekezletre, hogy a lehetséges döntési változatok közül már rendelkezzenek egy általuk preferált alternatívával, és készen álljanak annak megvédésére, érvekkel történő alátámasztására, valamint az előnyök és hátrányok mérlegelésére.

Míg a problémamegoldó értekezletek résztvevői az adott probléma megoldását sajátjuknak tekintik, és az elfogadott döntéseket a saját magukra vonatkozó döntésként értelmezik, addig a döntéshozó értekezleteken a döntés másokra is kihat, nem kizárólag az értekezlet résztvevőire, így a döntések felelőssége jelentősebb.

Fontos, hogy a döntéshozó értekezleteken azok a személyek vegyenek részt, akik döntésre jogosultak, személy szerint képesek vállalni döntéseik súlyát, illetve beosztásuknál fogva azt mások felé közvetíteni tudják, vagyis érvényt tudnak szerezni a meghozott döntéseknek.

Az értekezlet célja a döntési alternatívák közül a legmegfelelőbb kiválasztása, hiszen ritkán fordul elő, hogy egyetlen döntési változat senki érdekét ne sértse, illetve minden érintett számára egyformán a legkedvezőbb legyen.

Az értekezletet úgy célszerű lezárni, hogy annak döntését a többség egyértelműen támogassa, az azt korábban ellenzők pedig elfogadják és kollektív döntésként támogassák a meghozott határozatot.

8.3.2 Az értekezletek megtartásának rendszere

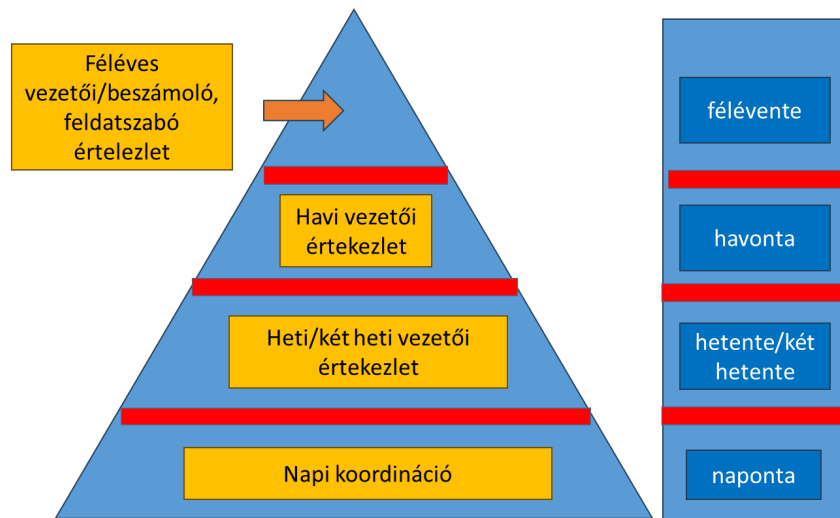
Vezetőként jelentős energiát fektetünk az éves és havi munkatervek elkészítésébe, sok esetben pedig havi feladattervvel is rendelkezünk. Ennek megfelelően joggal várjuk el, hogy a meghatározott feladatok időben és megfelelő formában eljussanak a munkatársainkhoz. A szervezetünkben a vezetői fórumrendszerünket (az értekezletek rendjét) úgy kell kialakítanunk, hogy az folyamatosan biztosítsa az információáramlást a különböző vezetési szintek között vertikálisan és horizontális formában is.

A vezetői fórumok rendszere akkor logikus, ha az egymásra épül, valamint periodikusan ismétlődik. Általában minden szervezet első számú vezetője az aktuális hónap végén felsővezetői értekezletet hív össze. Ezen a vezetői fórumon a felsővezetők megkapják a további havi munkájukhoz szükséges információkat, kiinduló adatokat és értékeléseket. Ezeket az információkat és feladatokat kiegészítik saját terveikkel (munkaterveikkel), valamint saját gondolataikkal.

Általánosságban elmondható, hogy minden vezető az eggyel alacsonyabb vezetési szint számára adja át az információkat és onnan szerez visszajelzéseket a végrehajtott feladatokról.

A vezetői értekezletek akkor éri el a céljukat, ha minden résztvevő felkészülten érkezik. Az előzetes felkészülés a vezető és a munkatársa által közösen kidolgozott szempontrendszer alapján valósul meg, amelynek során a beosztott rövid feljegyzést készít mondanivalójáról, valamint az esetlegesen szükséges adatokról. Olyan beszámoltatási és értékelési szempontokat szükséges közösen összeállítanunk, amelyek alkalmasak arra, hogy átfogó képet adjanak az alárendelt szervezet működéséről. Alapszabály, hogy vezetőként mi is készüljünk fel az értekezletre, amit vezetünk.

A vezetési fórumok rendszerét a következő ábra szemlélteti.



15. sz. ábra.
A vezetési fórumok rendszere (elvi vázlat).

Forrás: a szerző saját szerkesztése.

8.3.3 Az egyes vezetői fórumok tartalma, levezetésének rendje

A helyettes eligazítása és a munkaértekezlet időpontja a havi felsővezetői/parancsnoki értekezlet után kerül kijelölésre, melynek időpontja a hónap eleje.

A helyettes(ek) eligazítása vezetői fórum, időben megelőzi a munkaértekezletet. Megtartásának célszerű rendje, hogy a helyettes(ek) eligazítása a szükséges mértékben már korábban megtörténik, a vezető és helyettese(ik) egyeztetni a havi feladatokat, megbeszélnek az esetleges problémákat, majd a vezetői fórum kiegészül a többi résztvevővel és átalakul munkaértekezletté.

Vezetélméleti szempontból vizsgálva nem elegendő a napi koordináció, hiszen annak a vezetői fórumnak a célja az operatív ügyekre történő azonnali reagálás. A folyamatosan végzett vezető-irányító munka megköveteli a vezetési folyamat érvényesítését, az egyes időszakok lezárását, és a közép- és hosszú távú feladatok megszabásának szükségességét.

A munkaértekezletek, eligazítások levezetésének általános rendje (változat).

1. *Beszámoltatás, a beosztásból adódó feladatok végrehajtása, a kapott havi (heti, kétheti) feladatok teljesítésének helyzete, a végrehajtott ellenőrzések általános tapasztalatai, a szervezet általános tevékenysége, valamint az alárendeltek jelentései a saját tapasztalatok és ellenőrzések tükrében.*
2. *Az értékelés, amelynek keretében a beszámolót a helyettesek/beosztott vezetők egyenként hajtják végre, majd ezt az azonnali vezetői értékelés követi. Ez nem jelent problémát, mivel azonos szintű vezetők vannak jelen, így a többi beosztott vezető jelenlétében elhangozhat a megerősítés, a hiányosságok pótlására történő figyelemfelhívás, illetve az esetleges kiegészítő feladatszabás.*

3. *A tájékoztatási rész* következik, amelynek során kizárólag azok az információk hangzanak el, amelyek a vezetői körre tartoznak. Ide tartozik a tevékenység összegzett megítélése, valamint egyéb releváns információk közzététele.
4. *A feladatszabás*, amely a következő időszakra (hét, két hét, hónap) vonatkozó vezetői feladatok szervezetenkénti, vagy összegzett meghatározását jelenti, továbbá a vezetők esetében a következő időszak feladatainak személyenkénti bontásban történő pontosítását a havi feladattervben meghatározottak alapján. Ennek része az ellenőrzések időpontjának kijelölése, az ügyeleti rend, a feladatok és a határidők meghatározása.
5. *A kérdésekre és észrevételekre való reagálás*, amelynek során – amennyiben rendelkezésre állnak a szükséges információk – a résztvevők választ kapnak kérdéseikre, ellenkező esetben a vezetés tájékozik, és később ad választ.

8.3.4 Vezetőként hogyan készülünk fel az értekezletre?

Mindenki szervezett már társas összejövetelt, amelynek előkészítése során átgondolja, kiket kíván meghívni, mikor kerül sor az eseményre, és hol kívánja lebonyolítani azt. Hasonló elvek szerint célszerű eljárni értekezlet összehívása esetén is. Az előkészítendő tennivalók ajánlott sorrendje a következő lehet:

- *A témára vonatkozó tervezés.*
Fontos a napirendi pontok összeállítása és az értekezlet céljának pontos meghatározása. Amennyiben szükséges, hogy a résztvevők előzetesen felkészüljenek a tárgyalt témából, az értekezlet előtt néhány nappal el kell küldeni számukra a napirendet, a rendelkezésre álló háttéranyagokat, valamint a megoldást igénylő feladatok jegyzékét. Ezzel biztosítható, hogy a meghívottak megfelelő információkkal rendelkezzenek az értekezlet tárgyát illetően.
- *A meghívottak köre.*
Az értekezleten azok vegyenek részt, akik jelenléte feltétlenül indokolt. Kevesebb résztvevő általában gyorsabb konszenzushoz vezet. Mérlegelni kell, hogy hány fővel kívánunk dolgozni. A kialakult munkarend és a levezető elnök személyes tekintélye biztosíthatja a zavartalan közös munkát.
- *Az időpont megtervezése.*
Fontos figyelembe venni a résztvevők igényeit. Senki sem szeret olyan értekezleten részt venni, amelyre korán reggel kell útnak indulnia, különösen a vidéki munkatársak esetében. Az értekezlet kezdési időpontjának meghatározásakor kerülni kell a munkaidő kezdetét, mivel a résztvevőknek ilyenkor még elintézendő ügyeik vannak (pl. tájékozódás az előző napi eseményekről, előkészület a munkához, kávézás). Célszerű legalább fél órát hozzáadni a munkaidő kezdetéhez és erre az időpontra összehívni a résztvevőket.
Egyes résztvevők a délutáni időpontokat részesítik előnyben. Ebben az esetben ügyelnünk kell arra, hogy a kezdési időpont ne essen közvetlenül ebéd utánra, hanem valamivel későbbre.
A kora délutáni időpont előnye, hogy a résztvevők kezdetben ráérnek, majd az idő előrehaladtával a döntéshozatal üteme jelentősen felgyorsulhat, különösen a munkaidő vége felé vagy a késő délutáni órákban.
- *Az értekezlet helyszínének kiválasztása.*

A helyszín kiválasztásához szükséges ismerni a résztvevők számát, továbbá el kell dönteni, szükség lesz-e szemléltetésre, illetve meghatározni az értekezlet jellegét (hivatalos vagy informális, problémamegoldó vagy protokolláris). Fontos szempont az értekezlet tervezett időtartama, valamint a kényelmes ülőhelyek és jegyzetelésre alkalmas asztalok biztosítása. Elképzelhető, hogy a szervezet székhelyétől távol tartott, kihelyezett értekezletet szervezünk, ahol ideálisak a feltételek akár több napos tanácskozáshoz. Az esemény kiegészíthető munkavacsorával, kulturális programmal vagy csapatépítéssel is.

– *Az értekezlet napirendi pontjainak összeállítása.*

A napirendi pontok összeállítása, valamint az esetleges felszólalók és jelentést tevők személyének koordinálása az értekezlet előkészítésének utolsó fázisa. A napirendet az értekezlet előtt időben el kell juttatni a résztvevőkhöz, hogy felkészülhessenek, előkészíthessék anyagaikat és véleményüket tényekkel alátámasztva kifejthessék. Érdemes a napirendi pontok mellé feltüntetni az egyes pontok megtárgyalására szánt időtartamot. Ennek célja, hogy a résztvevők előre tájékozódjanak az értekezlet tervezett időtartamáról, és saját munkaidejüket hatékonyan ütemezhessék.

8.3.5 Az értekezletek levezetése

Fontos szempont, hogy az értekezleten a résztvevők lehetőség szerint komfortosan érezzék magukat, bár előfordulhat, hogy erre kevés az esély, különösen akkor, ha a vezető vagy a szervezet negatív kontextusban kerül a középpontba.

Az optimálisan működő szervezetben az elérendő célok közösek, csupán a megvalósítás módjában lehetnek eltérő nézőpontok vagy vélemények. Célszerű, ha a vezető jó példával jár elől: időben érkezik, hangvétele nyugodt és fegyelmezett. Az ültetési rend szintén elősegítheti az értekezlet gördülékeny levezetését, különösen kényes kérdések megvitatása esetén. A vezető mellé kerüljenek azok, akik támogatják az álláspontját, míg az ellenérdekelteket célszerű külön, egyenként, szétszórta elhelyezni. Több résztvevő esetén praktikus ültetőkártyákat alkalmazni, amelyek többször is felhasználhatók, így még akkor is pontosan követhető, ki hol ül és melyik szervezetet képviseli. Hasznosak lehetnek a névtáblák is, amelyek segítségével a résztvevők a szóbeliség jelzésére egyszerűen az oldalára állítják kartonból készült táblájukat. A szóadás sorrendjét ez alapján lehet megadni.

Az értekezletet a napirendi pontok ismertetésével kezdjük, majd a meghatározott rend szerint kezdődik a téma feldolgozása. Az értekezletről hangfelvétel, emlékeztető, vagy jegyzőkönyv készülhet, melyről előzetesen tájékoztatni kell a résztvevőket, szükség esetén a hitelesítők személyét is meg kell nevezni. A vezetőnek kiemelt figyelmet kell fordítania a metakommunikációs jelzésekre, mivel gyakran a gesztusokban, arckifejezésekben kirajzolódó vélemények többet árulnak el, mint a szóban elhangzottak. Ezek különösen fontosak, mert az ellenzők és a támogató résztvevők meghatározó szerepet játszhatnak a probléma megoldásában.

Az értekezleten nem engedhető meg, hogy heves vita vagy személyeskedés alakuljon ki. Ebben az esetben az elnöknek figyelmeztetnie kell a résztvevőket, vagy szükség szerint megvonhatja a szót a felszólalótól.

Probléma akkor merül fel, amikor a felszólalók ugyan a témához kapcsolódnak, de később eltérnek tőle, és ismétlik a már ismert információkat. Ilyenkor az értekezlet vezetőjének kíméletesen, de

határozottan kell beavatkoznia, ugyanakkor gondoskodnia kell arról is, hogy a valóban értékes gondolatokat megosztani kívánó résztvevők szóhoz jussanak.

8.3.5.1 *Vezetőként hogyan tudunk példát mutatni az értekezlet résztvevőinek?*

A hatékony kommunikáció és elváráskezelés érdekében az alábbi irányelveket célszerű betartani:

- Konkrétan térjünk rá a témára, kerüljük az elkerülő fogalmazást.
- Ne tegyünk fel kérdéseket „a levegőbe”; mindig legyünk konkrétak, és az illetékestől kérdezzünk. Amennyiben a kérdés csak két-három személyt érint, törekedjünk arra, hogy a kollégák más időpontban, közösen oldják meg a problémát, és legközelebb tájékoztassanak bennünket az eredményről.
- Mindig a megfelelő személyhez szóljunk, akitől elvárjuk a feladat teljesítését.
- Világosan fogalmazzuk meg elvárásainkat, és adjuk meg a teljesítés pontos időpontját, nap és óra megjelölésével, valamint a kívánt anyag átadásának módját – a digitális formátum is elfogadott.
- Vezetőként ne dicsérjünk vagy bíráljunk nyilvánosan személyeket vagy szervezeti egységeket. A negatív jelenséget bíráljuk és annak tanulságát! Az esetleges személyes kritikát alkalmas időpontban, a közvetlen érintett és szükség esetén annak vezetője jelenlétében közöljük. Elmarasztalás előtt hallgassuk meg a munkatárs saját véleményét is, mert előfordulhat, hogy olyan információhoz jutunk, amely felmentheti őt a felelősség alól. Ez a módszer általában sokkal hatékonyabb, mint nyilvánosság előtt személy szerint bírálni valakit a munkájáért.

Vannak olyan munkatársak, akik nehezen fogadják el a kritikát. Ezt a korábban már említett szempontot érdemes ismételten hangsúlyozni: a vezetőnek nem szükséges minden hiányosságot azonnal észrevenni és szóvá tenni. Az a tény, hogy a vezető felismeri a problémát, lehetőséget ad arra, hogy áttételes intézkedésekkel szüntesse meg azt, ami általában célravezetőbb, mint a közvetlen ráhatás.

A kialakuló vagy kialakult vitákat a „pillanatileállítás módszerével” célszerű kezelni. Ebben az esetben a vezető megállítja a vitát és egyik felet sem kritizálja. Tárgyilagosan megjegyzi, hogy a döntés nem hozható meg az adott pillanatban. Felhívhatja a figyelmet arra, hogy a problémát újra meg kell vizsgálni az érintetteknek, majd kijelöli a vita folytatásának új időpontját. Fontos, hogy a következő alkalomra a vitatkozó felek előzetesen állapodjanak meg a közösen elfogadható megoldásban. Szükség esetén a vezető határidőt is megszabhat a konszenzus elérésére.

8.3.5.2 *Mit tehet a vezető a vitás kérdések rendezésében?*

- Ismertessük a résztvevőkkel a nézőpontjaik közötti különbségeket.
- Dolgoztassuk ki az álláspontokat írásban, majd küldjük meg a résztvevőknek, és kérjünk tőlük állásfoglalást a kérdésben.
- Vegyünk igénybe külső szakértőket, amennyiben erre van lehetőség van és elegendő idő áll rendelkezésre.
- Hívjunk meg olyan vendégeket, akik szaktekintélyek és értik a tárgyalta problémát.

- Lehetőleg tartsuk vissza saját véleményünket a vita során, hogy ne befolyásoljuk a résztvevők állásfoglalását.
- A döntés mindig legyen egyértelmű és világos.
- Röviden foglaljuk össze a megállapításokat a vita lezárását követően, majd a napirendi pontot a döntéssel együtt zárjuk le, pontosítva a tennivalókat, a felelősöket és a végrehajtás határidejét.

8.3.6 Az értekezletek befejezése

Minden esetben hagyjunk elegendő időt az értekeztet befejezésére, mivel ekkor történik meg a megtárgyalt napirendi pontok összegzése és az eredmények összefoglalása. Az összefoglalást nem feltétlenül a vezetőnek kell elvégeznie, ezt a feladatot valamelyik helyettes is elláthatja. Ezt követően, amennyiben a feltételek adottak és az időpont ismert, meg kell határozni a következő összejövetel pontos időpontját és fő témáját, ha erre szükség van.

Az értekeztet befejezéséhez tartozik az emlékeztető elkészítése, amelyeket digitális formában is megküldhetünk a résztvevőknek. Ennek célja a feladatok, felelősök és határidők pontos rögzítése. Az értekezleten elhangzottakról videó- vagy hangfelvétel készíthető, amely digitálisan tárolható. Ennek különös jelentősége van vitás kérdések esetén, amikor az információk utólagos tisztázására van szükség.

8.3.7 Az értekezletek levezetése során alkalmazott jó vezetői gyakorlatok

Az értekezletek vezetése során a következő szempontokat szükséges figyelembe venni:

- Magabiztosnak és határozottnak kell lennünk.
- Kifogástalan mentális állapotban kell részt venni, és az adott problémára koncentrálni.
- Minden tárgyalt témában tájékozottnak kell lenni, ezért előzetesen időt kell szánni a felkészülésre, amely a dokumentumok tanulmányozásából vagy szakértő általi felkészítésből állhat.
- Tapintatosan kell viselkedni a résztvevőkkel szemben; a kritikát és értékelést finoman, megfontoltan kell kinyilvánítani. Dicséret esetén célszerű a teljes szervezet munkáját elismerni.
- Az értekezletet aktívan vezetni kell, nem szabad hagyni, hogy az parttalanná váljon, mindig figyelembe kell venni a napirendi pontokat.
- Az összejövetel végén – szükség esetén napirendi pontonként – összegezni kell a döntéseket, kijelölni a felelősöket, meghatározni a feladatokat és a határidőket.

9 Az ellenőrzés

9.1 A szervezetek tevékenységének ellenőrzése

A vezetési ciklusban a visszacsatolást az ellenőrzés jelenti, amely mindig összehasonlítást takar. A megismert valós tényállapotokat hasonlítjuk össze a tervben foglalt, előre elképzelt, elvárt állapottal. Az ellenőrzés, hasonlóan a vezetési folyamat többi eleméhez, végigkíséri az egész vezetési ciklust és annak minden elemében jelen van. Minden vezető valójában folyamatosan ellenőriz, amikor a szolgálati vagy hivatali ügyekkel kapcsolatba kerül, hiszen benyomások és információkat gyűjt az aktuális tevékenységekről. Az ellenőrzés a vezetői információk egyik legfontosabb és leghitelesebb forrása, amely visszahat a szervezet minden tevékenységére. A jól működő információs rendszer az ellenőrzés egyik alapja, a rendelkezésre álló információk, jelentősen befolyásolhatják az ellenőrzés irányát és fókuszát.

A nagyobb szervezetek a szervezeti szintű, központi ellenőrző tevékenység lebonyolítására gyakran önálló szervezeti egységeket – például osztályt, vagy csoportot – hoznak létre, amelyek rendszerint a vezetők közvetlen alárendeltségében tevékenykednek. A feladatokat tőlük kapják, és nekik számolnak be.

Ha ilyen lehetőség nem áll rendelkezésre, a vezetőnek beosztottjaival együtt „nyitott szemmel” kell járnia, és minden adódó lehetőséget ki kell használnia az ellenőrzésre, még ha ezt nem is nevezzük formálisan annak. A munkatársak által előkészített minden munka vagy tevékenység, valamint a vezető saját tapasztalatai, mind alapját képezik a vezetői ellenőrzésnek.

„Az ellenőrzés olyan vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű vezető meggyőződik arról, hogy az alárendeltek hol tartanak a meghatározott feladatok végrehajtásában, azt milyen szinten hajtották végre, biztosítva van-e a kitűzött cél elérése.”²⁴

Az ellenőrzés célja a munkavégzés színvonalának javítása, a helyes és célszerű folyamatok megerősítése, valamint a munkafolyamat során kialakuló kedvezőtlen jelenségek és hibák minél korábbi időben történő feltárása és kijavítása. Emellett az ellenőrzés tájékoztatást nyújt a vezetőknek korábbi döntéseik helyességéről vagy helytelenségéről is.

A vezetés kettős jellegéből adódóan a vezetőnek biztosítania kell a munkavégzés feltételeit, valamint motiválnia kell munkatársait. Ezért minden vezetési szinten elengedhetetlen, hogy a vezető ismerje és nyomon kövesse beosztottjai tevékenységét és azok eredményeit. Emellett folyamatosan értékelnie kell munkatársai teljesítményét és időben felhívni a figyelmüket az esetleges hibákra, vagy mulasztásokra.

Ugyanakkor a vezető önértékelésének is reálisnak kell maradnia. Ideális a munkával kapcsolatos önértékelés akkor, ha a vezető tisztában van munkatársai és szervezete valós teljesítményével, valamint azokkal a következményekkel, amelyeket a meghozott döntései eredményeztek.

Az ellenőrzés nemcsak az egyéni teljesítményekre, hanem a vezetési funkciók – például az információs rendszer, a tervezés, a szervezés és a koordinálás – működésének színvonalára is visszajelzéseket biztosít, így végső soron a szervezet vezetési színvonalára is. Időnként célszerű egy-egy vezetési funkciót külön kiemelve áttekinteni annak működését a szervezet gyakorlatában.

²⁴ KOVÁCS Gábor (2018f): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 66-67. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626A> letöltés dátuma: 2025.12.05).

9.2 Az ellenőrzés végrehajtásának alaptételei

A továbbiakban tárgyalásra kerül néhány alaptétel, amelyeknek a betartását érdemes megfontolni:

- *Törvényesség, szakszerűség.* Minden megnyilvánulásunk legyen törvényes és szakszerű. Bármely ellenőrzés kizárólag a vonatkozó jogszabályok, vagy más szakmai szabályok figyelembevételével, azok magas színvonalú ismeretében végezhető.
- *Célszerűség, tervszerűség.* Az ellenőrzéseknek összhangban kell lenniük a különböző időszaki munka- és ellenőrzési tervekkel, a vezetők által meghatározott főbb irányokkal és a korábbi ellenőrzések tapasztalataival.
- *Objektivitás-komplexitás.* Az ellenőrzéseknek a valós tények megállapítására kell irányulnia, ha szükséges, akkor figyelembe kell venni az egyéb tényezőket is.
- *Hitelesség-nyilvánosság.* Az ellenőrzés tényét, módját, megállapításait és más lényeges elemeit minden esetben megfelelő alaki és tartalmi követelmények szerint kell dokumentálni.
- *Együttműködés.* Valamennyi ellenőrzés során, az ellenőrzési tevékenység eredményessége érdekében az ellenőrök és az érintett személyek és szervek kölcsönösen együttműködnek egymással.

Az ellenőrző funkcióból adódóan nyilvánvaló, hogy minden vezetőnek és vezetési szervnek kötelessége az általa irányított szervezet és a munkatársak tevékenységének rendszeres ellenőrzése. Enélkül a vezetési folyamatból származó megfelelő mennyiségű és minőségű információ nem állna rendelkezésre, ami hátrányt jelentene mind a vezető, mind a végrehajtó szervezet számára. Az ellenőrzés hiányában az elvégzett munka eredményességéről történő visszacsatolás elmaradna, így nem lenne biztosított a feladatok hatékony, minőségi és célirányos végrehajtása.

9.3 Az ellenőrzés végrehajtásának logikai rendje

Az ellenőrzés folyamata egy algoritmust takar, amelyet követve megállapítható a valós helyzet és az elképzelt állapot közötti különbség.

A folyamat a következő:

- 1) *A valós helyzet feltárása.*
- 2) *A felmért állapot ütköztetése az elvárt, a vezető által kitűzött célokkal.*
- 3) *Azonosságok, illetve különbözőségek, eltérések feltárása.*
- 4) *Különbözőség esetén az okok feltárása, a tevékenység minősítése.*
- 5) *Az okok megszüntetése:*
 - *kiegészítő intézkedések (rendelkezések) kiadása,*
 - *az eredeti célok kismértékben történő módosítása,*
 - *az eredetitől – a kialakult körülmények miatt – eltérő célok meghatározása.*²⁵

²⁵ KOVÁCS Gábor (2018g): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok.* Dialóg Campus 67. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

Ha valamely szervezetnél a rendkívüli események elszaporodnak, vagy a szervezet tevékenységében rendellenességek tapasztalhatók, az arra jogosult vezető soron kívüli ellenőrzést rendelhet el a problémák okainak feltárására.

9.4 Az ellenőrzés módszerei, jó gyakorlatok

Mint láthattuk, az ellenőrzés szerves része a vezetési folyamatnak. Ennek megfelelően eszközeiben és módszereiben nagy változatosságot mutat. Mindig alaposan készülünk fel az ellenőrzött szakterület szakmai anyagából, pontosan tervezzük meg előre, mire is vagyunk kíváncsiak az ellenőrzés során. Az ellenőrzés céljának, tárgyának, formájának és terjedelmének megfelelő eszközrendszer és módszerek alkalmazásával lehet biztosítani az ellenőrzési tevékenység hatékonyságát.

Az ellenőrzés módszerei:

- *Helyszíni vizsgálat*, amely valamely alárendelt szervezet állomáshelyén, vagy a vezető szerv székhelyén történik, hatékony, de időigényes módszer, az ellenőrző személyesen meggyőződik az adott szervezet, vagy személy tevékenységéről. Amennyiben bennünket ellenőriznek akkor legyünk nyitottak, hiszen remélhetőleg azt szeretnénk bebizonyítani, hogy milyen jó munkát végzünk és azt, hogy nincs takargatni valónk.
- *Személyes megkérdezés* (interjú), beszámoltatás, amely történhet szóban, vagy írásban, esetleg kombinált módon, helyszínét tekintve lehet az ellenőrzött vezető székhelyén, illetve az a központi szervhez történő berendeléssel is megvalósulhat. Igénybe vehetünk technikai eszközöket is (videokonferencia, telefon stb.). A beszámoló elhangozhat a vezető, vagy a vezetői testület előtt, időtartama vagy témája meghatározott lehet, esetenként kiegészítheti (összefoglalhatja) az írásban előzetesen leadott jelentést. Alaposan készülünk fel, amennyiben mi vagyunk az ellenőrzöttek. Próbáljunk egy logikai rendszer mentén beszámolni: a *szervezeti cél*, a *szervezeti feladat*, a *szervezeti tevékenység hármast kövessük*. A jelentésünk végén kitérhetünk a problémáinkra, azt követően megtehetjük esetleges jobbító javaslatainkat is.
- *Iratok, okmányok, nyilvántartások* az ellenőrzés helyére történő bekérése, *tanulmányozása* az információs csatornákon beérkezett adatok, ismeretek elemzése útján végrehajtott ellenőrzés. Amennyiben bennünket ellenőriznek, akkor az ellenőrzést megelőzően készítsük össze az anyagjainkat, így segítve az ellenőrök munkáját. Maga az ellenőrzés meglehetősen jelentős mennyiségű időt igénylő módszer, ezért mindenki szereti, ha az gyorsan végrehajtható.
- A rendészeti szervezetekkel *együttműködő, területileg illetékes állami és társadalmi szervek* az ellenőrzés tárgyával kapcsolatos *véleményének megismerése*. A rendészeti szervek a biztonság igénye iránti társadalmi szükségletnek tesznek eleget, fontos a szervezetünk társadalmi megítélése, építsünk ki és ápoljunk jó kapcsolatot minden olyan szervezettel, amely erre érdemes.
- *Folyamatos adatszolgáltatás* és jelentések elemzése statisztikai adatok értékelése. A technikai fejlődés immár lehetővé teszi az elemző-értékelő programok alkalmazását, amelyek adatokkal szolgálnak a szervezetünket illetően. A gép nem téved, ezért megfelelően ellenőrzött hiteles adatokat kell rendelkezésre bocsátani. A statisztikai adatok

tanulmányozása időt igénylő, de hatékony módszer, melyben segíthet a mesterséges intelligencia alkalmazása, amely által képet kapunk az adott szervezet működéséről.

- *Munkafolyamat ellenőrzése* (megfigyelés) során a vezetési funkciók gyakorlásának teljes folyamatában végrehajtott ellenőrzés. Néhány vezető egy-egy napot vagy fél napot áldoz arra, hogy munkatársai munkáját megfigyeléssel ellenőrizze. Ez időt igénylő és hatékony módszer, de ha fizikailag nem is vagyunk a munkatársunk munkahelyén, az általa készített anyagok tanulmányozásából képet alkothatunk az illető munkájáról.
- *Elektronikus úton, vagy hírközlő eszköz által történő ellenőrzés.* Általában az autokratikus vezetők alkalmazzák, például a munkaidő vége előtt kettő perccel egy telefonhívással meggyőződnek arról, hogy a munkatársa a hivatalában dolgozik-e még. Vezetőként nem elegáns dolog ilyen módszerekkel rendet tartani.
- Az ellenőrzés céljának és tárgyának megfelelő *egyéb módszer* (pl. ellenőrző foglalkozás, vagy gyakorlat, amely képet ad az alárendeltek gyakorlati feladatvégrehajtásáról, a vezetői folyamatok működtetéséről és működéséről). Ha lehetőségünk van rá, akkor alkalmazzuk, hiszen a gyakorlati végrehajtás során sok minden kiderül!

Az ellenőrzés lehet teljes körű, ha a vizsgálat alá vont tevékenység minden formáját figyelembe veszi, vagy lehet mintavételes, amikor takarékosági, vagy egyéb okok miatt (pl. időkorlátok) az ellenőrzés tárgyában valamilyen szempontok alapján kiválasztjuk a mintát és az ellenőrzés csak erre irányul. A mintavétel egyik formája a véletlenszerű (szűrőpróbaszerű) ellenőrzés. Legtöbbször sikerül véletlenszerű kiválasztással ráhibázni a hibákra, hiányosságokra, ez a módszer megfelelő visszatartó erővel bír az ellenőrzöttek körében. A fenti ellenőrzési formák és módszerek az ellenőrzés céljától, tartalmától és jellegétől függően változatosan külön-külön, vagy egymással kombináltan alkalmazhatók.

A közvetlen vezető személyes, mindennapi jelenléte, a munkatársak és a szervezet tevékenysége ellenőrzésének leghatékonyabb, szinte nélkülözhetetlen eszköze. Mint mindenben, vezetőként ebben is mutassunk jó példát.

Amint a korábbiakban láttuk, az ellenőrzés az egyik legfontosabb vezetési funkció, mivel annak tapasztalatai jelentős információval szolgálnak a szervezetünk tevékenységét illetően. Néhány vezető elköveti azt a hibát, hogy nem ismeri fel az ellenőrzés jelentőségét. Nagyon fontos, hogy a vezető, ha van rá lehetősége, akkor saját ellenőrzési rendszert hozzon létre, az ott megszerzett információk alapján pedig a szabályozás és vezérlés módszerével avatkozzon be a folyamatokba. Még mindig kedvezőbb az, hogy ha a szervezet vezetése önmaga tárja föl a szervezetben előforduló esetleges hibákat, mint azokat a saját szervezeten kívüli ellenőrzés fedi fel. A belső hibák, vagy a hibás folyamatok felismerése és az azt követő korrekció biztosíthatja a szervezetünk sikeres működését, elkerülve ezzel a külső ellenőrzés elmarasztaló megállapításait.

Szó esett arról, hogy a vezető szinte „együtt él” a munkatársaival és a szervezetével. Ideális esetben aktívan és tevékenyen részt vesz a teljes vezetési folyamatban, mindenütt ott van, munkatársai bizalommal fogadják segítségét, időről-időre megerősíti a vezetői elvárásait és motiválja munkatársait.

Hibás vezetői magatartás az, ha a vezető állandóan elfoglalt, szinte soha nem elérhető, a munkatársai nem tudják megkeresni gondjaikkal. Ez a vezető kívül reked az általa felügyelt vezetői munkafolyamatokon.

A jó vezető személyes jelenlétével, együttműködési készségével, problémamegoldó képességével segítséget nyújt, támogat, megnyugtat, biztosítja a hatékony és gördülékeny, jó hangulatú munkavégzés feltételeit. Mindez azonban csak a vezetők és a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és a korrekt munkatársi viszony alapján jöhet létre, egymás elvárásainak és értékrendjének ismeretében.

10 A tevékenység értékelése

„Az értékelés olyan vezetési funkció, mely során a vezető megerősíti az alárendeltet abban, hogy a feladatot hogyan hajtotta végre, mekkora volt a siker vagy a hiba nagysága.”²⁶

A tevékenység értékelése a teljes vezetési folyamatot átívelő rendszer, amelyben a vezető megerősíti az alárendeltet abban, hogy a feladatot milyen sikerességgel végezték el. Az értékelés gyakorlati végrehajtására számos lehetőség kínálkozik. A vezető nem lehet annyira elfoglalt, hogy egy-egy feladat, részfeladat végrehajtása után, valamilyen formában ne értékelje a végrehajtó szervezetet, vagy a végrehajtó személyt.

10.1 A vezetői értékelés, a dicséret és az elmarasztalás

A nem megfelelő teljesítményt nyújtó személyek irányába, az elmaradó kritika, sőt az érdemtelenül elhangzó dicséret és elismerés alkalmazása nem jó módszer. Sokan elkövetik ezt a hibát, hogy a gyenge és átlagos munkatársi teljesítménynyújtást is dicsérik, gondolván, hogy pozitívan erősítik a munkatárs önértékelését, motiválva a jó jövőbeni teljesítményre. Csakhogy ez a nézet hibás! Minden esetben a huzamosan jó és kiemelkedő szintű munkatársakat dicsérjük, de az elismeréssel is mértékkel kell bánni. Jól dolgozók esetében a havi 2-3 szóban megnyilvánuló dicséret általában elegendő. Az a vezető, aki állandóan dicsér, elértékteleníti a dicsérettel járó kellemes munkavállalói érzést. Aki soha nem dicsér, annak a munkatársai nem ismerik meg munkájuk elismertségének örömét – ezért fásulnak bele könnyen a feladatokba – hiszen nincs pozitív visszacsatolás. Visszacsatolás általában csak abban az esetben van, ha rosszul dolgoznak, az pedig negatív.

Nagyon fontos, hogy vezetőként megtaláljuk azt a pontos arányt és határvonalat, amikor munkatársainkat dicsérni, vagy elmarasztalni szükséges. Ahogyan a vezetői fórumoknál már bemutattuk a legcélszerűbb vezetői módszer az, hogy a jól teljesítő munkatársakat nyilvánosan dicsérjük, a kevésbé jól teljesítőket pedig négy szemközt marasztaljuk el. Ebben az esetben feltehetően nem sérül a munkavállaló önérzete, hiszen a dicséretnek mindenki örül, az elmarasztalást pedig jobb szűk körben, vagy négy szemközt rendezni. Mindenki tévedhet, mindenkinek lehet rossz napja, ezért ne csináljunk nagy ügyet az egyszeri botlásokból, hanem adjunk esélyt munkatársunknak a javításra, a jobbításra, az újbóli bizonyításra, arra, hogy tanuljanak hibáikból és jól dolgozzanak.

Az értékelésre számos lehetőség kínálkozik, nem minden az anyagi elismerés. A vezető kezében számtalan olyan lehetőség van, amelyet a munkatárs örömmel fogad kedvezmény/elismerés/jutalom gyanánt. Ilyen lehet például esetenkénti munkaidő könnyítés, külföldi szolgálati út, egy-egy konferencián való részvétel, nyelvtanfolyamra való beiskolázás, az iskolarendszerű oktatásban való tanulás támogatása, a szakmai utak végrehajtása, egy-egy rendkívüli szabadnap kiadása és egyéb hasonló kedvezmények megtalálása. Érdemes megtudni és kitapasztalni azt a motivációs tényezőt, amellyel célt tudunk elérni munkatársunknál, azt kell neki adni, ami motiválja a további jó munkára. Mindig pontosan meg kell határozni azt, hogy az adott kedvezményt miért kapja, nehogy járandóságának értékelje a jövőben.

²⁶ KOVÁCS Gábor (2018h): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Dialóg Campus 71. alapján – a szerző által átdolgozva. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/12626> (A letöltés dátuma: 2025.12.05).

(Régebben a jól dolgozó kolléganőmet egy-egy mozgalmas heti munka után, esetenként pénteken délben hazaengedtem, egy idő után már ezt automatizmusnak hitte, megszokta, hogy milyen rendes a főnöke. El kellett vele beszélgetni, hogy a kedvezményt a héten elvégzett szorgos munkája miatt kapta, az neki nem minden pénteki járandósága). Mindenféle kedvezményt mindig az elvégzett munkát követően adjuk meg, lehetőleg minél hamarabb az elvégzett feladatot követően, ne hetek, hónapok múlva, mert akkorra elveszti a motivációs értékét.

Hasznos lehet még a rendvédelmi szerveknél rendszeresített teljesítményértékelési rendszer hatékony és valós teljesítményen alapuló működtetése, ahol a munkatárs tevékenysége minden évben értékelésre kerül. Igazából az egyéni tevékenység havonkénti értékelése a megfelelő módszer, mivel az egyéves időszak túlságosan hosszú ahhoz, hogy megfelelő mértékben részletes legyen, és mindent számba tudjunk venni. A havi értékelésekből készített feljegyzéseink nyomán pontos és objektív képet kapunk a munkatársunk havi- és éves teljesítményét illetően.

A vezető munkamódszerei átsugároznak a szervezet egészére, ezért, ha a beosztott vezetőinktől megköveteljük a havi beszámolást, akkor ugyanezt ők is meg tudják követelni a saját beosztottjaik irányába. Ennek megfelelően mindenki minden hónapban beszámol a saját vezetőjének, mit végzett el és melyek a feladatai a következő hónapban. Célszerű a beszámoltatást a munkakörhöz igazított szempontrendszer alapján elvégezni.

Vezetőként figyeljünk arra, hogy a saját beszámoltatási rendszerünkben, kapcsolódva a teljesítményértékelési rendszerhez, az értékelés ne változzon sablonszerűvé, az mindig reális legyen és mindig a valós teljesítményt értékelje. Ezzel a következetességgel hosszabb távon elérhetjük azt, hogy a munkatársak teljesítménye vélhetően növekszik, az a valós elvárásokhoz igazodik és a feltehetően pozitív visszacsatolás hatására a munkatársi teljesítmény növekedni fog. Ez biztonságot jelent a munkavállalónak és a foglalkoztatottnak egyaránt, hiszen a jól elvégzett folyamatos munka elnyeri az azzal kapcsolatos elismerést.

11 A szervezetvezetési technikák, jó gyakorlatok

11.1 A szervezet havi munkája megtervezésének jó gyakorlatai

Amennyiben rendelkezik a vezető és a szervezet éves munkatervvel, akkor a havi feladatok megtervezése esetén nagyon könnyű a dolga, hiszen van egy kiinduló alap, amelyet figyelembe véve áttekintheti a következő hónap feladatait. A havi munkaterv elkészítésének módszere rendkívül változatos lehet. Az a lényeg, hogy *létezzen valamilyen formájú elgondolás a havi feladatokat és tennivalókat illetően.*

A szervezet vezetője havi munkatervet adhat ki, amelyiknek a fő részei nagymértékben hasonlítanak az éves munkatervhez, de ez a terv csak a havi feladatokat tartalmazza. Megoldás lehet a Microsoft Teams program alkalmazása, ahol megoszthatók az anyagok, egyszerre mindenki szerkesztheti azt, aki jogosultságot kapott. Ezzel a módszerrel megmenekülünk attól, hogy valakinek össze kell másolgatni egy anyagba a szervezeti elemek által szolgáltatott adatokat.

A munkaterv legfőbb célja, hogy minden feladat és felelőse, valamint a betervezett határidő azonnal és egyszerűen kiolvasható legyen belőle.

A havi munkaterv fő részei.

- *A vezető irányító munka feladatai* részben táblázatos formában elkészítve meghatározható a feladat, a végrehajtásának a tervezett időpontja, idő intervalluma, a feladatban résztvevők köre, valamint a feladat végrehajtásának fő felelőse.
- A feladatok részt két részre bonthatjuk: értekezletekre és az egyéb programokból adódó feladatokra.

Az első fő részben, a „vezető irányító munka” részben, célszerű feltüntetni a vezető által tartott értekezletek időpontját, felelősét és egyéb releváns információkat. Ezt követően, mivel a munkaterv a szervezet egészére vonatkozik, az alárendelt szervezeti egységek vezetői által tartott értekezletek időpontját, helyszínét, felelősét és témáját is érdemes szerepeltetni. Ennek jelentősége abban áll, hogy a vezető egy személyben felelős az általa irányított szervezet munkájáért, és a beosztott vezetők értekezletein személyesen is részt vehet, amikor szükséges.

A második fő rész a kidolgozási és tervezési feladatokat tartalmazza. Minden esetben fel kell tüntetni az aktuális feladatot, meg kell jelölni a felelős személyt, a közreműködőket és a határidőt. Ez a terv tartalmazza a hónap során esedékes összes feladatot, beleértve nemcsak az éves munkatervből származó feladatokat, hanem a vezetői értekezleten elhangzottakat, valamint a vezető egyéni döntése alapján meghatározott teendőket is. A feladatok rendkívül változatosak lehetnek. Határidőként mindig jelöljük a feladat leadásának pontos idejét. Amennyiben a vezetési munkamódszer megkívánja, a közbeeső határidőket (előhatáridőket) is érdemes szerepeltetni a havi munkatervben.

A következő rész tartalmazhatja *az alárendelt szervezeti egységek vezetői által tartott értekezletek, vezetői fórumok és rendezvények felsorolását.* Az együttműködés feladatainak megszervezése minden szervezeti egység felelőssége, ezeket a feladatokat is tervezni szükséges. Ezt követi az *ellenőrzésekkel* foglalkozó rész, amely a vezetési funkciók egyik legfontosabb eleme. Az ellenőrzés különböző formáit felsorolva, a szervezeti szabályzatnak megfelelően készíthetünk tervet, amely tartalmazza, hogy *mely munkamódszerrel, melyik munkafolyamatot mikor és kivel kívánjuk ellenőrizni.* Célszerű az ellenőrzés részleteire is kitérni: ki hajtja végre, ki a vezetője az

ellenőrző csoportnak, mi az ellenőrzés pontos időpontja, időtartama és milyen módszerrel történik a végrehajtás.

Az ellenőrzésen kívül *a terv tartalmazhat más feladatokat is*. Bármely feladatról legyen szó, a legfontosabb, hogy a felelős és a végrehajtás időpontja szerepeljen, továbbá célszerű feltüntetni a közreműködőket, legyenek azok személyek vagy szervezeti egységek.

Ezt követően, az általános rész után – amennyiben a szervezetünk úgy épül föl, hogy vannak alárendelt szervezetek is, akkor – a különböző szervezetek havi feladatainak felsorolása következik. Ezt is célszerű táblázatba foglalni, mintegy felsorolás jelleggel, hasonlóan, mint ahogyan a saját magunk elkészítettük a szervezetünkre vonatkozó munkatervet.

A havi munkatervet ugyanúgy elkészíti az alárendelt szervezet vezetője is azzal, hogy magára és szervezetére vonatkoztatva kitölti a táblázatos részt. Az első oszlopban célszerű a feladatot szerepeltetni. A második oszlopban a végrehajtás ideje vagy időtartama szerepel. A harmadik oszlopban az érintett és a feladat végrehajtásba bevont személyek körét rögzítjük. Az utolsó oszlopban a felelős neve szerepel – ha gondoljuk, akkor – egy megjegyzés rovatot is feltűnethetünk, amennyiben később valamit be szeretnénk jegyezni, legyen szabad helyünk erre.

A kitöltési módszer ugyanaz itt is, hiszen az éves munkatervből származó időpontok, feladatok, adatok, a vezetőtől származó információk és a saját elhatározásból származó egyéb adatok kerülnek feltöltésre a szervezet havi munkatervébe.

11.2 A szervezet havi munkaterve előkészítésének jó gyakorlata

Minden hónap utolsó hetében célszerű elkezdni a következő hónap feladatait tartalmazó munkaterv előkészítését, melynek javasolt formátuma az előző részben került ismertetésre. Kiemelten ajánlott, hogy a szervezet vezetője személyesen foglalkozzon ezzel a feladattal, mivel egyedül ő rendelkezik átfogó rálátással a stratégiai célokra, és képes azokat lebontani az adott hónap konkrét feladataira. A vezető kitölti az előkészített dokumentumot, és meghatározza a főbb időpontokat és feladatokat, amelyek az adott havi célok eléréséhez szükségesek, mind saját, mind a szervezet egésze számára.

A munkaterv előkészítését követően a vezető megküldi vagy közzéteszi azt a filemegosztó rendszeren az alárendelt szervezetek vezetőinek, jelezve, hogy néhány nap áll rendelkezésükre a feladataik átgondolására és javaslataik beépítésére. Amikor ezek a javaslatok beérkeznek, a vezető ismételten áttekinti a munkatervet és szükség esetén kiegészíti az új információkkal, vagy adatokkal. Ezt követően történik a munkaterv – a munkakörnek megfelelő – jóváhagyása, majd az érintetteknek történő megküldése. Ezzel megteremtődnek a feltételek a szervezett munkához, a havi eligazításokhoz és a feladatszabásokhoz, hiszen mindenki számára egyértelműek az adott hónap feladatai, eseményei.

A heti feladatok közé tartozik a szervezet és a közvetlen munkatársak következő heti tevékenységeinek áttekintése valamely vezetői fórumon – például értekezleten, eligazításon, beszámoltatáson. Ennek során vizsgálni kell az elmúlt heti feladatok végrehajtásának állapotát, valamint az esetlegesen elmaradt feladatokat, és indokolt esetben új határidőt kell kitűzni. Továbbá át kell tekinteni, hogy a közeljövőben mely határidős feladatok teljesítése válik szükségessé, és meg kell határozni, hogy ki és milyen módon fogja azok végrehajtását biztosítani.

11.3 A hatékonyság növelése – a digitális vívmányok alkalmazása

11.3.1 A hagyományos – papír alapú írott információk alkalmazása

Vezetői szempontból fontos figyelembe venni, hogy a „hivatalos” papíralapú levelezés a legtöbb munkahelyen mára részben elavulttá vált, mivel előkészítése időigényes és nehézkes, valamint növeli a bürokratikus terheket. A papíralapú hivatalos ügyintézés napjainkban egyre inkább háttérbe szorul, helyét pedig digitális rendszereken alapuló ügyintézési formák veszik át. Célszerű arra törekedni, hogy a szervezeteken belül digitális iroda működjön, ami a gyakorlatban többnyire már adott, hiszen a munkahelyek többsége alkalmaz olyan hivatali munkát elősegítő rendszereket, amelyek biztosítják, hogy egy-egy irat vagy dokumentum, csak egyetlen nyomtatott példányban készüljön el az irattár számára.

11.3.2 Beszéd alapú hírközlő eszközök felhasználása

Az erősen leterhelt vezetők és a munkatársak többsége telefonon közvetlenül már nem, vagy csak korlátozottan érhető el, ezért jó gyakorlatnak tekinthető a telefonhívások időpontjának előzetes egyeztetése. Többnyire a visszahívás rendszere működik, mivel a munkavállalók többsége nem szívesen kerül kizökkentésre a munkájából egy váratlan telefonhívás által, amely sok esetben további feladatokat is generál. A korszerű vezetési rendszerekben a beszédalapú hírközlő eszközök alkalmazásának jelentősége elsősorban a valós idejű tevékenységek irányítása során kerül előtérbe, amely akkor működik hatékonyan, ha az digitális támogatással is kiegészül.

Bevált korszerű vezetői munkamódszer az egyes vezetési fórumokról hang- és videófelvétel készítése, természetesen a résztvevők előzetes tájékoztatása mellett. A későbbiekben fontos, hogy az elhangzott információk megbízható módon visszakereshetők, ezzel együtt nem szükséges a részletes jegyzőkönyvek készítése, elegendő a lényeges elemeket tartalmazó emlékeztető megléte.

11.3.3 Az internet alapú eszközök felhasználása

Az e-mail levelezőrendszerek használata napjainkra a legfontosabb információközlési formává vált. Bevált jó gyakorlat, hogy minden munkavállaló és minden szervezeti egység egységesen szerkesztett, ugyanakkor külön e-mail címet használ. Az e-mail fiókok tulajdonosainak felelőssége azok napi szintű kezelése és ellenőrzése.

Milyen legyen egy e-mail üzenet? Akkor tekinthető igazán hatékonnak, ha rövid, tömör és lényegre törő. Célszerű különböző kiemeléseket, betűszínezéseket, aláhúzásokat alkalmazni a jobb áttekinthetőség érdekében. A beérkezett és elküldött e-maileket ajánlott könyvtárrendszerben tárolni a levelezőrendszeren belül, vagy a számítógépen, amely file-rendszert logikai szempontok alapján szükséges létrehozni. Javasolt a rövid e-mail üzenetek alkalmazása, amelyeket csatolmányokkal lehet kiegészíteni, ezek tartalmazzák az érdemi anyagokat. Hivatalos dokumentum csatolmányként történő küldése esetén figyelni kell arra, hogy az PDF formátumban kerüljön elmentésre és továbbításra, ezzel kiküszöbölhetők az utólagos módosítások.

A feladatok naprakész ellátása érdekében elengedhetetlen az e-mail üzenetek naponta többszöri ellenőrzése.

Néhány, az e-mail üzenetek elküldésével kapcsolatos jó gyakorlat.

Egyes felmérések szerint az átlagos munkaidőnk 28 százalékát e-mailekre való válaszadással töltjük, az egy üzenet elolvasására szánt idő mindössze 15-20 másodpercre korlátozódik.²⁷ Általánosságban elmondható, hogy az e-mailek feldolgozása sok időt vesz igénybe. Aki átlagosan naponta 60 darab e-mailt kap, annak ezen üzenetek feldolgozása több mint egy órát vesz igénybe még akkor is, ha a kapott e-mailek rövidek és nem igénylik a válaszadást.

Van aki folyamatosan nézi e-mail postafiókját, de egy másik megközelítés szerint nem szükséges állandóan elérhetőnek lenni e-mailben. Az e-mail feladójának számolnia kell azzal, hogy a címzett nem minden esetben áll készen azonnali válaszadásra az elektronikus úton feltett kérdésekre. Vannak olyan munkahelyek, ahol a dolgozók és a vezetők előre tájékoztatják munkatársaikat arról, hogy kizárólag a nap meghatározott időszakaiban – például délelőtt 8.30 és 9.00 óra között, illetve délután 15.30 és 16.00 óra között – olvassák az e-maileket, mivel elsődlegesen a feladataik ellátására kívánnak koncentrálni.

Egyes szervezetekben a kialakított szervezeti kultúra része az a követelmény, hogy az alkalmazottak meghatározott időn belül – például 12, 24 vagy 48 órán belül – reagáljanak a hivatalos üzenetekre. Ez szervezeti sajátosságnak tekinthető, amely elsősorban az információáramlás gyorsaságától függ.

Az e-mail üzenetek megszövegezése.

A legtöbb e-mailt fogadó személy koncentrálóképesége véges, ezért az üzenetek ne legyenek indokolatlanul hosszúak, és lehetőség szerint ne haladják meg az öt bekezdést. Amennyiben az e-mail küldésével bonyolultabb problémát szeretnénk megoldani, célszerű – ha lehetséges – nem ezt a kommunikációs formát alkalmazni, hanem személyes egyeztetés, vagy előre egyeztetett időpontban történő telefonos megbeszélés útján tisztázni a kérdést. A megbeszélést követően elegendő egy rövid, megerősítő e-mail küldése, amely összefoglalja és dokumentálja az elhangzottakat és a meghozott döntéseket.

Fontos, hogy a megszövegezés során a címzett szemszögéből gondolkodjunk, közléseink legyenek egyértelműek, kérdés esetén pedig világosan fogalmazzuk meg, pontosan mit is szeretnénk. Az e-mailek megírásakor tartsunk mértékletességet és ne küldjünk olyan üzenetet, amelyet hosszúsága vagy bonyolult szövegszerkezete miatt, mi magunk sem olvasnánk el.

Súlyos vezetési és szervezési hiba, ha azt feltételezzük, hogy mindenkit mindenről tájékoztatni szükséges. Az e-mail üzenet véglegesítését követően a címzetti kör kijelölése során meg kell határozni, ki legyen a címzett, ki kapjon másolatot, illetve ki kapja meg titkos másolatként a levelet. Választ csak a címzettől várjunk, a többieket csak tájékoztatás céljából szerepeltetjük az e-mailben.

Az e-mail kommunikáció napjaink egyik legújabb stresszforrásának is tekinthető, mivel kellemetlen érzést válthat ki, amennyiben a címzett nem reagál az üzenetre. Ez a helyzet hasonlítható ahhoz, mintha a folyosón köszönünk valakinek, de nem kapunk viszonzást. Ilyen esetben joggal merülhet fel az az érzés, hogy az általunk képviselt ügy, illetve személyünk nem bír kellő jelentőséggel a címzett számára.

²⁷ McKinsey Global Institute. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies* (Exhibit E5). McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy?utm_source=chatgpt.com (A letöltés ideje: 2025.12.28.)

Éppen ezért, még a leterhelt vezetők esetében is indokolt az e-mailekre történő reagálás – akár közvetlenül, akár a titkárság közreműködésével –, legalább egy rövid visszajelzés formájában.

Mit tehetünk az e-mailek feldolgozása során? Az első és legfontosabb szabály, hogy minden e-mailt alaposan el kell olvasni, és minden üzenetre válaszolni szükséges. A levelezőrendszerek alkalmazásai lehetővé teszik a különböző színjelzések és csoportosítások (például „fontos”, „elintézendő”) használatát, amelyek segítségével rendszerezhetők az e-mailek.

A könnyen megválaszolható üzenetekre célszerű azonnal reagálni, mivel rendszerint később sem áll rendelkezésre több idő a válasz megfogalmazására, ugyanakkor az adott feladat így gyorsan lezárható. Azokban az esetekben, amikor egy e-mail megválaszolása komolyabb előkészületet igényel, jó módszer lehet az adott feladat feljegyzése füzetünkbe, majd a válasz elkészítését követően az üzenet elküldése.

Szabadság idején, vagy más okból történő távollétünk esetén célszerű automatikus válaszüzenetet beállítani, amely tartalmazza a távollét időtartamát, valamint a sürgős ügyekben elérhető helyettesítő munkatárs adatait. Amennyiben erre nem kerül sor, gondoskodni kell arról, hogy a távollétünk ideje alatt is rendszeresen ellenőrzésre kerüljön az e-mail fiókunk.

Videó eszközök alkalmazásának jó gyakorlata.

Vezetőként fontos, hogy lépést tartsunk a kor technikai vívmányaival, hiszen csak így tudjuk eredményesen alkalmazni azokat a gyakorlatban. Az idő pénz, és mind számunkra, mind a munkaadónk számára jelentős költséget jelent, ha a meglévő technikai lehetőségeket nem használjuk ki hatékonyan. Érdemes élni a videokonferencia kínálta lehetőségekkel, hiszen így elkerülhető a felesleges utazás. Amennyiben lehetséges, (konferenciahívások esetére) célszerű kijelölni egy külön helyiséget a videóeszközök állandó telepítésére, mivel az eszközök odavitele, összehangolása és beállítása jelentős időt vehet el a tényleges munkától. A kijelölt terem esetében gondoskodni kell a videokonferencia termék elfoglaltságának koordinált ütemezéséről.

A videokonferencia eszközök alkalmazásánál kiemelt jelentőségű a résztvevők fegyelmezettsége. Egy-egy megbeszélésen illik időben jelen lenni és a rendszerbe időben bejelentkezni. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a videokonferenciák nem helyettesítik teljes mértékben a személyes jelenléttel zajló értekezleteket; a digitális kapcsolat nem pótolja teljesen a személyes találkozások előnyeit, ezért javasolt időszakonként személyes megbeszélések beiktatása, legalább havonta egyszer.

Érdemes folyamatosan képezni magunkat és munkatársainkat az informatikai eszközök és más új programok használatára. A rendvédelemben ilyen alkalmazás például a „Robotzsaru Neo” program, amely alapos felkészítést és időszakos munkatársi továbbképzést igényel.

A digitális térképek, útvonaltervezők alkalmazása, egyéb lehetőségek.

Ezek az eszközök jelentősen megkönnyítik a tájékozódást, hiszen a programok a gépi tanulás elemeit alkalmazva önfejlesztő rendszerekként működnek. Egyes alkalmazások már olyan funkcióval rendelkeznek, amely a munkaidő vége felé automatikusan megkérdezi a felhasználót, hogy haza tart-e, mert ha igen, megtervezi az optimális útvonalat.

A munka tervezése során már szó volt arról, hogy vezetőként előírhatjuk munkatársainknak, hogy vezessék digitális naptárunkat a szervezet hivatalos levelezőrendszerében. Ebben az esetben lehetőség nyílik a szervezet számára külön digitális naptár létrehozására, amelyben a szervezeti

eseményeket, fontosabb feladatokat, határidőket rögzíthetjük, tarthatjuk nyilván. A digitális naptár alkalmazása segítségével megszervezhetjük a különböző találkozókát és megbeszéléseket, amelyek azonnal megjelennek a címzettek naptárban, így biztosítva a hatékony és átlátható időbeosztást.

11.3.4 A mesterséges intelligencia alkalmazása

Kísérletek igazolják, hogy a mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása során a követendő gyakorlat az, hogy azt ötletek összegyűjtésére, ajánlott irodalmi források feldolgozására és az általunk elkészített szöveg ellenőrzésére, jobbítására tudjuk eredményesen és etikusan felhasználni.

A leginkább célravezető az, ha hasznos, kiegészítő, támogató eszközként tekintünk az MI-re. Ne hagyjuk, hogy mindenben helyettünk dolgozzon, mert akkor hamar elveszíthetjük a szükséges kreativitásunkat.²⁸ Ne felejtünk el gondolkodni!

Ismerjük meg az MI kínálta lehetőségeket, legyünk jártasak a különböző alkalmazásokban, de mindig ügyeljünk arra, hogy kritikával fogadjuk az MI által készített anyagokat, azokat mindig ellenőrizzük le. A munkánk során a források megjelölésénél mindig jelöljük azt a részt, részeket, melyeket az MI segítségével állítottunk elő.

Munkatársainkban is hasonló szemléletmódot próbáljunk kialakítani, hiszen az lesz sikeres a jövőben, aki mindig fejlődik és alkalmazkodik a megváltozott környezethez.

²⁸ Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2506.08872> (A letöltés ideje: 2025.12.27.)

BEFEJEZÉS

Összegzésként érdemes megfontolni Konfuciusz bölcsességét: „Ha olyan foglalkozást választasz, amit szeretsz, soha nem kell dolgoznod életedben.”²⁹ Bízom benne, Ön Kedves Olvasó, ilyennek látja a rendészeti hivatását, a vezetői munkakört.

Örülök annak, hogy sikerült áttanulmányozni a könyvet, remélem hasznosnak találta a leírtakat. Természetesen lehetnek olyan dolgok, amelyekkel Ön személy szerint nem ért egyet, vagy másképpen látja, de higgye el, hogy nem véletlenül kerültek bemutatásra és tárgyalásra ezek a gondolatok.

A vezetői feladatra való felkészülés összetett folyamat: először önmagunkat kell meggyőznünk kitartásunkról és felelősségvállalásunkról. Kis lépésekben haladjunk: vezessünk előbb kisebb csoportot, szerezzünk gyakorlatot, majd növeljük a felelősségi kört. Munkavégzésünk során mindig nyújtsuk a maximumot – vezetőink észreveszik, és a siker nem marad el.

Zárásként megjegyzendő, ez a könyv nem egy regénynek készült, melyet egyszer elolvasunk majd félretesszük. Ellenkezőleg, ha lehetőségünk van gyakran vegyük elő, olvassunk el egy részt és gondolkozzunk el azon, hogy mi vezetőként hogyan csináljuk, hogyan csinálhatnánk még jobban, hiszen a klasszikus mondás alapján, mindig mindent lehet jobban csinálni.

Ne feledjük el azt, hogy mindig van hová fejlődünk a vezető-irányító munka területén, az általunk irányított szervezet is mindig lehet jobb! Törekedjünk erre, ehhez kíván sok sikert, sikerélményt!

A Szerző

²⁹ Konfuciusz <https://www.citatum.hu/cimke/munkaszeretet> (A letöltés dátuma: 2025.12.25.)

Irodalomjegyzék

- COVEY, S. R.: *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása*. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004.
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE. p. 306. alapján – a szerző által kiegészítve.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *Flow – Az áramlat*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 234.p.
- DEMING, W. Edwards (1986): *Out of the Crisis. Principles and Practices of Organizational Performance Excellence* Thomas J Cartin USA Milwaukee, Wisconsin 53202; Cambridge, MA 02139. 322-323 Deming
- DRUCKER, P. F.: *The Effective Executive*. Harper & Row, New York, 1967. 134.p.
- HORVÁTH József, KOVÁCS Gábor (2016) szerk.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. (Nemzeti Közszerzői Egyetem) Budapest. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, KOVÁCS Gábor II. RÉSZ *Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél*: 1. *Vezetési funkciók gyakorlása - 1.6. Döntés-előkészítés, a döntések meghozatala* 72-75.
- IYENGAR Sheena (2012): *How to make choosing easier*
https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_choosing_what_to_choose Letöltés dátuma: 2025.12.25.
- KOVÁCS Gábor (2017a) szerk.: *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus 19. 95. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/6884> (A letöltés dátuma: 2025.12.25.)
- KOVÁCS Gábor (2017b) szerk.: *Közszerzői műveletirányítási rendszerek. A Közszerzői közszertartási gyakorlat előkészítése*. Budapest, Dialóg Campus 36.
<https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/6904> (A letöltés dátuma: 2025.12.25.)
- KOVÁCS Gábor (2017): *A rendszertti szervezetekben lejátszóó döntés-előkészítési folyamat jellemzői, az optimális döntés*. Pécs Határor Tudományos Közlemények 19. 73-74. – a szerző által átdolgozva.
- KOVÁCS Gábor (2018a.b.c.e.f.g.h.): *A rendszertti szervezetekben lejátszóó vezetési folyamatok*. *Dialog Campus 2018*. <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/126> 26 p, 170 p. 159 p. 57-58. p. 59-61. p. 66.p. 67. p. 61.p. (A letöltés dátuma: 2025.12.05).
- KOVÁCS István (2019): *Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Döntés mint az alternatívák közüli optimális választás folyamata*. Műszaki Katonai Közlöny 29. évf. 1. szám 203.
- KOSMYNA, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2506.08872> (A letöltés ideje: 2025.12.27.)

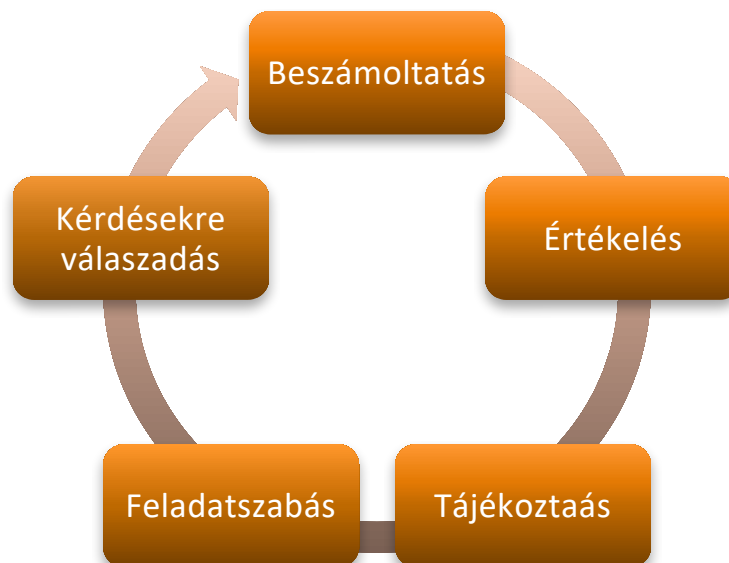
A VEZETÉSI FOLYAMAT FŐ ELEMEI



Forrás: <https://chatgpt.com/c/694fa1b1-8160-832f-a394-a3ee1097c1bc>
A letöltés dátuma: 2025.12.27.

A munkaértekezletek, eligazítások levezetésének általános rendje (változat).

1. *Beszámoltatás* (minden vezető előzetesen felkészül a beszámolójára, a megadott szempontok alapján jelentést tesz, mindenki meghallgatja a másik vezető jelentését)
 - ✓ A kapott havi feladatok végrehajtásának helyzete.
 - ✓ A végrehajtott ellenőrzések általános tapasztalatai.
 - ✓ Az alárendelték jelentései, a saját ellenőrzések tükrében.
 - ✓ A beosztott vezetők havi/kétheti/heti munkájának megítélése.
 - ✓ Alaptervek időarányos megvalósulásának helyzete.
 - ✓ Érkezett szabályozók hasznosításának helyzete.
 - ✓ Külső értekezletek, rendezvények tapasztalatai.
 - ✓ Szabadságok, szabadnapok, kérelmek.
 - ✓ Következő időszak feladatainak meghatározása (alaptervek, illetve saját értékelése alapján).
 - ✓ Javaslatok.
2. *Értékelés* (a vezetők munkájának személyenkénti átfogó értékelése, megerősítés vagy figyelemfelhívás a hiányosságok pótlására, esetleg kiegészítő feladatszabás).
3. *Tájékoztatás* (az előljáró szervezet által a vezetett szervezet tevékenységének összegzett megítélése, egyéb információk közzététele).
4. *Feladatszabás* a következő időszak feladataira vonatkozóan, a feladatainak pontosítása személyenkénti bontásban.
5. *Kérdésekre, észrevételekre való reagálás.*



Forrás: A szerző saját szerkesztése