



A DIGITÁLIS VILÁG HATÁSA  
A RENDÉSZETI SZERVEK  
VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI  
FOLYAMATÁRA

Szerkesztette  
KOVÁCS ISTVÁN

MAGYAR RENDÉSZETTUDOMÁNYI  
TÁRSASÁG

# A DIGITÁLIS VILÁG HATÁSA A RENDÉSZETI SZERVEK VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATÁRA

Nemzetközi Tudományos Konferencia

Tanulmánykötet

Szerkesztette

**KOVÁCS ISTVÁN**



Magyar Rendszertudományi Társaság

Budapest

2020.

A kiadvány a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék és a Magyar Rendészettudományi Társaság 2020. december 09-én megtartott nemzetközi tudományos konferenciája keretében jelent meg.

Szerzők:

Prof. Dr. Kovács Gábor r. dandártábornok – NKE-RTK tanszékvezető egyetemi tanár  
Dr. jur. Piros Attila r. dandártábornok – NKE-RTK mesteroktató  
Dr. jur. Dragon Sándor r. ezredes – NKE-RTK tanársegéd  
Dr. Kovács István Ph.D. r. őrnagy – NKE-RTK tanársegéd

Szakmai lektorok:

Prof. Dr. Fórizs Sándor ny. r. dandártábornok – NKE-RTK egyetemi tanár  
Prof. Dr. Sallai János r. ezredes – NKE-RTK tanszékvezető egyetemi tanár  
Dr. Kardos Sándor Ph.D. r. alezredes – ORFK Fegyelmi Osztály osztályvezető  
Dr. Kovács Tamás Ph.D. – NKE-RTK egyetemi docens

Szerkesztő:

Dr. Kovács István Ph.D. r. őrnagy – NKE-RTK tanársegéd

© Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020.

© Szerkesztő, 2020.

© Szerzők, 2020.

ISBN 978-615-81441-5-5

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# Tartalomjegyzék

Prof. Dr. Kovács Gábor: Az otthoni munkavégzés lehetőségei, jellemzői és hatásai a rendészeti szervek vezetés-irányítási rendszerére. Egyedül otthon – a digitális munkavégzés jó gyakorlata .....	6
Dr. Piros Attila: A mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni lehetőségei. Szemelvények „A digitális világ hatása, a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára” című konferencián elhangzottakról. ....	21
Dr. Kovács István: Elektronikus ellenőrzés: dokumentáltság, mint alapelv a Weber féle bürokratikus rendszerben .....	27
Dr. Dragon Sándor: A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében.....	43
Dr. Dragon Sándor: A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre .....	56

## **Bevezetés**

2020. december 09-én a Magyar Rendészettudományi Társaság együttműködésében megrendezésre került a Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészeti Vezetéstudományi Tanszékének „A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára” című konferenciája.

A koronavírus rákényszerítette a társadalmakat, hogy éljenek a virtuális világ lehetőségeivel és használják fel munkájuk során a digitális megoldásokat, amelyek tapasztalatait a résztvevők az immár online térben megrendezésre kerülő nemzetközi konferencián is ismertethettek. A gyakorlati alkalmazás ugyan megelőzte az elméletet, de a megrendezett konferencia a látogatók előtt egy olyan tudományos műhelyül szolgált, amely lehetőséget teremtett arra, hogy az előadók és kutatók a digitális világ rendészeti szervek működésére gyakorolt hatásait tudományos igényességgel megvizsgálják, az elmúlt évek tapasztalatait összegezzék, kutatási eredményeiket pedig a nagyközönség előtt ismertessék.

A szakemberek előadásaikban olyan témákban végeztek elmélyült kutatásokat, mint a rendvédelmi dolgozók otthoni munkavégzési lehetőségei; az új, rugalmas munkaformák elterjedése; a digitális munkavégzés során megvalósuló vezetés-irányítási rendszer jellemzői; a digitális eszközök hatékony alkalmazásának követelményei; a mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni lehetőségei; a digitális világ rendvédelmi szervekre gyakorolt befolyása; az elektronikus ellenőrzés és dokumentáció lehetőségei.

A globalizáció adta felgyorsult világban, a pandémia időszaka után érdemes elgondolkodni azon, hogy a régi, megszokott módszereket milyen új, de leginkább hibrid rendszerek alkalmazása válthatja fel, hozzájárulva a szervezet eredményességének és hatékonyságának növeléséhez.

Kérem, forgassák haszonnal ezeket az oldalakat, hiszen az itt leírt tapasztalatok, kutatási eredmények segítségül szolgálhatnak azokban az esetekben, amikor szakmai pályafutásuk során beosztottként vagy vezetőként a digitális világ Önöket váratlan feladatok megoldása elé állítja és a helyzet összetettsége, az információk mennyisége, bonyolultsága, a bevont humán erőforrás, és eszközpark sokszínűsége miatt szükségessé válik a digitális munkamódszerrel végzett vezetői és/vagy végrehajtói tevékenység.

**Prof. Dr. Kovács Gábor**  
**r. dandártábornok**  
tanszékvezető egyetemi tanár

**Prof. Dr. Kovács Gábor<sup>1</sup>**

**Az otthoni munkavégzés lehetőségei, jellemzői és hatásai a rendészeti szervek vezetés-irányítási rendszerére. Egyedül otthon – a digitális munkavégzés jó gyakorlata**

**Absztrakt**

*A szerző a tanulmányában az otthoni munkavégzés lehetőségeiről, jellemzőiről és annak hatásairól végez elmélyült elemzést, amelynek színtere a rendészeti szervek vezetés irányítási rendszere. Az elemzőmunka nem csak az egyes jól bevált munkamódszereket ismerteti, hanem az új, a digitális világ segítségével alkalmazott hibrid módszerek világába is betekintést enged. A tanulmány az elméleti megalapozottság mellett a digitális munkavégzés jó gyakorlatával is szembesíti az olvasót.*

**Kulcsszavak:** *digitális világ, vezetés-irányítási rendszer, munkamódszerek, digitális munkavégzés, vezetéselmélet*

**Gábor Prof. Dr. Kovács<sup>2</sup>**

**Possibilities, characteristics and effects of working from home on the management system of law enforcement agencies. Alone at home – good practice in working digitally**

**Abstract**

*In this study, the author conducts an in-depth analysis of the possibilities, characteristics and effects of working from home, the scene of the management system of law enforcement agencies. The analytical work not only describes each of the well-proven working methods, but also provides an insight into the world of new hybrid methods applied with the help of the digital world. In addition to the theoretical foundation, the study also confronts the reader with good practice in digital work.*

**Keywords:** *digital world, management control system, working methods, digital work, management theory.*

---

<sup>1</sup> r. dandártábornok, tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: [kovacs.gabor@uni-nke.hu](mailto:kovacs.gabor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-2880>

<sup>2</sup> Police Brigadier General, Chief Police Adviser, university professor, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Head of Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: [kovacs.gabor@uni-nke.hu](mailto:kovacs.gabor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-2880>

## Bevezetés

Az elmúlt évek informatikai fejlődése és a Covid-19 pandémiás időszak miatti kényszer hatására a munka világában egyre jobban előtérbe kerülnek a megszokott irodai munkavégzés helyett a rugalmas munkavégzés és az otthoni munkavégzés lehetőségei. A munka világában különböző trendek érvényesülnek, de mindegyik arra irányul, hogy rugalmas munkahelyi munkavégzési gyakorlatok alakuljanak ki. Magyarországon a kormányzati törekvések, a Munka törvénykönyvének<sup>3</sup> módosítása most már lehetőséget teremt arra, hogy ezek a jó gyakorlatok széles körben elterjedjenek.

Ebben a folyamatban nagyon fontos hangsúlyozni azt, hogy a rugalmas munkavégzés nem jelent könnyebbséget, felmentést a munkateljesítmény alól. Közös munkavállalói és munkaadói érdek az, hogy a teljesítmény és a minőség a munkavégzés módjának és a helyszínének megválasztása miatt ne csökkenjen.

Ennek lehetőségeit és jó gyakorlatát vizsgálja jelen tanulmány, amely az általános kitekintés mellett, a rendvédelmi szervezetek vonatkozásában is fogalmaz meg ajánlásokat.

## Új, rugalmas munkaformák elterjedése a munkaerőpiacon

A munka világában modern korunkban jelentős versenyhelyzet bontakozott ki a jól felkészült munkavállalók megszerzése és megtartása érdekében. A munkavállalók, jellemzően a fiatalabb generációk már a munkahely rugalmasságában, a különböző munkaformák, lehetőségek választásában látják a saját munkavégzésük és a magánéletük közötti harmonikus egyensúly biztosítását. Ezeknek a rugalmas foglalkoztatási formáknak az ismertsége még nem teljesszerű, a tényleges gyakorlati alkalmazása munkahelyenként változó. A rendvédelmi szervezetek vonatkozásában is vannak olyan munkakörök, olyan munkahelyek, amelyek esetében otthonról is hatékonyan lehet dolgozni (pl.: elemző értékelő munka, projekt tevékenységek, kidolgozói feladatok, amelyek elmélyült egyéni munkát igényelnek). A rendvédelmi szervezetek ebből a szempontból kissé zártabb rendszernek tekinthetők, de néhány munkakör esetén – vezetői és munkavállalói egyetértés esetén – a rugalmas munkavégzés megoldhatóvá válik.

Modern, és felvilágosult vezetői szemléletet tükröz az, hogy a kötött időrendű és állandó helyen végzett munkától eltérő időbeosztásban és helyszíneken is megvalósulhat a munkavégzés. Bizonyára volt már olyan feladatunk, amely komoly elmélyülést igényelt és a munkahelyi vezetőnk azt javasolta, hogy ha itt a munkahelyen nem tudunk zavartalanul dolgozni, akkor otthon maradhatunk a feladat teljesítésének idejére.

Napjaink leggyakoribb ilyen típusú munkavégzése a részmunkaidő, a rugalmas munkakezdés- és befejezés és az otthoni munkavégzés valamilyen formája. Számos olyan munkahely létezik, amelynél a törzsmunkaidő van meghatározva. Ez lehet a munkanap valamely időszaka, például a 09.00 és a 13.00 óra közötti időszak, amikor minden munkavállaló köteles a munkahelyén tartózkodni, de ezt az időszakot korlátozhatjuk a hét néhány munkanapjára is, például hétfő csütörtök. Ezen rendszernek a feltétele a munkahelyen történő tartózkodás mérésének digitális eszközzel történő nyilvántartása. El kell felednünk a kézzel vezetett jelenléti ívek használatát.

A rugalmas munkaszervezés igénye napjainkban egyre gyorsabban és erőteljesebben jelentkezik nemcsak a vállalkozási szférában, hanem a rendvédelmi szervek vonatkozásában is. A rendvédelmi szervek is a társadalom részét képezik, ha a társadalom fejlődik, a munkavállalói

---

<sup>3</sup> 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. (A továbbiakban Mktv.) Forrás: <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1200001.tv&targetdate=&printTitle=2012.+%C3%A9vi+I.+t%C3%B6rv%C3%A9ny> (A letöltés időpontja: 2020. december 05.)

igények ebbe az irányba tolódnak el, akkor ennek természetes velejárója, hogy a rendvédelmi szervek is a rugalmas munkavégzés irányába fejlődnek.

Az Európai Rendőrakadémiák Szövetsége (AEPC) a 2020-as év elején kérdőíves felmérés keretében tanulmányozta az európai rendőrségek munkaidő rendszerét, az egyes szervezetek által tervezett változtatási lehetőségeket, szándékokat.<sup>4</sup> A kutatás célja az volt, hogy az európai országok rendőrségei ebben a tekintetben milyen jó gyakorlatokat dolgoztak ki, azok hogyan hasznosíthatók az egyes államok rendőrségi gyakorlatában. Ezen felmérés eredményeinek a feldolgozása jelenleg még folyamatban van, vélhetően azonban érdekes és hasznosítható következtetéseket vonhatunk le a kutatás anyagaiból, amely az AEPC honlapján hamarosan elérhetővé válik.

## **A munkaadók törekvése a rugalmas munkaidőrendszer bevezetésére**

A munkaadók legfontosabb törekvése, hogy a világ változó körülményei között is megőrizték szervezeti és piaci stabilitásukat, javítsák eredményeiket, versenyben maradjanak, megtartsák a képzett munkaerőt, mindezeket úgy, hogy a működési, üzemeltetési költségek ne növekedjenek. A 4. ipari forradalom megjelenése megmutatta, hogy a minimum megfelelés már nem elegendő, a bekövetkezett tudomány-technikai robbanás eredményeképpen a klasszikus szervezeteket át kellett és át kell szervezni annak érdekében, hogy egyrészt, a környezet kihívásaira választ adjanak, tehát egy sokkal gyorsabb vezetési folyamatra van szükség. Másrészt, ezek a folyamatok biztosítják a szervezetek verseny és fejlődő képességét, a klasszikus szervezet, digitális szervezetté történő átalakulását.<sup>5</sup>

A rendvédelmi szervek vonatkozásában is felismerhető az a nyomás, hogy új és hatékonyabb munkamódszereket kell találni a szervezetben már meglévő munkaerő, valamint az egyre szűkösebben rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb kihasználása céljából.<sup>6</sup> Ezek a rugalmas munkaszervezési módszerek segíthetik a jelen kor kihívásainak a kezelését, a korszerű munkaszervezés támogathatja a munkaerő termelékenységét, segítheti a munkavállaló elkötelezettségét, ezzel jelentős mértékben hozzájárulhat a szervezet eredményességéhez. Ehhez a feladathoz négy tényező együttes megléte szükséges: a megbízható informatikai háttér, a jogszabályi feltételek megléte, a közös vezetői és munkavállalói szándék és elkötelezettség.

A Covid-19 pandémia okozta helyzetben a kényszer szülte megoldások alapján néhány intézménynél lehetővé vált az, hogy ne csak a hagyományos munkaszervezésben folyjon a munka, hanem valamilyen rugalmas munkaszervezési rendszer kerüljön bevezetésre. A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a rendszerek működőképeseek.

A legvonzóbb munkahelyek versenyében a szervezetek kiemelt hangsúlyt fektetnek a munkáltatóbarát környezet kialakítására, a munkavállalók elvárásainak teljesítésére, amely a kellemes munkahelyi környezetben, a foglalkoztatási biztonságban, a rugalmas munkaidő és munkarend kialakításában is megjelenik. A rendvédelmi szerveknél is vannak olyan munkakörök, amelyeket otthonról is el lehet végezni, ezzel a rugalmas munkavégzési módszereket bevezető rendvédelmi szerv azt is bizonyítja, hogy munkavállalóit nem csak dolgozóként ismeri el, hanem olyan emberekként is, akiknek magánélete, családja, gyermekei, és otthoni teendői is vannak.

---

<sup>4</sup> The Association of European Police Colleges. Forrás: <https://www.aepc.net/> (A letöltés időpontja: 2020. december 05.)

<sup>5</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés-irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.

<sup>6</sup> Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok, II. évfolyam 3. szám, 92. old.



Fontos ismét megemlíteni azt, hogy a rugalmas munkaszervezési formák a munkáltatók és a munkavállalók megegyezésén alapulnak, az elvárt munkateljesítmény és eredményesség e miatt nem csökkenhet! Helyes alkalmazásuk esetén, mindkét fél, a munkaadó és a munkavállaló is győztesen kerül ki az adott helyzetből, mindkét félnek előnye származik az új munkarendből.

### **A hagyományos (kötött) munkarendben végzett munka jellemző vonásai**

A „kötött rendszerben” végzett munkavégzés hazánkban még általánosnak tekinthető. Ez a munkavégzési modell, amelynek főbb jellemzői, hogy: a munkavégzés határozatlan időre szóló munkavállalói jogviszony keretében folyik, a munkavállaló általában heti 40 óra munkavégzésre köteles, amely általában a hét öt munkanapján, napi nyolc órányi munkavégzést jelent a szervezet bázisán (székhely, telephely, iroda, stb.), a munkavégzéshez általában a munkáltató által biztosított eszközöket kell igénybe venni. A napi nyolc órai munkaidőt csak rövid szünet (ebédszünet) szakítja meg.<sup>7</sup> A munkavállaló a munkaidejének pontos felhasználását a közvetlen főnökével egyeztetni, vele a kapcsolattartás folyamatos, ebben a munkaszervezési modellben erőteljesen érvényesül a feladatszabás és ellenőrzés összhangja.

### **A hagyományostól eltérő munkavégzési lehetőségek**

#### **A munkakör megosztása<sup>8</sup>**

Hazánkban, általánosságban még nem jellemző a munkakör megosztás, vagy állásmegosztás intézménye, amely azt jelenti, hogy egy teljes munkaidős munkakör két munkavállaló között kerül felosztásra, akik egyenlő mértékben, közösen vállalják a felelősségüket a munka elvégzéséért, ketten osztoznak a feladatok ellátásában. A juttatások is arányosan oszlanak meg az állásmegosztók között, alapesetben a munkamegosztás 50-50 százalékos, ezért a fizetési megosztás is 50-50 százalék. Például Hollandiában ennek a rendszernek jelentős hagyományai vannak, két háziasszony együtt vállal el egy teljes munkaidős villamosvezetői munkakört – egymás között felosztják a munkaidőt és rugalmasan teljesítik a feladatokat. A napi 4 órai munka nem megterhelő, a családra is jut idejük, még sem munkanélküliként ülnek otthon, vagy napi 8 órában dolgoznak elhanyagolva egyéb feladataikat. Természetesen más munkakörökben is rendkívül elterjedt ez a gyakorlat.

#### **Néhány állásmegosztási lehetőség**

Heti váltás: A munkakör megosztó társak mindegyike egy, vagy két hetet tölt munkával és ugyanennyi időt tölt otthon. A cserék lehetnek hetente vagy kéthetente. Olyan esetben alkalmazható, amikor egy olyan folyamatban dolgozik a munkavállaló, ahol az időbeni szakaszolás kifejezetten előnyös (például: Idősek otthona – ápolói munkakör).

Megosztott nap: Amikor a munkahelyi pár egyik társa a munkanap egyik felében, a másik társa a munkanap második felében végez munkát, ebben az esetben minden nap lehetőségük van egyeztetni egymással az átadandó, folyamatban lévő feladatokat illetően. Ez a modell a munkavállalók számára megterhelő lehet, hiszen minden munkanapon utazási költség keletkezik és a munkába járásra fordított idő is jelentős lehet.

---

<sup>7</sup> Mktv. 103. § (1) A munkavállaló részére, ha a beosztás szerinti napi munkaidő vagy a 107. § a) pont szerinti rendkívüli munkaidő tartama a) a hat órát meghaladja, húsz perc, b) a kilenc órát meghaladja, további huszonöt perc munkaközi szünetet kell biztosítani.

<sup>8</sup> Mktv. 194. § (1) A munkáltató és több munkavállaló a munkaszerződésben egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodhatnak meg. Valamely munkavállaló akadályoztatása esetén a szerződést kötő más munkavállaló köteles a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítésére.

Megosztott hét: Ez a munkaszervezési módszer kedvelt változat lehet, mindkét munkatárs kettő és fél napot dolgozik hetente. Valamennyi átfedési idő itt is biztosításra kerül a feladatok átadása-átvétele miatt.

Heti átfedéses váltás: A munkatársak mindegyike három napot dolgozik a héten, így keletkezik egy napi átfedés a két munkavállaló esetében. A közösen eltöltött munkanap hasznosan biztosítja a feladatok átadását, de az ebből keletkezett többlet idő a munkáltatónak többletköltséget jelenthet.

Heti két vagy három napon végzett együttes munkavégzés: Amikor a munkavállalók, munkatársak, ugyanazokon a munkanapokon, ugyanabban az időrendben dolgoznak. Ebben az esetben tulajdonképpen megkettőződik az adott munkafeladat ellátása. Olyan munkakörben hasznos a munkarend alkalmazása, ahol a munka kampányszerűen jelentkezik.

## **A rugalmas munkarend bevezetésének előnyei a munkáltatók és a munkavállalók számára**

A rugalmas munkarend alkalmazásának előnyei a következők lehetnek:

- nő a munkavállalók elkötelezettsége az adott munkaadó irányába,
- a munkahely családbarát és munkavállaló barát munkáltatóként jelenik meg a munkaerőpiacon,
- az ügyfélszolgálatok az ügyfelek számára hosszabb időben állnak rendelkezésre, a rugalmas munkarend és munkaszervezés miatt nőhet a rendelkezésre állás időtartama,
- a szervezet sajátosságaiból adódó, változó munkaerő szükségleti igény optimalizálható az egyes időszakok között,
- jelentősen csökkennek, vagy megszűnnek a munkahelyi késések – nincs, vagy csökken a munkába járás, jelentősen csökken az ebből származó munkavállalói idővesztés, nem keletkezik, vagy jelentősen csökken az ebből származtatott munkáltatói költség munkába járási költségtérítés.

A rugalmas munkarend bevezetésének előnyei a munkavállalók számára:

- a munkavállaló saját időbeosztásának megfelelően, önállóan osztja be a munkaidejét és a feladatait,
- nincs, vagy jelentősen csökken a munkahelyre történő oda-visszautazás ideje,
- kampány jellegű munkavégzés esetén, a túlórázás könnyebben kezelhető,
- a családbarát életmód könnyebben kialakítható,
- lehetővé teszi, hogy a munkavállalók akkor dolgozzanak, amikor a leghatékonyabbak.

## **A Home Office rendszerű munkavégzés szabályozása**

A Munka törvénykönyve részletesen rendelkezik a Home Office rendszerről és a távmunkával kapcsolatosan. Meg kell különböztetni azt a Home Office rendszert, amikor a munkavállaló kizárólagosan otthon van, otthonról végez munkát. Természetesen előfordulhat az is, hogy a hét néhány napján marad valaki otthon, ebben az esetben is dolgozik, de az otthonából. Ismert a részbeni Home Office intézménye, amely során az otthoni és az irodai munkavégzés kombinációja jön létre. Ebben az esetben viszont duplikálni kell a munkaeszközöket (vagy laptopot kell biztosítani a munkavállalónak, amit magánál tart), irodát kell fenntartani a munkavállaló részére (megoldás az olyan rendszerű iroda kialakítása /open desk, share desk, open office/, amelyben a munkavégzési helyek nincsenek személyhez kötve,

a munkacsoportok összeülhetnek, a vezető és a beosztott személyesen találkozhat a kialakított munkahelyen).

A Home Office rendszer munkajogi szempontból nem egyenlő a távmunkával. A rendszeresen otthon végzett távmunkát főszabály szerint a munkaszerződésben kell rögzíteni, míg a Home Office eseti jelleggel is előfordulhat, azt a munkavállaló rendeli el, vagy a munkavállaló kéri. A Home Office esetben nem érvényesül a távmunkánál meglévő azon főszabály, hogy a munkavállaló maga osztja be a munkaidejét. A munkavállaló általánosságban köteles munkaidőben is rendelkezésre állni és munkát végezni. A Home Office-ban dolgozó személy és a munkáltató közösen alkotja meg azokat a szabályokat, amelyeket közös megállapodásban rögzítenek.

Hogyan tartjuk nyilván az elvégzett munkát és hogyan biztosítható a vezető munkaszervezési felelőssége a heti 40 órás munkavégzés ellenőrzésekor? A technikai lehetőség adott, például technikai megoldásokkal akár azt is mérhetjük (mérhetnénk), hogy mennyi időt tölt fenn az illető a digitális munkafelületen.

A Munka törvénykönyvének a módosítása úgy rendelkezik, hogy a munkavégzés helyszíne azon múlik, hogy a munkaadó és a munkavállaló miben állapodtak meg, nem kötelezhető valaki a folyamatos otthoni munkavégzésre, de az alkalmazott is kérheti a Home Office rendszerben végzett munkát.

### **A távmunka rendszerben végzett munka**

Távmunka az, amikor a munkavállaló mindig a munkahelyétől távol dolgozik, legyen az a lakása, vagy egyéb tartózkodási hely, de nem a munkahely. A távmunka bevezetése a legkülönböző munkaadóknál már önmagában számos előnyt rejt, hiszen nincs, vagy jelentősen csökken az irodabérlés költsége, a rezszi díjak, a munkába járás megtérítésének költsége és egyéb költségek. A munkavállaló szempontjából viszont ebben az esetben költségek merülnek fel, például, ha lakását használja irodának, akkor magasabb rezsiköltsége keletkezik, a széles sávú és megbízható Internet hozzáférést elérhetőséget biztosítani kell, számítástechnikai eszközt kell használnia (amelyet legtöbbször a munkaadók biztosítanak a munkavállaló részére), nyomtatási költségek merülhetnek fel, stb. Tehát a munkavégzéssel kapcsolatosan kiadások keletkeznek, amelynek ellentételezését a munkavállaló jogosan várja a munkaadójától.

A távmunkában foglalkoztatott dolgozó munkaideje a Munka törvénykönyve<sup>9</sup> szerint kötetlen. Megjegyzendő, hogy természetesen vannak olyan munkakörök, amelyek a rendes napi munkaidő beosztáshoz kötöttek, ahol nem vezethető be a távmunka.

A munkaadó ellenőrizheti a munkavégzést. A munka és a család közötti összhang megteremtése a munkavállaló feladata, nem lehet kötelezni állandó digitális jelenlétre a munkavállalót. A kötetlen munkaidő viszont nem jelenti azt, hogy bizonyos időszakokra megbeszélések, tárgyalások időtartamára nem kell a munkavállalónak rendelkezésre állnia, ezt a munkavállalók és a munkaadók közötti megállapodások rögzítik.

### **A rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos munkavállalói nehézségek**

Természetesen lehet olyan munkavállaló, akinek nincsenek meg az otthoni munkavégzés feltételei, például valaki kisebb lakásban él, nem tudja megteremteni a nyugodt munkavégzés feltételeit. Ebben az esetben inkább az irodai munkavégzés jellemző – ezt a munkavállalói körülményt is figyelembe kell vennie a munkaadónak.

---

<sup>9</sup> Mktv. 196. § (1) 2 a munkáltató - a 46. §-ban foglaltakon túlmenően - tájékoztatja a munkavállalót a) a munkáltató általi ellenőrzés, b) a számítástechnikai vagy elektronikus eszköz használata korlátozásának szabályairól, továbbá c) arról a szervezeti egységről, amelyhez a munkavállaló munkája kapcsolódik.

Az otthoni munkavégzés elrendelése a munkáltató által történik meg, ebben az esetben a munkarend is rögzítésre kerülhet. A munkanapokon az elérhetőségi kötelezettség előírható, amely telefonon, vagy online formában valósulhat meg. A bizalmas adatok kezelése során viszont általában adatvédelmi okok miatt nincs lehetőség arra, hogy a munkavállaló otthon végezze el a munkáját.

A Home Office rendszer alkalmazása esetén a munkaidő ellenőrzése a helyszínen, előzetes bejelentés alapján történhet meg, a bejelentés és a végrehajtás közötti időkorlát meghatározásával, ekkor az ellenőrzőnek törekednie kell a munkavállaló magánéletének nem megzavarására. A munkáltató jogosult előírni egy olyan rugalmas munkarendet, amelyben meghatározták, hogy a munkavállalóknak milyen időszakban kell elérhetőnek lennie és mi az elvárható magatartás, a válaszadás, a visszahívás, a türelmi idősakra vonatkozóan, a napi munkavégzési kötelezettségét milyen módon teljesíti a munkavállaló.

Ebben az esetben a munkaadó és a munkavállaló közötti alku határozza meg, mely napokon lehet otthon végezni a munkát. Ennek eredményeként a munkavállalónak a munkáltató rezsi általányt fizet, amely a jelenlegi szabályozás alapján a mindenkori minimálbér 10 százaléka lehet.

Open desk vagy share deszk, a nyitott irodák már Magyarországon is meghonosodása kerültek, az olyan, közlekedési szempontból kedvező helyen lévő irodák, amelyek könnyen megközelíthetők, többnyire azok a munkavállalók választják, akinek nincs lehetősége az otthoni munkavégzésre. A nyitott iroda rendszere segíti a jó kommunikációt és a munkatársak együttműködését, egyszerű, a mindennapi érintkezés a munkavégzés rugalmasságát támasztja alá. A munkatársaknak nincs kijelölt helye az irodában, mindig az aktuális feladat határozza meg azt, hogy ki hová ül.

Eddig a legjellemzőbb hagyományos és rugalmas munkavégzési lehetőségeket tekintettük át, most rátérünk az ezekkel kapcsolatos munkaszervezési kérdésekre, amelyek a megváltozott vezetés-irányítási helyzet miatt rendkívüli fontossággal lépnek elő, hiszen elmarad a mindennapi személyes kapcsolat a vezető és a beosztottja között.

## **A digitális munkavégzés során a rendvédelmi szervezetekben megvalósuló vezetés-irányítási rendszer jellemzői**

A rendvédelmi szervezetek a zárt hivatali rendszerű szervezetek sajátosságait viselik magukon. Az utasítások, parancsok betartása és teljesítése első számú beosztotti kötelezettség. Annak behatárolása, hogy a törvényben meghatározottakat ki, mikor, hogyan hajtja végre, a hierarchikus viszonyokra épülő utasításadás szisztematikus, visszacsatolási rendszere határozza meg.<sup>10</sup> A vezetés-irányítási rendszer jól szabályozott, de a digitális munkavégzés kereteiben ezek némileg megváltoznak. Tekintettel az új rendszer elterjedésre, fel kell ismernünk, elmúltak azok az idők, amikor elegendő volt a múltból átvett, a jelenben kis eredményeket biztosító, bár a vezetők által felnagyobbított, kimagasló, új eredményként beállított módszereket alkalmazunk. A rutin, a beidegződések már az állami szektorban sem megengedettek. A szervezetek többsége már régóta felismerte - egyesek már alkalmazzák is – a digitális világ lehetőségeit, nyitottakká váltak az újra, felismerték, hogy szervezetük fejlődése csak az infótechnológia biztosította alapon folytatódhat tovább, hozzáadott értéket csak ez képes biztosítani. Ez a rendszer, döntő fontosságú lesz a jövőjük szempontjából, mivel most már nem

---

<sup>10</sup> Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszerzői Hivatal, 1-102. old.

csak elméleti, hanem gyakorlati felhasználása is megnyugtatóan kidolgozott, széles körűen alkalmazható.<sup>11</sup> A következő részben ezekre a tényezőkre tér ki a tanulmány.

Minden vezetési szinten tevékenykedő vezetőként és munkatársként fontos követelményként jelentkezik a folyamatos és az akadályoktól mentes munkavégzésünkhöz szükséges információk megszerzése és elosztása, annak érdekében, hogy pontosan lássák helyünket és szerepünket a szervezetben, lássák azt, hogy tevékenységünk hogyan járul hozzá a szervezet munkájának egészéhez, az eredményességhez. Azzal, hogy otthonról dolgozunk, nem szigetelődhetünk el sem vezetőként, sem beosztottként, minden alkalmat meg kell ragadni a kapcsolattartásra, a szervezeti célokkal való azonosulásra és az annak teljesítése érdekében végzett otthoni munkatevékenységre.

## **A digitális szervezetvezetés alapjai, az éves munka és ellenőrzési terv**

A hatékonyan működő rendvédelmi szervezetekben az előljáró szervezet részéről jelentkező elvárások, a vezetői akarat, az „Éves munka és ellenőrzési terv”-ben testesül meg. Ez olyan alapszöveg, amely a szervezet éves munkájára vonatkozik, tartalmazza a stratégiai célokat és a főbb feladatokat, eseményeket, tennivalókat, határidőket, stb.

Szervezetvezetési szempontból az éves munkatervet lebontó „Havi munkaterv”, havi szinten tartalmazza az éves munkatervben meghatározott feladatokat, de havi bontásban. Természetesen a havi munkatervet szintén tovább tudjuk bontani a kétheti-, heti- és a napi feladatok meghatározásával. A szervezetre vonatkozó éves- és havi munkaterv elkészítése alapvetően vezetői feladat, hiszen a vezető tudja mit, hogyan és mikorra szeretne elérni a szervezetével.

A digitális munkavégzés esetén még fontosabbá válik a munka megtervezésének szükségessége. Vezetői kötelességünk és elemi érdekünk, hogy elkészüljenek ezek a tervek annak érdekében, hogy a szervezetünk minden tagja pontosan lássa azt, hogy az adott időszakban (év, hónap, esetleg hét és nap) milyen feladatokat kell végrehajtania. Az egyszemélyi vezetés elve értelmében a szervezet vezetője a szervezet jogszerű működéséért, illetve tevékenységéért teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik, így a tervezés fázisa centrális elemként jelenik meg.<sup>12</sup> A tervek nagy többsége már az elkészülést követően kiegészítésre szorul, hiszen szinte naponta érkezhetnek új információk, ezért érdemes a vezető munkakörnyezetében lévő felelőst kijelölni, annak napi karbantartására, elengedhetetlen a terveink naprakészen tartása. A digitális tervező naptárak erre kiváló lehetőséget teremtenek.

## **A vezető irányító munka jó gyakorlata a digitális munkavégzés keretei között**

Vezetőként, minden hónap utolsó hetében kezdjük el előkészíteni a következő hónap feladatait tartalmazó munkatervet. Mint már említésre került, célszerű módszer az, hogy ha a szervezet vezetője személyesen foglalkozik ezzel a feladattal, hiszen egyedül ő tudja, hogy a stratégiai célokat lebontva, szervezetével mit szeretne az adott hónapban elérni. A vezető az előkészített digitális dokumentumot (naplót, esemény tervezőt) kitölti és meghatározza azokat a főbb időpontokat, fő feladatokat, amelyeket vezetőként adott havi feladatként elgondol, önmagára és a szervezete egészére vonatkozóan. Amint ezzel a munkával készen van, akkor a tervezetet megküldi az alárendelt szervezetek vezetőinek azzal a megjegyzéssel, hogy van

---

<sup>11</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.

<sup>12</sup> Kovács István (2018): Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján. Magyar Rendészet, 18. évfolyam 5. szám, 177-196. old.

néhány napjuk arra, hogy átgondolják a feladataikat és azokat szerepeltessék a havi munkatervben (különböző színekkel is jelölhetjük a beosztott szervezetek feladatait a feladattervben, naptárban).

Amikor ezek a javaslatok visszaérkeznek a vezetőhöz, akkor a munkaterv beérkező adatai összeszerkesztésre kerülnek. Ezt követően történik a munkaterv – az egyes vezetési szinteknek és a munkaköröknek megfelelően – jóváhagyása és az érintetteknek történő megküldése. Kezdődhet a szervezett munka, az eligazítások, feladatszabások, a munkaterv feldolgozása és a teljes munkatársi állomány körében történő szükséges mértékű feldolgozása!

A rendvédelmi szerveknél a fizikai, vagy digitális jelenléttel bíró munkahelyi közösségünk esetében a hatékony munkaszervezés és tájékoztatás feltétele az, hogy minden hónapban új munkatervet készítsünk, időről-időre aktualizáljuk azt a hónap folyamán. Ez a feladat is a szervezet megfelelő, adott vezetési szinten lévő vezetőjét terheli, hiszen ő gazdálkodik a munkatársak munkaidejével. Ezt a feladat lejtattatási rendszert az Outlook levelező rendszer naptár rendszerében is kialakíthatjuk, (de más program is alkalmazható), a rendezvényekre való meghívást, delegálást, az adott személyre szóló feladatokat és határidőket szerepeltetni tudjuk a szervezet közös naptárában (havi munka-, feladattervében). A munkatárs digitális naptárjában történő megjelentetés érdekében az egyénnek meghívót küldünk az eseménnyel kapcsolatban. Ekkor a feladat, az esemény megjelenik az ő személyes naptárjában is. Maga a munkatárs is saját magának is bejegyezheti azokat a feladatokat, tennivalókat elfoglaltságokat, amelyeket ő kezdeményez, vagy részére, részvételével szerveznek.

A különböző szintű digitális naptárak szinkronizálhatók is egymással, így a feladatok összesítve egy naptárban (munkaterv) is megjelenhetnek. A szervezeti naptár tetszőleges formában ki is nyomtatható, az a munkavégzésünk helyén kifüggeszthető, ennek a módszernek az előnye, hogy egyben áttekinthető az adott időszak összes feladata. A kinyomtatott formát időnként aktualizálni szükséges, erre vezetőként fordítsunk kiemelt figyelmet. Követeljük meg a munkatársainktól, hogy mindenki figyelje a szervezet és a saját digitális naptárját.

A digitális munkavégzési rendszer ellenére, amennyiben ezt a munkaszervezési, munkatervezési folyamatot következetesen végrehajtjuk, a munkatársakat eligazítjuk, a feladatokat megszabjuk számukra, és be is számoltatjuk őket a végrehajtásról, akkor ez megoldást adhat arra, hogy vezetőként mindig mindenkiről pontosan tudjuk, hogy ki, mikor, mivel foglalkozik, kivel dolgozik együtt, pontosan ismerjük a munkatársak egyéb elfoglaltságait stb.

Könnyen belátható, hogy a digitális tervezési rendszer működtetése megéri a vezetői fáradságot, hiszen ez által a vezetők tisztában vannak a szervezet előtt álló feladatokkal. De ezen túl is számos előnye van annak, ha ezt a módszert követjük (mindenki látja a szervezeti feladatokat, a saját és munkatársa feladatait, a távolléteket, az eseményeket, az elfoglaltságai függvényében minden vezető és munkatárs meg tudja tervezni a saját munkáját és időbeosztását még a virtuális térben is).

### **A résztvevők elvárt magatartása a videokonferenciák levezetése során**

Az otthonról szervezett videokonferencia jelensége viszonylagosan új keletű, de alapvetően úgy kell viselkednünk, mintha fizikailag is jelen lennénk a megbeszélésen, konferencián vagy más digitális fórumon.

Alapvető udvariassági kérdés az, hogy illik visszajelezni a digitális meghívóra, illik időben ott lenni, ehhez időben be kell jelentkezni a rendszerbe, felelősek vagyunk azért is, hogy a szükséges eszközeink beállítása időben megtörténjen, azok hibamentesen működjenek. Nagyon zavaró, ha néhány résztvevő, technikai vagy az eszközkezeléssel kapcsolatos hiányosságaival szembesülünk, ez a jelenség mindenki idejét rabolja, nagyon zavaró lehet. Bármelyik generációhoz is tartozunk, tanuljuk meg az eszközök és programok használatát,

jegyezzük fel a bonyolultabb folyamatok egyes lépéseit és gyakoroljuk be azokat – legyünk gyakorlottak!

A korszerű videokonferencia rendszerek már egyidejű hang- és kép továbbítást is lehetővé tesznek, ezért a digitális rendezvények során keressünk egy háttérzajtól mentes, nyugodt környezetet, teljesen zárjuk ki a külvilágot a konferenciák idejére.

Illendően öltözzünk fel, legyünk ápoltak, azért, mert otthon vagyunk, nem tréningruhában és pólóban kell megjelennünk. Ha előadók vagyunk, és hosszabb előadást kell tartanunk, akkor álljunk fel előadásunk idejére (de legyen a kamera és a mikrofon is ehhez beállítva), ha szükséges szemléltetnünk valamit, akkor nyugodtan tegyük meg. Bemutatva a kamerának az adott könyvet, eszközt, tárgyat, stb.-t. Éljük a képernyőmegosztás lehetőségével, készítsünk power point bemutatókat és azt tegyük közzé.

A digitális eseményeken a mikrofonját és a kameráját mindenki bekapcsolhatja, hiszen a legtöbb alkalmazott rendszer ma már képes ezeket egyszerre kezelni (gondoskodjunk, hogy ne legyen háttérzaj, ha mégis van, akkor kapcsoljuk ki a mikrofont és csak akkor kapcsoljuk be, amikor szólni szeretnénk). Ezáltal, mivel megvan a képi és hang összeköttetés, vita, párbeszéd is kialakulhat, de ezt a szervezőnek szigorúan koordinálni kell. Lehetőséget biztosítanak a programok arra, hogy jelezzük hozzászólási szándékunkat. Törekedjünk arra, hogy a videokonferencia egyre inkább hasonlítson a fizikai jelenléttel megvalósított vezetői fórumra.

Természetesen ezen eszközök alkalmazása nem helyettesítheti teljes mértékben a személyes jelenléttel bíró értekezletet, megbeszélést, egyeztetést. Sajnos a digitális kapcsolat jelenlegi fejlettségi szinten még nem pótolja teljesen a személyes jelenléttel megvalósított találkozókat (a hologramok fejlődése ezt valószínűleg biztosítani fogja majd a közeljövőben). Jó vezetői gyakorlat, ha időszakonként jelenléti megbeszéléseket szervezünk, legalább havonta egy-két alkalommal.

### **A videokonferencia rendszeren keresztül megvalósított értekezletek levezetésének jó gyakorlata**

Mint minden új dolgot, ezt is be kell gyakorolni, meg kell szokni, ki kell alakítani annak rendszerét. Az értekezletek megszervezése nagyon fontos vezetői feladat. Bizonyára mindenkinek vannak tapasztalatai hosszú és unalmas, az információátadástól mentes értekezletekről. Rendvédelmi vezetőként törekedjünk arra, hogy mi ne ilyen értekezleteket szervezzünk, hanem az általunk szervezett értekezlet legyen hatékony és előkészített, lehetőleg rövid idő alatt szülessenek meg azok a döntések, valósuljanak meg azok a célok, amelyeket az értekezlet megtervezésekor kitűztünk magunk elé. A jelenléti értekezletek esetében előfordulhat az, hogy nincs kellően előkészítve és megszervezve, a résztvevők nem készülnek fel annak végrehajtására, hanem a spontán jellegű vezetői kérdésekre spontán válaszokat adnak. Digitális eszközön tartott értekezlet esetében ez még nyomasztóbb!

### **Hibrid rendszerben megvalósított vezetői fórumok**

A tisztán a videokonferencia rendszeren keresztül megvalósított értekezletek esetében minden résztvevő számítástechnikai eszközével csatlakozik a vezetői fórumhoz. Alaphelyzetben azonban elképzelhető, hogy a résztvevők egy része fizikailag is jelen van a munkahelyén, így nem okozhat nekik gondot az, hogy a rendezvényen fizikailag is jelen legyenek. Ezt a rendszert nevezzük „hibrid rendszernek”. Ebben az esetben a jelenlévők nem a saját számítástechnikai eszközeiket használják, hanem az értekezlet vezetőjénél van a kapcsolattartásra szolgáló eszköz, a többi jelenlévő résztvevő pedig a kivetített megosztott képen jelenik meg. A vezetői fórum, esemény a továbbiakban a megszokott módon zajlik le.

Rendvédelmi vezetőként törekedjünk arra, hogy az értekezletek ciklikusan, lehetőleg ugyanazon a napon, ugyanabban az időpontban kövessék egymást. Nincs ez másként a digitális eszközön keresztül tartott értekeztet esetében sem. Munkatársainktól követeljük meg azt, hogy időben ott legyenek a virtuális felületen, valamint legyenek alaposan felkészülve az egyes napirendi pontok tartalmából. Vezetői felelősségünk az, hogy a napirendi pontokat és a szükséges háttéranyagokat időben (napokkal azelőtt) eljuttassuk az értekeztet valamennyi résztvevőjének. A vezetői fórumon jelenlévők létszámában tartunk mértékletességet, az, hogy digitális eszközzel valósítjuk meg a vezetési fórumot nem jogosít fel bennünket, hogy indokolatlanul kiterjesszük a résztvevők körét. Lehetőleg ne bővítsük ki az értekezteten résztvevők körét több vezetési szintre, ne vegyük el ezzel beosztott vezetőink munkáját.

Minden vezető más és más vezetési stílust alkalmaz és képvisel. Az értekezletek levezetésének egyik jó gyakorlata az lehet, hogy az értekeztet egy előre meghatározott, résztvevők által is ismert és elfogadott „forgatókönyv” alapján zajlik le. Az általános üdvözlés is köszöntés után kezdetét veszi a beszámoltató rész, amikor a beszámoltatásra kötelezettek (vezetők vagy beosztottak), az általunk vezetett szervezet, vagy saját tevékenységüket röviden összefoglalják, értékelik, jelentést tesznek az esetleges nehézségekről és jelzik problémáikat, ismertetik terveiket a következő időszakkal kapcsolatosan). Ezt a mozzanatot követi egy rövid vezetői értékelés, az értékelő rész, amely megerősíti az alárendelt vezetőt vagy beosztottat az eddigi tevékenységében. Amennyiben több azonos szintű vezető is jelen van a megbeszélésen, akkor minden vezető beszámoltatására sor kerül.

A személyenként (szervezetenként) végrehajtott értékelést követően következik az értekeztet tájékoztató része. Ez a tájékoztató rész a szervezet tevékenységének összegzett megítélése lehet, az egyéb információk közététele és a várható feladatok ellátásával kapcsolatos háttérinformációt tartalmazza. Ide tartozik minden olyan ismeret, amely a beosztott vezetők tájékoztatását szolgálja. Ezt követi a feladatszabó rész, amely a következő időszak feladataira vonatkozóan meghatározza a személyenkénti és szervezetenkénti bontásban azoknak a végrehajtását.

Ebben a részben vezetőként rákérdezhetünk a beosztott vezetőnél vagy munkatársaknál arra, hogy pontosan megértették-e a kapott feladatokat, tennivalóik lényegét.

Az utolsó részben kérdésekre és észrevételekre van lehetőségük a résztvevőknek. Erre a mozzanatra az értekeztetet vezetőjének minden esetben meg kell adni a lehetőséget. Amennyiben a kérdezett fél nem tud azonnal válaszolni a kérdésre, felvetésre, akkor azt utólagosan írásban meg kell küldeni valamennyi résztvevőknek.

Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy a digitális eszközökön keresztül megvalósított értekeztet lényegében nem különbözik a fizikai jelenléttel megvalósított értekeztetektől. Mindkettőnek az a jellemzője hogy a résztvevők előzetesen felkészülten vegyenek részt a vezetési fórumon, aki már tartott ilyet, az megerősítheti, hogy valójában csak nagyon csekély mértékben sérül a technikai eszközön keresztül bevezetett értekeztet a fizikai jelenléttel kapcsolatos értekeztetel szemben.

## **A digitális eszközök alkalmazása, a hatékonyság növelése**

A papír alapon történő hivatalos ügyintézés a digitális világban egyre jobban háttérbe szorul, azt felváltja valamilyen digitális rendszer alapján működő ügykezelés. Vezetőként törekedjünk arra, hogy szervezetünkben is digitális iroda jöjjön létre.

## **Az élő beszéden alapuló eszközök felhasználása**

A digitális világban az erősen leterhelt vezetők és a munkatársak többsége telefonon közvetlenül már nehezen érhető el, hiszen rendszerint munkaidejében mindenki valamilyen



megoldandó feladaton, problémán tevékenykedik, amiből a váratlan telefonhívás azonnal kizökkentheti. Ha hívunk is valakit telefonon, akkor azt csak fontos ügyben tegyük, más esetekben inkább a találkozó, vagy a probléma részletes ismertetésének alkalmas időpontját egyeztessük, ezzel megbízhatjuk a titkárságunkat is, ha rendelkezünk vele. Telefonhívás esetében többnyire a megbeszélte időpontban történő visszahívás rendszere működik hatékonyan, amikor az adott témából mindkét fél kellően felkészült. A korszerű vezetés-irányítási rendszerben a beszéd alapú hírközlő eszközök alkalmazásának jelentősége általában a valós idejű tevékenységek vezetése során kerül előtérbe, amely akkor működik hatékonyan, ha az digitális támogatással is ki van egészítve.

A jegyzőkönyv és a részletes emlékeztetők kora lejárt! Jól bevált korszerű vezetői munkamódszer az, hogy - természetesen a résztvevők tájékoztatása mellett - az egyes vezetési fórumokról hang- és videó felvétel készül. Felelősségünk ezáltal növekszik, hiszen a kimondott szó dokumentálásra kerül, ezért legyünk nagyon megfontoltak kijelentéseinket illetően. A későbbiekben fontos, elhangzott információk bizonyító erővel bírónak visszakereshetők, ezért napjainkban már nem szükséges a részletes szó szerinti jegyzőkönyvek készítése, elegendő csupán a fontosabb dolgokat tartalmazó emlékeztető összeállítása és megléte.

### **Az internet alapú levelező rendszerek felhasználása**

Az e-mail levelező rendszerek használata napjainkban a legfontosabb információ közlő formává lépett elő. Bevált jó gyakorlat, hogy minden dolgozó és minden szervezet egységesen szerkesztett, de külön e-mail címet használ. Az e-mail címeket a tulajdonosaiknak rendszeres időközönként ellenőrizniük kell, ezt a munkahelyi szabályzók is előírják. Milyen az e-mail üzenet legfőbb jellemzője? Legyen rövid és tömör, lényegre törő, ezen felül alkalmazzunk különböző kiemeléseket, betűszínezéseket, aláhúzásokat, stb. A fogadott, és az elküldött e-maileket könyvtár rendszerben tároljuk a levelező rendszeren belül.

Jó gyakorlat a rövid e-mail üzenet küldésének módszere, mely kiegészíthető különböző csatolmányokkal. Valójában ezeknek a csatolt anyagoknak kell tartalmazniuk a lényeges és érdemi anyagokat. Amennyiben hivatalos levelet akarunk küldeni csatolmányként, akkor ügyeljünk arra, hogy legyen aláírva, valamint az PDF formátumban legyen elmentve és elküldve, ezzel kiküszöbölhetjük az abban történő utólagos módosításokat. Ne feledkezzünk meg a saját írtattári példány meglétéről sem.

Szükséges-e, hogy állandóan elérhetőek legyünk e-mailen is? A válasz a munkahelyünk szervezeti kultúrájából ered. A vezetők részéről kívánatos lehet az, hogy állandó e-mail elérhetőségünk legyen, ezt az okostelefonok biztosítani tudják.

Azzal, hogy állandóan elérhetőek vagyunk e-mailben, vezetőink azt várhatják el tőlünk, hogy rövid időn belül válaszoljunk meg az adott kérdést, problémát. Ebben az esetben is nagy a felelősségünk, hiszen kevés lehetőségünk van arra, hogy egy-egy felmerült ügyben azonnali információkat adjuk, azonnali döntéseket hozzunk. Jó vezetői gyakorlat az, hogy az azonnali határidők helyett, vezetőként adjunk, beosztotként kapjunk lehetőséget az alapos munkára, ehhez viszont megfelelő időmennyiséget biztosítani kell a kollégáknak. Ezt mindig tartsuk szem előtt!

Egy más vezetéselméleti megközelítés alapján, nem szükséges mindig elérhetőnek lennünk e-mailben. Az e-mail feladójának szembesülnie kell azzal, hogy nem állunk mindig készen az e-mailben feltett kérdésekre. Gyakori az olyan munkahely, ahol dolgozók és vezetők előre figyelmeztetik a munkatársaikat, hogy ők kizárólag a nap meghatározott időszakában, például délelőtt 8.00 és 9.30 óra között, illetve délután 15.30 és 16.00 óra között olvasnak e-maileket, ennek oka az, hogy ők munkaidejükben a saját munkakörükből fakadó ügyekkel szeretnének foglalkozni. Létezik olyan szervezet is, ahol a kialakított szervezeti kultúra részeként, akár írásban is meghatározott követelmény, hogy a munkatársak egy bizonyos időn

belül, – legyen az 6, 12, 24, vagy 48 óra, reagáljanak a hivatalos üzenetekre – ez szervezettől és az információáramlás jellemzőitől nagymértékben függ.

A legtöbb e-mailt fogadó személy nem kedveli az öt bekezdésnél hosszabb e-mailt. Ha az e-mail küldésével valamilyen bonyolult problémát szeretnénk megoldani, akkor, ha lehetséges, ne az e-mail küldés módszerét alkalmazzuk, hanem a kollégákkal személyesen, vagy telefonon (előre megbeszélte időpontban) egyeztessük az adott kérdést, majd a megbeszélést követően megerősítésként küldjünk egy nagyon rövid e-mailt a megbeszélésünk eredményeiről tényszerűen dokumentálva az eredményeket. Az üzenetek megszövegezésében törekedjünk a mértékletességre, ne küldjünk el olyan e-mailt, amelyet mi magunk sem olvasnánk el hosszúsága, vagy a monoton szövegszerkezete miatt.

Amennyiben elkészítettük az általunk ideálisnak vélt e-mail üzenetet, következik a címzetti kör kijelölése. Az legyen a címzett, akire az ügy tartozik, hibás az a gondolkodás, hogy mindenkinek mindenről tájékoztatást kell adnunk, akár másodlagos címzettként is. Munkatársaink idejét ne raboljuk olyan információkkal, amelyek nem feltétlenül rájuk tartoznak.

Ha megszövegezzük egy e-mailt, arra legtöbbször választ is várunk, ezen válaszok hiánya a stresszforrások egyik legújabb fajtája, hiszen kényelmetlenül érinthet bennünket, amennyiben a címzett semmilyen módon nem reagál üzenetünkre. Jogosan feltételezhetjük azt, hogy az általunk képviselt ügy és személyünk annyira sem fontos a címzettnek, hogy azt válasza méltassa.

Az e-mailek feldolgozása során a legfontosabb szabály az, hogy minden e-mailt alaposan olvassunk el és válaszoljunk is meg, legalább annyit, hogy „köszönöm, intézem, stb.”

A levelező rendszerek alkalmazásai ma már lehetővé teszik a különböző színjelzések és csoportosítások (fontos, elintézendő, stb.) használatát, amelyekkel megjelölhetjük az e-mailjeinket. E szerint cselekedjünk, később térjünk vissza az így megjelölt e-mailjeink megválaszolására. A könnyen megválaszolható e-mailekre lehetőleg azonnal küldjünk választ. Amikor az e-mail megválaszolása előkészületet igényel, akkor jó gyakorlat lehet az, – ha színjelzés mellett, – vagy helyett – a jegyzetfüzetünkbe felírjuk az adott megoldásra váró kérdést, és amikor elkészülünk a válasszal, akkor küldjük el a válasz e-mailt. Természetesen, ha szabadságra megyünk, akkor állítsuk be azt az üzenetet, hogy mikortól meddig tartózkodunk szabadságon és sürgős esetben melyik munkatársunk helyettesít bennünket. Amennyiben ezt nem tesszük, akkor gondoskodjunk arról, hogy szabadságunk ideje alatt is rendszeresen ellenőrizzük az e-mail fiókunkat.

A hagyományos és digitális események időpontjának összehangolása során jó gyakorlat a különböző szervező programok igénybevétele.<sup>13</sup> Az eseményt szervező személy rögzíti a rendezvény alapadatait, majd a lehetséges időpontokat. A meghívottak a választható időpontokból kijelölik a számukra megfelelő alkalmakat, és a program összerendezi azokat. Sok egyeztetést tudunk ezzel megtakarítani.

## **A vezető és a munkatársak fogékonysága az új dolgokra**

A vezető munkája, munkamódszerei jelentős hatást gyakorolnak az általa vezetett szervezetben folyó munkavégzésre. Ha modern, felvilágosult, mindig megújulni és fejlődni képes vezetőknél tartjuk magunkat, akkor magunk is tartsunk lépést a kor technikai vívmányainak fejlődésével – ne csak munkatársainktól követeljük meg ezt, hanem magunktól is! „Az idő pénz!”, minden lehetőséget meg kell ragadnunk a hatékonyság növelése érdekében. Az otthonról végzett munkavégzés megköveteli a videokonferencia alkalmazásának szükségességét. Amennyiben lehetőségünk van rá, akkor a munkahelyünkön biztosítsunk egy

<sup>13</sup> A Microsoft Doodle rendszere. Forrás: [https://doodle.com/create?utm\\_source=poll&utm\\_medium=link](https://doodle.com/create?utm_source=poll&utm_medium=link) (A letöltés időpontja: 2020. december 07)

vagy több, csak a videokonferencia céljára is használt helyiséget, ide telepítsük a szükséges eszközöket (kamera, mikrofon, TV, kivetítő, stb.). Gondoskodnunk kell arról, hogy a videokonferencia céljára is használt helyiségek igénybevétele koordinált legyen.

Az idő, a fejlődés nem áll meg, a digitális eszközök használatával meghonosított otthoni munkavégzés egyre inkább a mindennapok részét fogja képezni. Mi maguk is és szervezetünk is legyen nyitott az új dolgok irányába, ami most új, az később már természetes lesz számunkra (lásd a mobiltelefonok elterjedése és alkalmazása).

A munka megtervezésekor már volt szó róla, hogy vezetőként kötelezhetjük munkatársainkat arra, hogy vezessék a szervezetnél a hivatalos levelező rendszerben megtalálható digitális naptárjukat. Ebben az esetben lehetőség van külön a szervezet részére is digitális naptár létrehozására, ekkor a szervezeti eseményeket abban rögzíthetjük. Itt szervezhetjük a különböző találkozót, megbeszéléseket, amelyeket azonnal megjeleníthetünk a digitális naptárunkban.

## Befejezés

A tanulmányban áttekintésre kerültek a rugalmas munkavégzés lehetőségei, a munkaerőpiaci igények változásai. A munka világában egyre megszokottabb a rugalmas munkaidő és a munkaszervezési módszerek alkalmazása. Az állásmegosztási lehetőségekkel, segíthetjük a munkavállalókat abban, hogy a számukra ideális munkahelyen dolgozzanak. A távmunka és a Home Office rendszer térhódítása megállíthatatlan.

A vezetés-irányítási rendszer a digitális fejlődéssel együtt sokat fejlődött az utóbbi években, de nem változott meg annak módszere, a szervezetek vezetésének alapjait továbbra is a tervek és a vezetési fórumok biztosítják.

A tanulmányban feldolgozásra kerültek azok a digitális munkavégzéssel együtt járó jó gyakorlatok, amelyek hasznosan szolgálják a szervezeti eredményességet.

A mai kor kihívásai megújulás elé állítanak mindenkit, éljünk hát vele és használjuk ki a lehetőségek tárházát munkavégzésünk során.

## Felhasznált irodalom:

1. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. (A továbbiakban Mktv.) Forrás: <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1200001.tv&targetdate=&printTitle=2012.+%C3%A9vi+I.+t%C3%B6rv%C3%A9ny> (A letöltés időpontja: 2020. december 05.)
2. A Microsoft Doodle rendszere. Forrás: [https://doodle.com/create?utm\\_source=poll&utm\\_medium=link](https://doodle.com/create?utm_source=poll&utm_medium=link) (A letöltés időpontja: 2020. december 07)
3. Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok, II. évfolyam 3. szám, 92. old.
4. Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
5. Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
6. Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-102. old.

7. Kovács István (2018): Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján. Magyar Rendészet, 18. évfolyam 5. szám, 177-196. old.
8. The Association of European Police Colleges. Forrás: <https://www.aepc.net/> (A letöltés időpontja: 2020. december 05.)

**Dr. Piros Attila<sup>14</sup>**

**A mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni lehetőségei. Szemelvények „A digitális világ hatása, a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára” című konferencián elhangzottokról.**

**Absztrakt**

*A szerző a tanulmányában a mesterséges intelligencia jelenkori és jövőbeni felhasználásának metódusait vonja górcső alá. Az elemző és értékelő munka, valamint a forráskritika segítségével a szerző ismerteti a mesterséges intelligencia szervezetre gyakorolt hatásait, valamint ajánlásokat dolgoz ki annak jelenkori és jövőbeni felhasználhatóságának lehetőségeiről.*

**Kulcsszavak:** mesterséges intelligencia, digitális világ, vezetés-irányítási rendszer, globalizáció, vezetéselmélet

**Attila Dr. Piros<sup>15</sup>**

**Current and future possibilities of artificial intelligence. Excerpts from what was said at the conference “The Impact of the Digital World on the Leadership Management Process of Law Enforcement Agencies”.**

**Abstract**

*In this study, the author examines the methods of current and future use of artificial intelligence. Through analytical and evaluative work, as well as source critique, the author describes the effects of artificial intelligence on the organization and develops recommendations for its current and future applicability.*

**Keywords:** artificial intelligence, digital world, leadership management system, globalization, leadership theory.

---

<sup>14</sup> dr. jur., mesteroktató, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: [piros.attila@uni-nke.hu](mailto:piros.attila@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7339-2146>

<sup>15</sup> Police Brigadier General, Master Teacher, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: [piros.attila@uni-nke.hu](mailto:piros.attila@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7339-2146>

## Bevezetés

Mindennapjaink korszakát a negyedik ipari forradalommal szoktuk jellemezni. A fejlett információ és kommunikáció technológia (ICT) megjelenése óta hódít a 4. ipari forradalom, amelynek első időszakában, hatása még csak a termelésre a gyártásra korlátozódott, felgyorsítva, optimalizálva a folyamatokat.<sup>16</sup> A mondat tartalma utal a jelenünket érintő, befolyásoló, egyes esetekben meghatározó technikai, technológiai változások robbanásszerű helyzetére. Ha pusztán saját életünk korábbi időszakára tekintünk vissza akár öt, tíz tizenöt - van akin ennél nagyobb időtávra is vissza tud emlékezni - láthatjuk azt az átalakulást amely az életünk változását, megkönnyítését, fejlődését tükrözi elénk. Néhány példával szeretném illusztrálni a változást:

- Zene nélkül nem lehet vagy talán nem érdemes élni hangzik a mondás. Én még emlékszem arra, amikor - akár magyar, akár a nemzetközi zenei világban megjelent egy új alkotás - sorban álltunk a bakelit lemezekért a boltok előtt, majd hamarosan felváltották a magnókazetták és szalagok, később a CD lejátszókat vásároltunk, és ma már tulajdonképpen az internet világából hallgathatjuk online a számunkra kedvelt zeneműveket.
- 1984-ben kezdtem hivatásos szolgálatomat. Akkor is írtunk jelentéseket, a bejelentéseket – feljelentéseket, a kihallgatásokat jegyzőkönyvben rögzítettük. Mindezeket a dokumentumokat valamennyien írógépen készítettük. Akkor is több példányra volt szükség, így a legfontosabb kellék az írógép mellett az indigó volt abban a korszakban. Emlékszünk a telex-, a másológépek, a fax berendezések összetéveszthetetlen hangorkánjaira. A ma realitása a Robotzsaru az E-ügyintézés.
- A 90-es évek elején a mobiltelefon ritkasággként volt jelen a rendőrségi technikai kelléktárában, mára a mindennapi kommunikáció eszköze az okostelefon. Nagyot fordult a világ!

Jelenünket és minden bizonnyal közeli és távolabbi jövőnkét két fogalom uralja, a robotika és a mesterséges intelligencia. Emlékezzünk vissza a sakkozógép megjelenésére évtizedekkel korábban és ma már semmi meglepő nincs számunkra, amikor humanoid robotokról értesülünk a világhálón.

A motorizált világunkban mindannyiunk számára érzékelhetően a gépjárművek fejlesztése, fejlődése mutatja a technika, a technológia, a mesterséges intelligencia egymásra épülő, dinamikus, evolúciós térnyerését, a fejlődést. A gépjárművekben az elektromos ablakemelő, az elektronikusan állítható tükör, az automata sebességváltó technikai fejlődés eredménye. Úti céljaink optimális eléréséhez ma már nem használunk térképeket, hiszen rendelkezésre állnak online útvonaltervező alkalmazások. A forgalomban megbízhatóan támaszkodhatunk a tempómat által nyújtott kényelemre és biztonságra. A cél elérésekor a parkolási manővert már egy intelligens vezetéstámogató rendszer oldja meg helyettünk. Az önvezető autót már a forgalomban tesztelik, ami egyúttal felvet morális, erkölcsi és jogi kérdéseket.

Az emberhez hasonló képességekkel rendelkeznek ezek a „technikai eszközök”. A kutatás, innováció és fejlesztés segítségével az elavult technikák lecserélhetők, amellyel lehetőség nyílik a korhoz hűen illeszkedő új eljárások és módszerek bevezetésére is.<sup>17</sup> Olyan technológiát

---

<sup>16</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.

<sup>17</sup> Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata. II. évfolyam 3. szám, 86-87.old.

képviselnek, amelyek érzékelik a környezetet, értékelik az adatokat és döntéseket hoznak, azaz problémát oldanak meg. Korábban elképzelhetetlen mennyiségű adatot fogadnak, hihetetlen gyorsasággal dolgozzák fel, az algoritmusokban leírtaknak megfelelően reagálnak, sőt a korábbi tevékenységből tanulnak. Az elmúlt közel fél évszázad tudományos – matematika, fizika, informatika stb. – fejlődésének produktumaira hétköznapi ember csak rácsodálkozni tud. Rendkívül magas szintű és speciális tudást igényel a mindennapokban alkalmazott programok, algoritmusok az elkészítése. Pusztán az alkalmazásuk is feltételez informatikai ismereteket.

Megállapíthatjuk, hogy már a jelenünk is egy – állandó fejlesztés alatt álló – digitális infrastruktúrára épül, amely feltételezi a felhasználó részéről is a felkészültséget és a személyes igényességet.

## **A digitális világról, a szervezet vezetéséről és a mesterséges intelligenciáról**

A belügyi igazgatás már évtizedekkel korábban felismerte korunk nagy kihívását, a technikában, a technológiában rejlő lehetőségek kihasználását. Szervezet rendszertani értelemben, a belügyminisztériumban állami vezetői szinten képviselteti magát az informatika tudománya, helyettes államtitkári beosztás státuszaként. A Belügyminisztérium szervezetéhez kapcsolódóan háttérintézményként mára öt informatikai gazdasági társaság tartozik, amelyek biztosítják a folyamatos és biztonságos üzemeltetést és egyben a fejlesztést.

A rendőrség számára a jogszabályokban előírt feladatok végrehajtása érdekében belügyminiszteri rendelete – 30/2011.(IX.22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról – szolgálati ágakat (10), szolgálatokat (12) és szakszolgálatokat (4) határozott meg.<sup>18</sup> Ezt a csoportosítást tekinthetjük a rendszer horizontális felosztásának, ami jól tükrözi a szervezetben jelenlévő tudás sokoldalúságát és egyben komplexitását.<sup>19</sup> A „szakmai” és „belső igazgatási” struktúra rendszertani felsorolásában ugyan nem jelenik meg önálló meghatározásként az informatika vagy információtechnológia, de nincs olyan szolgálati, ill. munkaköri tevékenység, amely ne támaszkodna, ill. nem alkalmazza a digitális szolgáltatásokat. Az intézmény működésének egyik meghatározó alapjának kell tekintenünk ezen infrastruktúrát.

Az egységes állami rendőrség fogalmából következik, hogy a hatásköre kiterjed az ország egész területére.<sup>20</sup> A szervezet vertikális struktúrája három szintű: központi, területi és helyi alrendszerre tagozódik amelyek hierarchikus kapcsolatban vannak. Mindez jól tükrözi a szervezet hierarchikus vezetés-irányítási rendszerét.<sup>21</sup> A helyi szervek keretein belül (154 rendőrkapitányság valamint 21 határrendészeti kirendeltség) további illetékességi területi tagolást jelentenek az osztály, illetve alosztály jogállású őrök valamint KMB-s körzetek. Ez utóbbi képviseli a szervezeten belül – az egész országra kiterjedően - legmeghatározóbb módon a nélkülözhetetlen „hely és személyismeret”. A körzeti megbízott a körzetében a szolgálatellátása során – gyakran szolgálaton kívül is a lakókörnyezetében – megjeleníti, megszemélyesíti és egyben képviseli a rendőrséget.

---

<sup>18</sup> 30/2011.(IX.22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100030.bm> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)

<sup>19</sup> Kovács Gábor et al. (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 240. old.

<sup>20</sup> Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth Péter (szerk.): Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 125-148. old.

<sup>21</sup> Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, 1-102. o.

A szolgálatellátás rendszerét biztosítja többek között a szolgálat tervezése, szervezése, valamint az eligazítás, melyet jogilag szabályozott kommunikációként is leírhatunk. A kommunikáció tartalma az adat, ill. az információ közlés. Kutatásom az információs rendszer ezen szegmensét vizsgálja.

A rendkívül tagolt, komplex rendőrségi szervezetben az alkalmazott informatikai programok (például Robotzsaru több mint 200 alkalmazási modul) alapvetően a horizontális, - egymás mellett, elkülönült, legyakrabban egyes és konkrét eljárásokra fejlesztett, ill. a szervezett szempontjából „honosított” struktúrát képezi le.

Hipotézisem szerint, feltételezem, hogy, ha az önállóan, vagy részben önállóan alkalmazott rendszerekben jelenleg gyűjtött, feldolgozott, tárolt releváns adathalmazt (bűnügyi, közrendvédelmi, közlekedésrendészeti, igazgatásrendészeti) térbeni (KMB körzet) és időben (szolgálatellátás) automatikusa frissülő, naprakészen koncentrálni, strukturálni és megjeleníteni leszünk képesek, akkor egy jelentős lépést tehetünk a hatásosság, eredményesség és a hatékonyság, gazdaságosság további fokozása érdekében.

A rendőrség alaptevékenységét meghatározó magatartást tilalmazó normák (például Büntető Törvénykönyv, Szabálysértési törvény)<sup>22,23</sup> tényállásának alapeleme a személy („Aki...”). Ezt tekintem – perszonalitás – a javaslatom rendezőelvének.

Egy aktuális (intézkedések alanyainak lakhelyét vagy tartózkodási helyét alapul véve: sértett, áldozat, eljárás ill. büntetés vagy intézkedés hatálya alatt álló) meglehetősen összetett kriminológiai, közbiztonsági „helyzetjelentésen” (ki, mikor hol, mit, hogyan, miért) alapuló, a szükséges és lehetséges intézkedéseket térben és időben, célorientáltan, előtervezett módon leszünk képesek alternatívaként az eligazítás alapjaként szolgáltatni.

A rendőrkapitányság bűnügyi felderítéssel – vizsgálatával, a közrendvédelmi, közlekedésrendészeti (balesetek vizsgálata, forgalmi helyzet) az igazgatásrendészeti (engedélyügyek, szabálysértések), a bűn<sup>24</sup> és balesetmegelőzéssel és áldozatsegítéssel foglalkozó szervezeti elemeinek<sup>25</sup> vezetői és munkatársai rendelkeznek valamennyi adattal és információval. A napi gyakorlatban eseti jelleggel képesek az eligazításokon személyesen részt venni, vagyis az információt átadni.

Az eligazító parancsnok felelősége, és tevékenysége ugyan nem kiváltható, ám az információgyűjtő feladata részben, jelentősen megkönnyíthető, szakszerűbbé és hatékonyabbá tehető.

A rendszer alkalmazása magában hordozza a konkrét, adekvát (személyhez, eseményhez, ügyszóhoz) visszacsatolás lehetőségét, ami az alrendszerek közötti együttműködést erősítheti. Képes a területen található potenciális veszélyeztetett objektumok és nyilvános helyek és közterületek, valamint egyedi rendezvények rögzítésére. A javasolt lehetőség nem pusztán integrálja a jelenleg alkalmazott bűnügyi és baleseti ponttérképeket, hanem a többcsatornás információgyűjtés és feldolgozás eredményeként összetett és egyben realisztikusabb képet alkot egy terület közbiztonsági helyzetéről, ezáltal kiterjesztett, és megalapozott elemzésre ad lehetőséget. Ezáltal célirányosabbá és optimalizáltabbá teheti az erők és eszközök tervezését valamint alkalmazását. Összességében képes hozzájárulni egy adott szervezet optimálisabb feladat ellátásához.

---

<sup>22</sup> 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200100.tv> (A letöltés ideje: 2020. december 07.)

<sup>23</sup> 2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200002.tv> (A letöltés ideje: 2020. december 04.)

<sup>24</sup> Kovács István (2015): The enforcement of crime prevention duties of the Police. *Hadtudományi Szemle*, VIII. évfolyam 1. szám, 231-245. old.

<sup>25</sup> Kovács István (2019): IKARUSZ the new Model. *Journal of Criminology and Criminal Law*. 57. évfolyam 3. szám, 115-139. old.



## Zárszó

Ha valaki úgy érzi, hogy a javaslat nem több mint egy új program szakmai felvetése, bizonyára igaza van. A mesterséges intelligencia nem varázsszó, és nem egy önmagát megteremtő és fejlesztő vagy megvehető dolog, hanem egy lehetőség. Lehetőség arra, hogy újra gondoljuk a szakmai tevékenységünket, új ill. megújuló módszerek kidolgozásával az informatika tudomány által jelenünkben biztosított lehetőséggel éljünk.

Álláspontom szerint a szolgálati ágak, szolgálatok és szakszolgálatok vezetőinek és munkatársainak a feladata és felelőssége – anyagi, eljárási és végrehajtási normák alapján, az elméleti és gyakorlati tudás és tapasztalat bázisán – az algoritmusok megfogalmazása. Kezdeményező (iniciatív) vezetőnek kell lenni, azért hogy az általunk kifejlesztett legújabb módszereket a szerveztünk fejlődése érdekében minél előbb hadrendbe tudjuk állítani.<sup>26</sup> A programozás a mai színvonalon a tudomány képviselőire kell bízunk. Ezirányú tevékenységem pusztán egy szakmai gondola lejegyzését jelenti, pontosabban vitatható javaslatot kíván megfogalmazni mely a programozás alapját kívánja szolgálni. Hozzá kívánok járulni a rendészeti vezető – számomra oly fontosnak tartott egyik alapvető szak- és részterületén – információgyűjtő és feldolgozó, a helyzetértékelő és elemző, a tervező és szervező valamint irányító tevékenységének fejlesztéséhez.

## Felhasznált irodalom

- 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200100.tv> (A letöltés ideje: 2020. december 07.)
- 2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200002.tv> (A letöltés ideje: 2020. december 04.)
- 30/2011.(IX.22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100030.bm> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)
- Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata. II. évfolyam 3. szám, 86-87.old.
- Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
- Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
- Kovács Gábor et. al. (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezélmélete. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 240. old.

---

<sup>26</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.

- Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth Péter (szerk.): Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 125-148. old.
- Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-102. o.
- Kovács István (2019): IKARUSZ the new Model. Journal of Criminology and Criminal Law. 57. évfolyam 3. szám, 115-139. o.

**Dr. Kovács István<sup>27</sup>**

**Elektronikus ellenőrzés: dokumentáltság, mint alapelv a Weber féle bürokratikus rendszerben**

**Absztrakt**

*A szerző a tanulmányában a klasszikus vezetési funkciók közül az ellenőrzés vezetési funkciójával foglalkozik. A tanulmányban olyan tudományos módszerek felhasználása mellett kaphatunk részletes tájékoztatást a rendőrségi ellenőrzésekről, mint az analízis és szintézis, a forráskritika valamint a SWOT elemzés. A szerző kutatásában a Robotzsaru program elemzésén keresztül vezeti be az olvasót a digitális világ nyújtotta lehetőségekbe és erősségekbe, amelyet a Weber féle bürokratikus szervezet dokumentáltságán és írásbeliségén alapuló ellenőrzési munkavégzést válthatja ki. A veszélyek és fenyegetése tekintetében a szerző újítási javaslatokat fogalmaz meg.*

**Kulcsszavak:** *digitális világ, vezetés-irányítási rendszer, vezetéselmélet, ellenőrzés, Weber bürokrácia*

**István Dr. Kovács<sup>28</sup>**

**Electronic control: documentation as a principle in Weber's bureaucratic system**

**Abstract**

*In this study, the author deals with the management function of control among the classical management functions. In addition to the use of scientific methods in the study, the study provides detailed information on police inspections such as analysis and synthesis, source critique, and SWOT analysis. In the research, the author introduces the reader to the opportunities and strengths of the digital world through the analysis of the Robocop program, which can be triggered by audit work based on the documentation and writing of Weber's bureaucratic organization. With regard to hazards and threats, the author makes suggestions for innovation.*

**Keywords:** *digital world, leadership management system, leadership theory, control, Weber bureaucracy.*

---

<sup>27</sup> Ph.D., tanársegéd, r. őrnagy, Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: [kovacs.istvan@uni-nke.hu](mailto:kovacs.istvan@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-1981>

<sup>28</sup> Ph.D. police major, assistant lecturer, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: [kovacs.istvan@uni-nke.hu](mailto:kovacs.istvan@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-1981>

## Bevezetés

A mai felgyorsult és rohanó világban nélkülözhetetlen a szervezeti transzformáció folyamatában a materiális szféra frissítése. Ez halmozottan igaz a rendvédelem vonatkozásában is, amely a biztonság megteremtését, mint szolgáltatást kínálja az országban élő polgárok, és a külföldön tartózkodó állampolgárok számára.

A biztonság sarokpontjai megváltoztak, de legalább jelentős átalakulás mutatkozik, a fenyegető veszélyek, kihívások akár néhány év alatt is jelentősen változnak, legyen az külső vagy belső biztonság kérdése.<sup>29</sup> A szervezetnek a globalizáció okozta kihívásokkal -, legyenek azok veszélyek és/vagy fenyegetések – oly módon kell szembenézni, hogy azokra kellő időben, kellő módon és kellő határozottsággal tudjon reflektálni, így elérve a szervezet missziójában és víziójában megjelölt célt. Az átértékelődött világnak köszönhetően ezeknek a fenyegetéseknek és veszélyeknek a többsége leküzdhető, ha a szervezet a digitális világ összetevőit -, mint input eszközöket - befogadja és a transzformációs eljárások során olyan metódusokat állít elő, amelyek a kihívások megoldásának céltermékévé válhatnak.

Vezetésméleti megközelítésben mindezt Weber bürokratikus szervezetén keresztül kívánom bemutatni, amelynek alapelvei között találjuk az írásbeliséget és dokumentáltságot.<sup>30</sup> Vajon meddig működőképes a hivatali rendszer ezen alaptézise egy olyan hierarchián nyugvó szervezetben, mint a rendvédelem (rendőrség); megkívánja-e a XXI. század, hogy a hivatali rendszerben a dokumentáltság és írásbeliség aktahegyeket keletkeztessen; személyeket mozgósítson; vagy mindez gépek, műszerek és számítógépes technikák, algoritmusok segítségével egyetlen kattintással helyettünk (személyek helyett) elvégezhető?

Ha a klasszikus vezetési folyamatra<sup>31</sup> (célmeghatározás, tervezés, döntés, szervezés, végrehajtás, ellenőrzés, értékelés) vagy a militarista szervek parancsnoki tevékenységi sorrendjére<sup>32</sup> (feladattisztázás, előzetes helyzetmegítélés, időszámvetés, törzstájékoztató, előzetes intézkedések, elhatározás, valós helyzetmegítélés, szemrevételezés, feladat meghatározása, alkalmazási parancs, alkalmazási intézkedés, alárendeltek elhatározásának jelentése és jóváhagyása) gondolunk a tanulmány vezérfonala a vezetési funkciók mindegyikén keresztül lemodellezhető. Választásom mégis az ellenőrzés funkciójára esett, amelyet a jelenleg is hatályos integrált ügyviteli- és ügykezelő rendszer vezetői ellenőrzések dokumentálása funkcióján keresztül kívánok bemutatni. Mindez kvantitatív és kvalitatív módon egyaránt mérhető, ha az ellenőrzéssel kapcsolatos számstatisztikákat vagy az ellenőrzés végző személyek megélt valóságát vesszük alapul. A rendszer szintén modellezhető, az algoritmusok kidolgozhatók, a technikai igények mérhetők, az eszközpark fejleszhető.

Célom, hogy a SWOT/GYELV elemzés segítségével feltárjam a rendszer alfunkciójának erősségeit és lehetőségeit, valamint veszélyeire és fenyegetettségeire ajánlást dolgozzak ki. A mai rohanó világunkban, a szinte percről – percre változó környezetben, amelyekben működnek a szervezetek, egy felkészült, innovatív szervezet nem engedheti meg magának azt a hosszú folyamatot, amely során az ötletből megvalósítás lesz.<sup>33</sup> A kutatás, innováció és fejlesztés segítségével az elavult technikák lecserélhetők, amellyel lehetőség

---

<sup>29</sup> Christián, László (2016): Rendőrség és rendészet. In: Jakab, András; Gajduschek, György (szerk.) A magyar jogrendszer állapota. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Jogtudományi Intézet, 681-707. old.

<sup>30</sup> Max Weber (1967): *On Law in Economy and Society*. New York: Touchstone

<sup>31</sup> Henry Fayol (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Bulletin de la Société de l'industrie minérale

<sup>32</sup> Piros Attila (2017): Gondolatok a vezetésről, a parancsnoki munkáról. Magyar Rendészet, 17. évfolyam 4. szám, 177-191. old.

<sup>33</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): *A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.

nyílik a korhoz hűen illeszkedő új eljárások és metódusok bevezetésére is.<sup>34</sup> Hipotézisem szerint feltételezem, hogy az ellenőrzés, mint parancsnoki funkció gyakorlásához elegendő az algoritmus által vezérelt digitális technológia, az írásbeliség és dokumentáltság digitalizálható, a személyközi feladatok csökkennek, ezáltal a felszabadult erő és eszközpark más feladatra is koncentrálható. Mindez a hatékonyság és eredményesség tükrében mérhető statisztikai mutatókat generál, amely egyrészt segítségül van a rendszer fejlesztésében, másrészt pedig a kidolgozandó intézkedések végrehajtásában is kulcsfontosság szerephez jut.

## Az ellenőrzés

A rendőrség napi feladatait társadalmi rendeltetésénél fogva kizárólag a rá irányadó jogszabályi keretek között végezheti. Nincs az az indok, amely lehetőséget teremt arra, hogy ezt a keretet a rendőrség meghaladja. Ellenkező esetben jogszabálysérelem keletkezik, amely rendőri hatalmi visszaélésekhez vezethet. (Tipikus formái: hivatali visszaélés, korrupció, stb.)<sup>35</sup>

A jogszabályban foglaltakat nemcsak az állampolgároknak, hanem a rendvédelemben dolgozóknak is egyaránt betartani szükséges. Erre szolgál biztosítékként a vezetési hierarchián alapuló parancsorientált rendszer érvényesülése. (A köteléken belül a kommunikáció alapvető módjai az írásos, illetve szóbeli közlések. A közlések lehetnek utasítások, parancsok, rendelkezések. A vezetők, és beosztottak érintkezésében leggyakoribb a szóbeli közlés, amely döntően, és egyúttal utasítás is.<sup>36</sup> A tanulmány formai, és tartalmi elemekre hivatkozva a rendőrség jogállásáról, és az erősen centralizált rendszer működtetéséről rendelkezést nem tartalmaz, tekintettel arra, hogy az egy korábbi publikációban részletesen ismertetésre kerültek<sup>37</sup>, ugyanakkor az utasításokkal kapcsolatban a direktívák gyakorisága számos szociolingvisztikai és kulturanropológiai<sup>38</sup> tanulmányban is tettenérhető volt.<sup>39</sup> Ezzel kapcsolatosan megállapítást nyert, hogy a kommunikatív stratégiát tekintve az interakciók dominanciája, a kompetitív stílus meghatározó faktor a vezetői stílust tekintve.<sup>40</sup> A rendvédelmi rendszerben meghatározott feladatokat viszont vezetési stílustól függetlenül az állományok végrehajtania-, a vezetőknek pedig a szakszerű, és jogszerű végrehajtást ellenőriznie szükséges. Mit takar azonban az ellenőrzés, mit jelent az a szervezet életében? Csupán a feladatok végrehajtásának kontrollját, vagy más funkciót is felölel?

Az ellenőrzést különbözőképpen definiálhatjuk. Általánosan igaz megállapításnak tekinthetjük, hogy amennyi tudományterület, annyi meghatározás született. Mára már az eredeti francia szóhasználatú, és az üzleti életben alkalmazott kontroll fogalom szélesebb definíciókört ölel fel, amely a ténymegállapítást, a követelményekhez viszonyító, értékelő, és javaslattevő tevékenységet is magában foglalja.<sup>41</sup> Ugyanakkor a hatalom, és a befolyás is hasonló

<sup>34</sup> Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata. II. évfolyam 3. szám, 86-87.old.

<sup>35</sup> Kardos Sándor István (2014): A rendőri korrupció fogalmi meghatározásának és mérhetőségének problémái. Műszaki Katonai Közlöny, 29. évfolyam 1. szám, 183-193. o.

<sup>36</sup> Kovács Gábor (2016): Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél. In: Horváth József és Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. Budapest, NKE.

<sup>37</sup> Kovács István (2019): „Parancs, értettem!” Avagy miért nem működhet a „laissez-faire” vezetési stílus a rendőrség kötelékében. Belügyi Szemle, 67 évfolyam 2. szám, 69-88. old.

<sup>38</sup> Ürmösné Simon Gabriella (2012): Hungarian - Greek communicative strategies in respect of gender. Mental procedures in language processing. studies in psycholinguistics. Budapest: Tinta Kiadó. 2012.

<sup>39</sup> Ürmösné Simon Gabriella (2017): A Case Study Based on a Spontaneous Discourse of Greek–Hungarian Bilinguals in Respect of Interjections, Swear Words and Syntactical Mistakes, as Regards Gender. Magyar nyelvészet, 17. évfolyam 4. szám, 193-210. old.

<sup>40</sup> Ürmösné Simon Gabriella (2012): Egynyelvűek kommunikációja a nemek tükrében. In: Fülöp, Péter (szerk.) Tavasz Szél, Spring Wind konferenciakötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 200. old.

<sup>41</sup> Kresalek Péter (2014): A vállalati ellenőrzés alapjai. Budapest, ELTE Nimbusz.

rokonértelmű megfogalmazás, csakúgy, mint a revízió, a mustra, vagy a felülvizsgálat. (Az ellenőrzéssel ugyanis hatalmat adunk az egyén kezébe, aki attól fogva azt korlátokkal, és/vagy korlátlanul gyakorolhatja.)<sup>42</sup>

Mindegyik közös vonása, hogy a szervezeti megfelelés érdekében a követelményeket, és a szervezet végső céljának elérését racionális tervekkel összehangolja, és a megfelelőséget különböző tevékenységek integrálásán keresztül biztosítja.

Az ellenőrzést definiálhatjuk úgy, mint olyan formális, és informális mechanizmusok, rendszerek, és hálózatok összességét, amelyet a szervezet azért alkalmaz, hogy a felsővezetés által kitűzött célokat megvalósíthassák, a háttérben működő stratégiai folyamatokat támogathassák, és a szervezet működését – a tanulás, és változtatás/változás konstrukciójával - megkönnyíthessék.<sup>43</sup> Más szóval, az ellenőrzés nem más, mint az ellenőrzést végző személyek olyan társadalmi-politikai, és szervezeti perspektívájára utaló koalíciója, amelyek a szervezeti-, és egyéni célkitűzések elérése érdekében a feladatokból álló cselekvések sorát összehangolja, és azok végrehajtását biztosítja.<sup>44</sup>

A meghatározásokból következik, hogy a szervezeti kontroll két fő témakörhöz kapcsolódik. Az egyik témakör az információs, és elszámoltathatósági rendszer kialakítása, a másik pedig a vezetési képességekből adódó bizonytalansági faktor csökkentése. Ad absurdum az ellenőrzés funkciója hivatott egyrészt a szervezet objektív körülményeken alapuló működését meghatározó feladatok végrehajtásának teljesítését biztosítani, másrészt pedig a végrehajtási tevékenységeket úgy monitorozni, hogy az a vezetési képességekből adódó bizonytalansági faktor csökkenését eredményezze.<sup>45</sup> Mivel a szervezet működését környezeti-, és emberi tényezők is befolyásolják (például opportunizmus, és korlátolt racionalizmus), ezért az olykor bizonytalanságot szül. Ezért szükséges az, hogy az ellenőrzés a bizonytalanságot csökkentse, vagy másképp megfogalmazva a meglévő „tudást kiegészítse”.<sup>46</sup> A bizonytalanság az egyetlen olyan rizikófaktor, amely a kitűzött cél elérését, azaz a végrehajtás teljesítését megsemmisítheti.<sup>47</sup> A bizonytalanság megszüntetése, és az ellenőrzés között meghúzódó pszichológiai jelentés óriási, hiszen az ellenőrzés funkciója magában foglalhatja a fölényt, a dominanciát, a kritikát, és az útmutatást is. Az egyénen múlik csupán, hogy ezt a hatalmat, amelyet számára az ellenőrzés biztosít hogyan alkalmazza. Megszünteti a bizonytalanságot, kiegészíti a tudást, és ezzel a szervezeti célok elérését biztosítja, vagy dominanciát hirdet, előtérbe helyezve saját, önös érdekeit, céljait.<sup>48</sup> A rendvédelem vonatkozásában ezért van szükség arra, hogy a szervezetben dolgozók, és az ellenőrzés funkciójával rendelkező egyének, és vezetők a jog által meghatározott keretek ne léphessék át.

Ahhoz, hogy mindez érvényesítésre kerülhessen (a vezetés, és az irányítás hatékony támogatása törvényes keretek között maradjon, és valósuljon meg) szükséges volt egy olyan szabályzat megalkotása, amely a rendőrség szervezeti keretein belül lefolytatott ellenőrzésekre vonatkozó alapvető eljárási szabályokat tartalmazza.

---

<sup>42</sup> Tannenbaum Arnold (1962): Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 7. évfolyam 2. szám, 236-257. old.

<sup>43</sup> Ferreira Antonio et al. (2009): The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. Manage Account Res, 12. évfolyam 20. szám, 263-282. old.

<sup>44</sup> March James et al. (1963): A behavioral theory of the firm. United States, Prentice-Hall

<sup>45</sup> Arrow Keneth (1964): Control in large organizations. Manag Science, 11. évfolyam 3.szám, 397-408. old.

<sup>46</sup> Williamson Oliver (1975): Markets, and hierarchies. New York, Free Press.

<sup>47</sup> Evans Peter (1975): Multiple hierarchies and organizational control. Administrative Science, 20. évfolyam 20. szám, 250-259. old.

<sup>48</sup> Tannenbaum Arnold (1962): Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 7. évfolyam 2. szám, 236-257. old.

## Az ellenőrzési szabályzat(ok)ról

A tanulmány témája az integrált ügyviteli-, és ügykezelő, azaz Robotzsaru rendszer digitális kihívásokra adott válasza, ezért a rendőrség ellenőrzési tevékenységének szabályozását is ezen időszakban vizsgáltam.

A millennium utáni években a rendőrség ellenőrzési funkciójához kapcsolódó szabályozások között megtaláljuk az 1/2001. (BK 1.) BM utasítás végrehajtására kiadott 5/2001. (V. 2.) ORFK utasítást, illetőleg az első - ezeknek a tendenciáknak igencsak megfelelni kívánó - ellenőrzési szabályzatot a - Magyar Köztársaság Rendőrsége Ellenőrzési Szabályzatáról szóló - 20/2002. (XI. 19.) ORFK utasítást is.<sup>49,50</sup> E belső irányítási eszközök az aktuális kriminálpolitikai elvárásokat hűen tükrözték, mindaddig, amíg Magyarország az Európai Unió, és Schengen teljes jogú tagjává nem vált. Magyarország ugyanis csatlakozott az Európai Unióhoz, és 2008. január 01-jével teljes jogú Schengen tagország lett. (Nagyvonalakban – a laikus számára közérthető módon – ez azt jelentette, hogy bizonyos határokon a Határőrség autonómítása, és ezzel egyidejűleg az ellenőrzés megszűnt. 2008. január 01-től kezdődően azokon a határszakaszokon, amelyeken a határvédelem továbbra is indokolt maradt, egy olyan egységes közbiztonsági, közrendvédelmi, és határbiztonsági rendszer működtetésére volt szükség, amely e feladatvégzést lehetővé tette.<sup>51</sup> Ennek eredményeképpen a rendőrség, és a Határőrség fúziója megtörtént, így az újonnan integrált határrendészeti feladatok végrehajtásának ellenőrzését is normába kellett foglalni.)

Az addigi szabályozási törekvéseket, az állami irányítás, és a jogforrási hierarchia legfelső szintjétől kezdődően, a legalsó szinttel bezárólag kiegészítő és/vagy módosító rendelkezések váltották fel. Értelemszerűen, ha a törvény változik, akkor annak részirányultságait is módosítás övezi. Míg az ellenőrzési szabályzat 2008. január 01-ig csak a rendőrség szervezetére volt irányadó, addig az azt követő időszakban az új integrált szervezet feladatainak átfogó ellenőrzéséről is intézkedni kellett. Ekkor született meg, az immáron általános rendőrségi feladatok elvégzésére létrehozott szerv (továbbiakban rendőrség, tekintettel annak integrált határvédelmi feladatainak ellátására) ellenőrzési szabályzatáról szóló 58/2007. (OT 33.) ORFK utasítása, amely 2008. január 1-jén lépett hatályba.<sup>52</sup> Mint minden változást -, így az integrációt is – elő-, és utóhatásvizsgálat kell, hogy megelőzze. Ennek eredményeképpen 2012. április 01-ig, egészen 5 éven keresztül az ellenőrzési norma hatályos maradt, míg az országos rendőrfőkapitány irányítási jogkörében eljárva a rendőrség ellenőrzési tevékenységének szabályozására ki nem adta a jelenleg is hatályos Ellenőrzési Szabályzatról szóló 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítást.<sup>53</sup>

Bármelyik szabályzatot is vesszük alapul, az ellenőrzéssel kapcsolatos alapelvek között megtaláljuk a Weber féle bürokratikus rendszer vizsgálat tárgyát képező vezértételét a dokumentáltságot. Ezt leginkább a hitelesség-nyilvánosság alapelv érzékelteti a szabályzóknak, amely kimondja, hogy az ellenőrzés tényét, módját, megállapításait és más lényeges elemeit

<sup>49</sup> 1/2001. (BK 1.) BM utasítás végrehajtására kiadott 5/2001. (V. 2.) ORFK utasítás. Forrás: [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A13U0021.ORFK&targetdate=ffffff4&printTitle=21/2013.+%28V.+17.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A13U0021.ORFK&targetdate=ffffff4&printTitle=21/2013.+%28V.+17.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT) (A letöltés ideje: 2020. december 13.)

<sup>50</sup> Magyar Köztársaság Rendőrsége Ellenőrzési Szabályzatáról szóló 20/2002. (XI. 19.) ORFK utasítás. Forrás: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/jogszabalyok/orfk-utasitasok?page=22> (A letöltés ideje: 2020. december 04.)

<sup>51</sup> Kovács Gábor (2007): A határőrség századok egységes rendészeti alkalmazásának lehetőségei az integrált rendvédelemben. In: Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok a Határőrség, és rendőrség – az integrált rendvédelem – című tudományos konferenciáról. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 113-128. old.

<sup>52</sup> 58/2007. (OT 33.) ORFK utasítás a Magyar Köztársaság Rendőrsége Ellenőrzési Szabályzatáról. Forrás: <http://kekroka.hu/?p=1566> (A letöltés ideje: 2020. december 11.)

<sup>53</sup> 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás az Ellenőrzési Szabályzatról. Forrás: [http://www.police.hu/sites/default/files/6\\_2012.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/6_2012.pdf) (A letöltés ideje: 2020. december 11.)

minden esetben megfelelő alaki és tartalmi követelmények szerint kell dokumentálni. A dokumentálásnak – azaz az ellenőrzés tényének és megállapításainak összegzése történhet szolgálati okmányok, eljárási, illetve más munkafolyamat során keletkező iratokban; ellenőrzési naplóban; ellenőrzési dossziében; ellenőrzési jegyzőkönyvben; ellenőrzési jelentésben; ellenőrzési részjelentésben; ellenőrzési összefoglaló jelentésben.

Alapesetben az ellenőrzés tényét, megállapításait az ellenőrzés helyszínén rendszeresített ellenőrzési naplóban kell rögzíteni. (Ez alól kivételt jelenthet, ha a szolgálati okmányokba, eljárási, illetve más munkafolyamat során keletkező egyéb iratokba, a munkafolyamatba épített ellenőrzést szükséges, illetve vezetői ellenőrzést lehet rögzíteni.) Nem tiltják a szabályzók, hogy az ellenőrzés megállapításairól külön írásos jelentés készüljön, azonban az ellenőrzés tényét ebben az esetben is szükséges bejegyezni a rendszeresített ellenőrzési naplóba, illetve az ellenőrzésről készült jelentést minden esetben az ellenőrzés alá vont szerv vezetőjének meg kell küldeni. Az ellenőrzési naplólap eredeti példánya az ellenőrzést végző által önálló iratként, vagy az ellenőri jelentés mellékleteként kezelendő, a másodpéldány az ellenőrzött szervnél marad. (Kizárólag abban az esetben kaphat az ellenőrzési szervezet ellenőre az ellenőrzési szervezet vezetőjétől felmentést, ha a bejegyzés megtétele valamilyen akadályba ütközik.) Az 58/2007. (OT 33.) ORFK utasítás például kimondja, hogy a helyi szervek alosztályvezetői és a náluk magasabb beosztású, vezetői feladatokat ellátók saját ellenőrzéseikről, illetve elöljárójuk utasítása alapján végrehajtott ellenőrzéseikről készített iratokat (ellenőrzési naplólapok, vagy ellenőrzésről szóló jelentések) önálló sorszámmal ellátva, személyükhöz kötődő, kiemelt csoportszámra iktatott, tartalomjegyzékkel ellátott ellenőrzési dossziéba kötelesek lefűzni. Ezen ellenőrzési dossziéból nyomon követhetőnek kell lennie, hogy a vezető hol, mikor, kit és mit ellenőrzött, milyen hiányosságot tapasztalt és megszüntetésére milyen intézkedéseket tett.

Ugyan ezen szabályzó rögzítette először, hogy amennyiben a szolgálati naplót kiváltó számítógépes ügyviteli rendszerben lehetőség van az ellenőrzés végrehajtásának megfelelő dokumentálására és archiválására, akkor az ellenőrzés ezen a módon is rögzíthető. A szabályzat az ellenőrök részére nem obligált kötelességé emelte, hanem lehetőségként kezelte ezt az opciót.

Ez azért bír kiemelt jelentőséggel, mert a hatályos 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítást a 5/2019. (II. 14.) ORFK utasítás módosította és tette egyben kötelezővé a 109. pontban, hogy a vezetői ellenőrzések tervezése, illetve gyakorlati végrehajtásának dokumentálása a Robotzsaru integrált ügyviteli, ügyfeldolgozó és elektronikus iratkezelő rendszer „Vezetői ellenőrzések dokumentálása” moduljában történjék meg. 2019-től kezdődően tehát kötelező érvényű a vezetői ellenőrzések integrált ügyviteli és ügykezelő rendszerben történő rögzítése. A hatályos normakörnyezet meghatározza, hogy a Robotzsaru rendszerben az ellenőrzést követő öt munkanapon belül rögzíteni kell az ellenőrzés tényét és megállapításait. Nem tiltja, hogy az ellenőrzést manuális ellenőrzési naplóban végezze az ellenőr, ugyan akkor ezzel kapcsolatban kötelemül szabja, hogy a papíralapon rögzített ellenőrzések tényét, illetve a megállapításokat (volt-e hiányosság) az ellenőrzést követő öt munkanapon belül a Robotzsaru rendszer „Vezetői ellenőrzések dokumentálása” moduljában rögzíteni kell. Akár papír alapon, akár digitálisan történik az ellenőrzés, az ellenőr kötelessége és egyben felelőssége, hogy azt az integrált rendszerben rögzítse.

## **Az ellenőrzés alapelveiről és a Weberi rendszerről**

A fentiekkel korreláló módon az ellenőrzési norma bevezetőjében is olvasható, hogy megalkotásának jogpolitikai indoka a rendőrség irányításának és vezetésének a hatékony támogatása volt, amely a rendőrség szervezeti keretein belül lefolytatott ellenőrzésre vonatkozó alapvető eljárási szabályokat tartalmazó szabályzóban érhető tetten.



Ma a magyar rendőrség ellenőrzési rendszerében függetlenített - szakmai irányítás keretében végzett - vezetői és munkafolyamatba épített ellenőrzést különböztetünk meg. Vezetői ellenőrzés alatt a vezetői olyan kontroll-tevékenységét értjük, amelynek során a vezető vezetése, és/vagy irányítása alá tartozó szerv, szervezeti egység, elem, szolgálati hely, személy vonatkozásában – jogszabály, belső norma rendelkezései, egyedi utasítás alapján, a munkaköri leírásban rögzített módon - vezetői ellenőrzést végez. A rendőri szervek valamennyi vezetőjének - és ellenőrzési jogosultsággal rendelkező más személyének – kötelessége is egyben, hogy a szerv munkafolyamatainak törvényességét, szakszerűségét folyamatosan ellenőrizze, revíziót végezzen, a hibás folyamatok megszakítására, annak azonnali kijavítására intézkedjen. Ennek keretében a szerv vezetője meghatározza, hogy az egyes munkafolyamatok során mely munkafázisokat, pontokat, személyeket szükséges ellenőrizni, az ellenőrzés és a hibák kiszűrése esetén teendő intézkedések végrehajtására mely személyeket, és milyen módszereket jelöl ki.

Az ellenőrzés - és a szabályzat - személyi és tárgyi hatálya kiterjed a rendőrség teljes személyi állományára -, valamint a fegyveres biztonsági őrségre -, azok szakmai tevékenységére. (A belső költségvetési ellenőrzés, valamint a titkos információgyűjtés gazdasági szabályainak ellenőrzése kivétel e kötetek alól.)

Az ellenőrzés - így a vezetői ellenőrzés - célja, hogy előmozdítsa a rendőrség Alaptörvényben, jogszabályokban (például a sarkalatos törvényben), belső normákban (például szervezetszabályozó eszközök), és a nemzetközi kötelezettségvállalásból adódó feladatok törvényes, szakszerű, eredményes és hatékony végrehajtását. A szabályzat az ellenőrzést egy kisebb SWOT-analízissel azonosítja, amikor célként a rendőrség működésében tapasztalt erősségek és gyengeségek, valamint kockázati tényezők és lehetőségek feltárásával igyekszik az irányítói-vezetői tevékenységet segíteni. A legjobb gyakorlat kialakításával igyekszik a szervezeti kultúra fejlődését támogatni, a személyi állomány szolgálati tevékenységének sikerességéhez, és a társadalmi elfogadottság javításához, a szervezet hatékony működéséhez hozzájárulni.

A szabályzó az ellenőrzéssel mint tevékenységgel, valamint az azt végző ellenőrrel szemben különböző kritériumokat és öt olyan alapvető fogalmat tartalmaz meg, amelyet az ellenőrzés során – a jogosultságok gyakorlása mellett - kötelessége megtartani. E feltételek nemcsak a vezetői, hanem az ellenőrzési jogosultsággal rendelkező személyekkel szemben is érvényesítendőek.

Álláspontom szerint a vezetőnek a jogi normákat még inkább szükséges betartania szükséges, hiszen:

- így támaszthat csak követelményeket a végrehajtói állománnyal szemben;
- így várhatja csak el másoktól (is) a normaszzerű munkavégzést;
- így adhat csak ki utasítást, és így várhatja csak el, hogy az utasítást jogszerűen, és szakszerűen hajtsák végre;
- így végezhet csak ellenőrzést, mert így van a tudás birtokában, ami őt a kontrollra felhatalmazza;
- így segítheti csak részrehajlás nélküli iránymutatásaival a munkavégzést;
- így ösztönözheti csak személyes példamutatásával a beosztotti állományt;
- így léphet elő parancsnoki szerepkörből, az állomány által megbecsült vezetővé is egyben.

Saját olvasatomban az ellenőrzési jogosultsággal bíró vezetőre nagy felelősség hárul, de joggal elvárható, hogy e kritériumokat maradéktalanul teljesítse, hiszen vezetőként nem csak egy személyben a rendőrség társadalmi céljának eléréséért felel, hanem egy adott csoport, szervezeti egység, vagy éppen a szervezet teljes végrehajtói állományának támogatása és

nevelése is feladatkörének része. Rajta múlik, hogy a vezetett állomány segítségével az adott társadalmi cél elérésre kerül-e, a végrehajtott intézkedések kiállják-e a törvényesség próbáját.<sup>54</sup> Ennek tesztelésére az ellenőrzés mint vezetési funkció rendelkezésre áll. A (vezetői, és az általános) ellenőrzéssel szemben a szabályzó öt alapelv érvényesítését határozza meg:

1. Törvényesség, szakszerűség: függetlenül a vezetői ellenőrzésektől, bármely típusú, szintű, vagy módszerű ellenőrzés kizárólag a jogszabályok, és normák szabályainak figyelembevételével, és azok magas színvonalú ismeretének birtokában végezhető. A szabályzóban alkotmányos garanciaként az emberi jogok gyakorlásának biztosítása és tiszteletben tartása kritériumként jelenik meg, mikor előírja, hogy az ellenőrzési tevékenység során az ellenőr, és az ellenőrzött joggyakorlását és kötelemeinek teljesítését is oly módon kell teljesíteni és érvényesíteni, hogy az az emberi méltóságot - és a szervezeti kultúrából adódó -, szolgálati és rendfokozati tekintélyt ne sértse meg. (Tartalmi korlátokra tekintettel nincs lehetőség arra, hogy az ellenőrzött és az ellenőr jogait és kötelezettségeit részleteibe menően ismertessem, azonban a szabályzat III. fejezete azt teljességgel tartalmazza.) A szabályszerűségek megtartása mellett, a célszerűséget, a gazdaságosságot, a hatékonyságot, a szükségességet és az eredményességet is vizsgálni kell.
2. Célszerűség, és tervszerűség: ahogy azt részleteztük, az ellenőrzés célja, hogy segítse az irányító-vezetői funkciót, támogassa a rendőrség feladatvégzését abban, hogy a társadalmi rendeltetését betölthesse. (Az ellenőrzésnek fel kell fednie a hibák, valamint az elvárások és a gyakorlat közötti eltérések legfőbb okait, a szabályozás hiányosságait, és a megoldás érdekében javaslatokkal kell előállnia.) Éppen ezért e céltől eltérni soha, semmilyen körülmények között nem lehet. A vezető -, vagy az ellenőrzésre jogosult személy – sosem tevékenykedhet öncélúan, szakmai érdekekkel össze nem függő, elvtelen célból. Kiemelten fontos, hogy az ellenőrzés sosem irányulhat feltétlen hibakeresésre. Az elvégzett ellenőrzéseknek összhangban kell lenni a szervezeti stratégiával, a különböző ellenőrzési tervekkel, a szakmai prioritásokkal, és figyelemmel kell lennie a korábbi ellenőrzés tapasztalataira is. (Ennek keretében a szükségtelen és párhuzamos vizsgálatokat koordinációs tevékenységgel kiküszöbölni szükséges.) Az ellenőrzés tervezésének igazodnia kell a végrehajtás során a szolgálati feladatok ellátásához, ezért azt úgy kell lefolytatni, hogy a szükségesnél több időt ne vegyen igénybe, tárgyához idomuljon, és a legcélszerűbb módszerek végrehajtásával kerüljön kivitelezésre.
3. Objektivitás, komplexitás, függetlenség: az ellenőrzésnek mindig a valós, objektív és tárgyilagos tények, az abból levonható következtetések és az összefüggések megállapítására kell irányulnia. Senki sem határozhatja meg, hogy az ellenőrzés milyen tényeket állapítson meg, az ellenőrzésnek nem lehetnek tisztázatlan megállapításai. A rendszert úgy kell felépíteni, hogy az a rendőri szerv, vagy szervezet, vagy szervezeti egység teljes tevékenységét átfogja, és folyamatossága biztosított legyen. Folyamatosság alatt a rendszeren ellenőrzést értjük, gyakoriságát a normák, valamint a vezetés igényei határozzák meg.
4. Hitelesség, nyilvánosság, jóhiszeműség: az ellenőrzést jóhiszemű eljárás keretében, az egyéni érdemek és hibák teljes körű feltárásával kell lefolytatni. Minden ellenőrzéshez kapcsolódó tény, mód, megállapítást és a norma által meghatározott szükségszerű elemet írásban dokumentálni szükséges. Az ellenőrzést úgy szükséges dokumentálni, hogy az abban foglaltak hitelt érdemlően, a bizonyítás tárgykörében felhasználhatóvá váljanak, mindemellett a szükséges mértékig az érintettet tájékoztatni kell.

---

<sup>54</sup> Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata. II. évfolyam 3. szám, 92-94. old.

5. Együttműködés: az ellenőrzések eredményessége fokozható, ha a szervek, szervezetek, vagy a szervezeti egységek összedolgoznak, együttműködnek egymással. Mind a hatékonyság, mind pedig az eredményesség növelhető, ha az ellenőrzés több tevékenységre, több személyre és több folyamatra is kiterjed, amelyet az együttműködés keretén belül megtenni vagyunk képesek.

A vezetői ellenőrzés történhet átfogó-, téma-, cél-, utó- és mobil ellenőrzés keretében.

- Átfogó az ellenőrzés, ha meghatározott szervezeti egységre, vagy szervezet tevékenységének egészére terjed ki. (Gazdasági, szakmai feladatok összefüggő vizsgálata, elemzése, értékelése komplex módon.)
- Témaellenőrzés alatt több szervezeti egységnél azonos időben, azonos tárgykörben végzett ellenőrzést értünk, amelynek célja az absztraktálhatóság biztosítása. Céll ellenőrzés során meghatározott szempontok szerint valamely konkrét tárgykört, egy-egy szolgálati feladat teljesítését vizsgáljuk.
- Utóellenőrzés során a korábban megállapítottakra való reflektálás, és azok hatásainak vizsgálata történik.
- A mobilellenőrzés pedig a szűrőpróbaszerű, váratlan ellenőrzést foglalja magában.

Módszereit tekintve akár helyszíni vizsgálat, interjú, beszámoltatás, okmánybekérés, rovincsolás, együttműködők véleményének megismerése, statisztikai adatértékelés, megfigyelés, elektronikus úton történő ellenőrzés, és egyéb módszer is alkalmazható. (Mindezek együttesen, külön-külön, vagy kombinálva is alkalmazhatók.)

A vezető bármelyik ellenőrzési módszert választja, tevékenysége munkaszakaszokra oszlik. Első az ellenőrzés elrendelése, amely történhet terv szerint, vagy utasítás alapján. (Ehhez kapcsolódik az ellenőrzés előkészítése, például a tervezés, vagy a végrehajtandó ellenőrzés megszervezése.) Az ellenőrzésre fel kell készülni, elvárás, hogy az ellenőr és a vezető biztos tudásra támaszkodjon. Másképp hogy lenne hiteles az ellenőrzés foganatosítása? Ezt követően végre kell hajtani az ellenőrzést.<sup>55</sup> A megállapítottakat írásba kell foglalni, intézkedéseket kell tenni. Az értékelés szakaszában figyelemmel kell kísérni - akár utóellenőrzés keretében -, hogy a hiányosság megszüntetésére irányuló, megoldási javaslatok teljesültek-e. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy az ellenőrzés bármely szakaszában a jogorvoslati lehetőség mindenki számára adott, annak érvényesülésére garanciát kell vállalni.

A Weber féle bürokratikus rendszer<sup>56</sup> is az alábbiakra épít, amelyek között a tárgyilagosságot éppúgy megtaláljuk, mint a tanulmány szempontjából fontos dokumentáltságot és ellenőrzést:

- A hivatali működés mindig illetékességi-, és hatásköri szabályokra épül, amelyeket a szervezet az irányadó jogi normák mellett működési szabályzatokba foglal;
- A szervezetben az alá- fölérendeltség, azaz a hierarchia érvényesül: pozíciótól függően az egyének meghatározott funkciókkal és jogkörökkel rendelkeznek – minél magasabb a pozíció annál inkább szélesebb a funkcionális ráta –;
- A bürokratikus szervezet tagjai ugyan individumnak tekinthetők, de önmegvalósításukat gyakorta pont a fent taglalt normák és szabályzók korlátozzák – nem tehetnek meg mindent, amit pedig megtehetnek az szigorú normakövetésen, joggyakorláson és kötelezettségteljesítésen alapul -;
- A szervezetben dolgozók a munkaviszony létesítéséhez meghatározott szaktudással és szakképzettséggel kell rendelkezzenek, a képzés betöltéséhez szükséges

<sup>55</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezélmélete. Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszerzői Egyetem, 1-240. old.

<sup>56</sup> Max Weber (1967): On Law in Economy and Society. New York: Touchstone

attribútumokat szintén írásbeli szabályok, úgy nevezett munkaszerződésben rögzített képesítési követelmények határoznak meg;

- A szervezet tagjai munkafeladataikat hivatásként gyakorolják, amelyet a szervezeti kultúra elemei megkülönböztetik a versenyszféra egyéb munkaterületitől;
- A szervezet működése dokumentáltságon, azaz írásbeliségen nyugszik, a kommunikációs csatornák is e rendszeren keresztül mennek végbe;
- A szervezet tagjai egységes ellenőrzésen alapuló fegyelmi rendszerben dolgoznak;

A Weberi rendszer tehát nem csak a dokumentáltságban érhető tetten, hanem a szigorú normakontrollban és ellenőrzésben, amely a kutatási hipotézisben foglaltakat is megalapozza.

Az elkövetkezendőkben vizsgáljuk meg, hogy mindez a digitalizáció tükrében mennyiben segíti a munkavégzést, illetőleg, hogy az ellenőrzést végző szervezet a bürokratikus szervezet dokumentáltság alapelveivel szakított-e, azaz az ellenőrzés és a dokumentáltság dualisztikus egysége mennyiben változott a digitális világ megjelenésével.

### **A Robotzsaru rendszer ellenőrzési funkciójáról**

A tanulmány elsősorban nem az ellenőrzés funkciójáról, rendeltetéséről és személyzetéről kíván szólni, sokkal inkább az ellenőrzés, mint funkciónak a digitális világ nyújtotta lehetőségeire, erősségeire, illetve azok fenyegetéseire, és a fejlesztendő gyengeségeire kíván reflektálni.

A Belügyminisztérium már a 2000-es éveket megelőzően dolgozott egy olyan digitális technológián, amely az úgy nevezett intelligens rendszet jegyeit hordozza magában. Mindezt a rendőrségi számítógépes nyilvántartások és az ehhez kapcsolódó szakértői programok alapozzák meg. Ennek a digitalizációnak az elsődleges lépése az integrált ügyviteli-, és ügykezelő rendszer megalkotása volt, amely hazánkban Robotzsaru néven vált ismertté és a bűnüldöző hatóságok részére a mai napig töretlenül rendelkezésre áll.<sup>57, 58</sup>

A Robotzsaru rendszer a Rendőrség bűnügyi és közbiztonsági tevékenységét segítő olyan komplex információs rendszer, amely az ügy iktatásától kezdve annak befejezéséig, illetve az iratok selejtezéséig magában foglalja a teljes ügymenetet és az annak során keletkező adatokat; elősegíti a személy- és teljesítmény-értékelési, a vezetői minőségellenőrzési és minőségbiztosítási feladatok ellátását; segíti a vezetői revíziós feladatok elvégzését; elősegíti a rendőri munka, illetve kiemelten a bűnelemzési feladatok ellátásának hatékony végzését.<sup>59</sup> Más megfogalmazásban a Robotzsaru rendszer a rendőri szervek alap informatikai rendszere, olyan informatikai alkalmazások együttese, amely egységes rendszerbe foglal valamennyi nyílt rendőrségi tevékenységgel kapcsolatban keletkező, illetve beszerzett elektronikus adatot és iratot; a rendőri munka jellegéhez, illetve az egyes felhasználói csoportok feladat- és munkaköréhez igazodó felhasználói jogosultságok biztosításával komplex módon támogatja a

---

<sup>57</sup> Hajzer Károly (1999): Digitális nyomozás – Robotzsaru. Belügyi Szemle, 37. évfolyam 11. szám, 116-148. old.

<sup>58</sup> 29/2000. (BK 18.) BM utasítás a Robotzsaru-2000 integrált ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer üzemeltetési feltételeinek biztosítására, a területi és országos szintű alkalmazás bevezetésére. Forrás: [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A11U0018.ORKF&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2011.+%28IX.+23.%29+ORKF+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A11U0018.ORKF&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2011.+%28IX.+23.%29+ORKF+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT) (A letöltés ideje: 2020. december 02.)

<sup>59</sup> 1/2003. (II. 12.) ORFK utasítás a Robotzsaru-2000 integrált ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer jogosultsági rendjéről, illetve egyes adatvédelmi előírásairól. Forrás: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/jogszabalyok/orfk-tajekoztatok?page=21> (A letöltés ideje: 2020. december 12.)

rendőri szervek munkáját az elektronikus iratkezelésen, adatszolgáltatáson és feldolgozáson keresztül.<sup>60</sup>

Ahogy már a fentiekben is kiemeltem, a hatályos Ellenőrzési Szabályzat kötelességként határozza meg az ellenőr által végzett ellenőrzések integrált rendszerben történő dokumentálását – függetlenül attól, hogy az ellenőrzés papír alapon, szóban, vagy egyéb módon valósult meg -. A Robotzsaru rendszert már a kezdetektől fogva úgy fejlesztették, hogy az a vezetői magatartást támogassa. Jó példa erre a revíziós feladatok támogatása, így nem csak az ellenőrzése dokumentálása, hanem önmagában az ellenőrzések végrehajtása is.

A rendszer főképernyőjén találjuk meg a „Vezetői tevékenységek” menüpontot, amin belül vezetői támogatási funkciókat találunk. Ezt követi az „Ellenőrzési tevékenység”, valamint a „Vezetői ellenőrzése dokumentálása” menüpont. A vezetők e menüponton belül tudják és kötelesek az ellenőrzéseket dokumentálni. Lehetőség van éves, havi és heti ellenőrzési tervek létrehozására, valamint akár napi ellenőrzési tevékenység végrehajtására is. A rendszerben „sablon” ellenőrzési mintákat is elmenthetünk, de teljesen új ellenőrzést is létrehozhatunk. A hierarchiában betöltött szerepünkénél fogva vagyunk jogosultak a szervezet különböző egységeit vagy személyeit ellenőrizni. Az ellenőrzésekhez mellékleteket is feltölthetünk, valamint másodlatot és másolatot is készíthetünk. Lehetőségünk van arra is, hogy egy másik személlyel közös ellenőrzést végezzünk, amely az ő számítógépén és rendszerében is dokumentálásra kerül, kerülve a duplikációt. Az ellenőrzés tényének megállapításánál különböző variánsok közül választhatunk, valamint a visszacsatolási rendszer biztosítja, hogy az ellenőrzésünkre az ellenőrzött reflektáljon, illetőleg, ha mulasztás feltárára került, akkor azt az illetékes szerv illetékes vezetője állítsa helyre és tegye meg a szükséges intézkedéseket. A rendszer fejlesztése és működése abszolút alkalmas arra, hogy az ellenőrök a hatályos Ellenőrzési Szabályzatban foglaltaknak eleget tegyenek.

Az elkövetkezendőkben vizsgáljuk meg, hogy vajon a SWOT/GYELV analízis segítségével ez a digitalizáció szempontjából mit jelent számunkra és a szervezet vezetési funkciójának gyakorlásának eredményeire.

## **A kutatás eredményei**

A SWOT/GYELV elemzés segítségemre volt abban, hogy ezt a rendszert tesztelhessem, és a hipotézisemben foglaltakat valóban megerősíthessem vagy elvethessem. Az erősségek és lehetőségek kiaknázásával az előnyöket-, a gyengeségek, és veszélyek feltárással pedig a hátrányokat ismerhetjük meg. Mindezt táblázatba foglalva illusztráltam, majd azt követően a megállapításokat elemenként rövid magyarázattal értékeltem. Az erősségek alatt azokat a belső tényezőket, és pozitív dolgokat értettem, amik jól működnek, azonban mindig lehet rájuk hatni, hogy még inkább működőképessé váljanak. Gyengeségek alatt ennek ellentettje volt centralitásban. A lehetőségek olyan külső tényezők, olyan adottságok, amelyek tőlünk függetlenek, nem tudjuk megváltoztatni őket, de számunkra kedvezőek, erősségeket építhetünk rájuk. A veszélyek korlátok, negatív tényezők, amiket szintén nem tudunk befolyásolni, a siker esélyét csökkentik, és kockázatot jelentenek. Az alábbiakban táblázat formájában ismerjük meg a különböző aspektusokat.

---

<sup>60</sup> ORFK: A KÖFOP-1.0.0 – VEKOP-15 „inNOVA” projekt „Elemzési szolgáltatások fejlesztése” modul. Forrás: [http://www.police.hu/sites/default/files/dokumentacio\\_3\\_kotet\\_muszaki\\_leiras\\_2.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/dokumentacio_3_kotet_muszaki_leiras_2.pdf) (A letöltés ideje: 2020. november 17.)

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analóg dokumentációs teher csökkenése</li> <li>• folyamatok nyomon követése átláthatóbbá válik</li> <li>• megbízható működés</li> <li>• csökken az ellenőrzési munkafolyamatra szánt idő</li> <li>• felgyorsítható az ellenőrzési folyamat ezzel egyenes arányban a mennyiség növelhető</li> <li>• belső működés javítása</li> <li>• adatbevitel automatizálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technológiai, azaz IT függés</li> <li>• változásmenedszment és ellenállás</li> <li>• egyes folyamatok és tevékenységek nem átláthatók, nem egységesek</li> <li>• szabályozásnak való megfelelés javítása</li> <li>• átállás időigényessége</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hatékonyságnövekedés</li> <li>• eredményorientáltság</li> <li>• ellenőrzési hibák kiküszöbölése</li> <li>• átláthatóbb és tervezhetőbb működés</li> <li>• versenyképesség növekedése</li> <li>• segítségével gyorsan és minden korábbinál pontosabban feltérképezhetők a hiányosságok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• globális trenddé válik a digitalizáció</li> <li>• hálózati hibák felléphetnek</li> <li>• illetéktelenek számítógépes támadása</li> <li>• IT beruházás magas költségekkel járhat a fejlesztésben is</li> <li>• adatbiztonsági tényezők</li> </ul>

1. táblázat: Robotzsaru SWOT analízis  
(Készítette: a szerző)

Az elemzés rávilágított arra, hogy az ellenőrzések digitalizálásával olyan erősségek keletkezhetnek a rendszerben, mint az analóg dokumentációs teher csökkenése, azaz a rendszer a manuális ellenőrzési naplók helyettesítésére alkalmassá válik. Ugyan a rendszer a manuálisan írt ellenőrzési napló csatolmányként történő alkalmazását nem zárja ki, de hiteles másolatként való feltüntetését előírja. Azáltal, hogy a manuális ellenőrzési naplók kiiktatásra kerülnek, csökken az ellenőrzés munkafolyamatra szánt idő. Az ellenőrzést a digitalizációnak és az elérhető anyagoknak köszönhetően akár a rendszeren keresztül is végre lehet hajtani, így nem kell a helyszínen még az adminisztrációs terhekkel manuálisan foglalkozni. Mindezzel az ellenőrzési folyamat is lerövidül, amellyel egyenes arányban annak minősége és mennyisége növelhető. Több ellenőrzés születik digitálisan, mint amennyi idő alatt egy analóg ellenőrzési napló megírása megtörtént volna. Az adatbevitel így automatizálttá válik, a rendszerben születnek meg az ellenőrzési dokumentumok. A folyamatok egytől egyig, felhasználótól felhasználóig, időponttól időpontig átláthatóbbá válnak, nyomon követhetők, a működése megbízhatóvá válik. A visszacsatolás és a visszakereshetőség az alapelv megerősítését adja. Ezáltal a belső működés is javul.

A digitalizációval olyan lehetőségek tárnak az integrált ügyviteli és ügykezelő rendszer és önmagában az ellenőrzés, mint vezetési funkció elé, mint a hatékonyságnövekedés vagy az eredményorientáltság. Azáltal, hogy az ellenőrzések mennyisége és minősége növelhető, exponenciális annak a növekedésnek a viszonya, amely ezáltal a hatékonyságot és az eredményorientáltságot reprezentálja. Segítségével gyorsan és minden korábbinál pontosabban feltérképezhetők a hiányosságok. A digitalizáció előnye, hogy a beépített algoritmusok segítségével az ellenőrzési hibák kiküszöbölhetők, azaz például nem mulasztjuk

el az adminisztrációt és az ellenőrzési napló minden norma alaki és formai követelményi előírásának megfelel. Azáltal, hogy akár napi, heti, havi vagy éves szinten tervezhető az ellenőrzés, és ez dokumentálásra kerül, nem szükségszerű időigényes ráfordítás a dokumentálásra, sokkal átláthatóbb és tervezhetőbb lesz a működés. Versenyképesség tekintetében növekszik a piaci pozíció és megtérülés.

A gyengeségek vonatkozásában megállapítást nyert, hogy a digitalizáció önmagában is egy technológiai – IT – függést hoz létre. A digitális világra való átállás idővel teljes mértékbe kiöli az analóg és manuális kultúrát, amely olyan feladat esetén, amely manuálisan végezhető el csak, nem lesz alkalmazható. A változásmenedzsment ellenállást válthat ki, amely így a munkafolyamatokra is negatív hatást gyakorolhat. A digitalizáció veszélye, hogy az ellenőrzés egyes folyamatai és önmagában az ellenőrzés, mint tevékenység nem átlátható, és nem egységes. Ugyan a norma meghatározza a szabályokat és alapelveket, de ez egyenék vonatkozásában eltérő lehet. Ez a szabályozáshoz fűződően a megfelelés javítását is a gyengeségek közé sorolja. Önmagában szintén gyengeség, hogy a digitalizált folyamatokra való átállás hosszú éveket vesz igénybe, amely a rendvédelmi munkavégzés tekintetében hátrányosan érintheti a szervezetet.

Nem felejtethjük el azt sem, hogy önmagában a digitális átállás nem veszélymentes. A digitális ellenőrzés globális trenddé válhat, amely így a minőségi és mennyiségi növekedést hátrányosan érintheti. A digitális rendszerekben mindig felléphetnek hálózati hibák, illetőleg az illetéktelenek a számítógépes rendszer ellen támadásokat indíthatnak. Az adatbiztonsági tényezők ezért veszélybe kerülhetnek. A támadások ellen irányuló fellépés, valamint a folyamatos fejlesztés magas költségekkel járhat, amelyre az éves költségvetési források nem mindig elegendők.

## **Következtetések és javaslatok**

A hipotézisemben foglaltakat bizonyítanom sikerült, a digitális világ bevezetésével, különös tekintettel az ellenőrzések integrált ügyviteli- és ügykezelő rendszerben történt eszközésével elegendő a technológia által biztosított algoritmusok használata. Az írásbeliség és dokumentáltság digitalizálható, az erősségek vonatkozásában is jól illusztrált, hogy a személyközi feladatok csökkennek, a felszabadult erő és eszközpark más feladatra is koncentrálható. Minőségi és mennyiségi javulás érhető el a technológia fejlesztésével, amely az ellenőrzések hatékonyságában és eredményességében érhető tetten.

A számos erősség és lehetőség mellett nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy akárcsak a Robotzsarunk, de más digitális technológiáknak is olyan veszélyekkel kell szembenéznünk, amelyek az eredményes és hatékony működést sértik és/vagy fenyegetik. Minden csak úgy küszöbölhető ki, ha megfelelő időt, energiát és költségeket fordítunk az innováció, kutatás és fejlesztés hármasságra.

A világ rohamos gyorsasággal fejlődik, így a közszolgáltatnak is ugyan ilyen mértékű léptekkel kell felvennie a versenyt mind az államigazgatásban, mind a versenyszférában tevékenykedő szervezetekkel egyetemben, hogy egy új, digitális alapokon nyugvó, de fejlődni képes rendszerben élhessünk és láthassuk el közszolgálati feladatunkat. A világ pedig napról napra formálja elképzeléseinket, alkalmazkodásra kényszerít és ismeretlen módszerekkel tanít minket.<sup>61</sup> Nem felejtethjük el, hogy a globalizáció közepette nem minden közrendsértés merül ki emberi magatartásokban, azt előidézheti természeti katasztrófa is<sup>62</sup>, amelyek a rendvédelmi

---

<sup>61</sup> Lippai Zsolt et al. (2020): A „másképp lesz holnap” ígérete. Kézirat (megjelenés alatt)

<sup>62</sup> Christján László (2010): A bizonytalan alapra épülő ház, avagy a rendészet alapfogalmainak tisztázása. Iustum Aequum Salutare, 6 évfolyam 1. szám, 175-192. old.

szervek munkájának minőségét, valamint a megoldási alternatívák sokszínűségét szorgalmazza, akárcsak a megelőző és védelmi intézkedések sokasága.<sup>63</sup>

Mindennek egyik lépcsője a Robotzsaru rendszer fejlesztése, amely a költségvetési forrásokon túl akár pályázatok elnyerésével is fejleszthető, így garantálva annak jövőbeni működőképességét és gyorsuló világunkhoz való felzárkózását. A rendszerben levő humán erőforrás fejlesztése és rendszerhez való alkalmazkodása oktatással és képzéssel megvalósítható, amelyhez a jogszabályi környezet alkalmazkodik.

Az erőforrások optimalizálása érdekében rendkívül fontos a géppark korszerűsítése, amely szintén költségvetési és/vagy pályázat útján fejleszthető. Amennyiben a technológia, az azt megalapozó normakörnyezet, és önmagában az erő és eszközforrás rendelkezésre áll, a szervezet hatékonysága, eredményessége és tudásbázisa is – az eddiginél is magasabb – növekedő tendenciát mutat majd. A szervezetek többsége már régóta felismerte – egyesek már alkalmazzák is – a digitális világ lehetőségeit, nyitottakká váltak az újra, felismerték, hogy szervezetük fejlődése csak az infotechnológia biztosította alapon folytatódhat tovább, hozzáadott értéket csak ez képes biztosítani.<sup>64</sup>

Az ellenőrzés vezetési funkciója a fenti feltételek mentén alkalmas lehet arra, hogy a digitális világban funkcionális rendeltetésének a fentiek szerint megfeleljen.

## Felhasznált irodalom

- 1/2001. (BK 1.) BM utasítás végrehajtására kiadott 5/2001. (V. 2.) ORFK utasítás. Forrás: [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A13U0021.ORF&targetdate=ffffff4&printTitle=21/2013.+%28V.+17.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A13U0021.ORF&targetdate=ffffff4&printTitle=21/2013.+%28V.+17.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT) (A letöltés ideje: 2020. december 13.)
- 1/2003. (II. 12.) ORFK utasítás a Robotzsaru-2000 integrált ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer jogosultsági rendjéről, illetve egyes adatvédelmi előírásairól. Forrás: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/jogszabalyok/orfk-tajekoztatok?page=21> (A letöltés ideje: 2020. december 12.)
- 29/2000. (BK 18.) BM utasítás a Robotzsaru-2000 integrált ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer üzemeltetési feltételeinek biztosítására, a területi és országos szintű alkalmazás bevezetésére. Forrás: [https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A11U0018.ORF&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2011.+%28IX.+23.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A11U0018.ORF&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2011.+%28IX.+23.%29+ORFK+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT) (A letöltés ideje: 2020. december 02.)
- 58/2007. (OT 33.) ORFK utasítás a Magyar Köztársaság Rendőrsége Ellenőrzési Szabályzatáról. Forrás: <http://kekroka.hu/?p=1566> (A letöltés ideje: 2020. december 11.)
- 6/2012. (III. 9.) ORFK utasítás az Ellenőrzési Szabályzatról. Forrás: [http://www.police.hu/sites/default/files/6\\_2012.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/6_2012.pdf) (A letöltés ideje: 2020. december 11.)
- Arrow Keneth (1964): Control in large organizations. Manag Science, 11. évfolyam 3.szám, 397-408. old.
- Christián László (2010): A bizonytalan alapra épülő ház, avagy a rendészet alapfogalmainak tisztázása. Iustum Aequum Salutare, 6 évfolyam 1. szám, 175-192. old.

<sup>63</sup> Lippai Zsolt Sándor et al. (2020): A szállodák elleni terrortámadások elkövetésének módszerei. Szakmai Szemle, 18. évfolyam 2. szám, 83. old.

<sup>64</sup> Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.



- Christián, László (2016): Rendőrség és rendészet. In: Jakab, András; Gajdusчек, György (szerk.) A magyar jogrendszer állapota. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Jogtudományi Intézet, 681-707. old.
- Dragon Sándor (2019): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. A Rendőrség Tudományos Tanácsának folyóirata. II. évfolyam 3. szám, 86-87.old.
- Dragon Sándor (2020): A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
- Dragon Sándor (2020): A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre. In: Kovács István (szerk.): A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamatára. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020., 1-68. old.
- Evans Peter (1975): Multiple hierarchies and organizational control. Administrative Science, 20. évfolyam 20. szám, 250-259. old.
- Ferreira Antonio et al. (2009): The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. Manage Account Res, 12. évfolyam 20. szám, 263-282. old.
- Hajzer Károly (1999): Digitális nyomozás – Robotzsaru. Belügyi Szemle, 37. évfolyam 11. szám, 116-148. old.
- Henry Fayol (1916): Administration Industrielle et Générale. Bulletin de la Société de l'industrie minérale
- Kardos Sándor István (2014): A rendőri korrupció fogalmi meghatározásának és mérhetőségének problémái. Műszaki Katonai Közlöny, 29. évfolyam 1. szám, 183-193. o.
- Kovács Gábor (2007): A határvidék századok egységes rendészeti alkalmazásának lehetőségei az integrált rendvédelemben. In: Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok a Határőrség, és rendőrség – az integrált rendvédelem – című tudományos konferenciáról. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 113-128. old.
- Kovács Gábor (2016): Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél. In: Horváth József és Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. Budapest, NKE.
- Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemellete. Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-240. old.
- Kovács István (2019): „Parancs, értettem!” Avagy miért nem működhet a „laissez-faire” vezetés stílus a rendőrség kötelékében. Belügyi Szemle, 67 évfolyam 2. szám, 69-88. old.
- Kresalek Péter (2014): A vállalati ellenőrzés alapjai. Budapest, ELTE Nimbusz.
- Lippai Zsolt Sándor et al. (2020): A szállodák elleni terrortámadások elkövetésének módszerei. Szakmai Szemle, 18. évfolyam 2. szám, 83. old.
- Lippai Zsolt et al. (2020): A „másképp lesz holnap” ígérete. Kézirat (megjelenés alatt)
- Magyar Köztársaság Rendőrsége Ellenőrzési Szabályzatáról szóló 20/2002. (XI. 19.) ORFK utasítás. Forrás: <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/jogszabalyok/orfk-utasitasok?page=22> (A letöltés ideje: 2020. december 04.)
- March James et al. (1963): A behavioral theory of the firm. United States, Prentice-Hall
- Max Weber (1967): On Law in Economy and Society. New York: Touchstone
- ORFK: A KÖFOP-1.0.0 – VEKOP-15 „inNOVA” projekt „Elemzési szolgáltatások fejlesztése” modul. Forrás:

[http://www.police.hu/sites/default/files/dokumentacio\\_3\\_kotet\\_muszaki\\_leiras\\_2.pdf](http://www.police.hu/sites/default/files/dokumentacio_3_kotet_muszaki_leiras_2.pdf)  
(A letöltés ideje: 2020. november 17.)

- Piros Attila (2017): Gondolatok a vezetésről, a parancsnoki munkáról. Magyar Rendészet, 17. évfolyam 4. szám, 177-191. old.
- Tannenbaum Arnold (1962): Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 7. évfolyam 2. szám, 236-257. old.
- Ürmösné Simon Gabriella (2012): Egynyelvűek kommunikációja a nemek tükrében. In: Fülöp, Péter (szerk.) Tavaszi Szél, Spring Wind konferenciakötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 200. old.
- Ürmösné Simon Gabriella (2012): Hungarian - Greek communicative strategies in respect of gender. Mental procedures in language processing. studies in psycholinguistics. Budapest: Tinta Kiadó. 2012.
- Ürmösné Simon Gabriella (2017): A Case Study Based on a Spontaneous Discourse of Greek–Hungarian Bilinguals in Respect of Interjections, Swear Words and Syntactical Mistakes, as Regards Gender. Magyar rendészet, 17. évfolyam 4. szám, 193-210. old.
- Williamson Oliver (1975): Markets, and hierarchies. New York, Free Press.

**Dr. Dragon Sándor<sup>65</sup>**

## **A digitális szervezet és vezetője a vezetés- irányítás rendszerének tükrében**

### **Absztrakt**

*A szerző a tanulmányában a digitalizáció és globalizáció hatásaival foglalkozik, különös tekintettel a vezetés-irányítás rendszerre a szervezet és annak vezetője szemszögéből. A történelmi alapkutatás mellett a szerző az analízis és szintézis felhasználásával a digitális világ szervezetre gyakorolt hatásait mutatja be, amely vonatkozásában új technológiákat és digitális eszközrendszert vonultat fel, az elemzést korszerű javaslatokkal kiegészítve.*

**Kulcsszavak:** *digitális világ, vezetés-irányítási rendszer, vezetéselmélet, szervezetvezetés, vezető*

**Sándor Dr. Dragon<sup>66</sup>**

## **The digital organization and its leader in the light of the management system**

### **Abstract**

*In this study, the author addresses the effects of digitalization and globalization, with particular reference to the leadership-management system from the perspective of the organization and its leader. In addition to basic historical research, the author presents the effects of the digital world on the organization using analysis and synthesis, in relation to which it presents new technologies and a system of digital tools, supplementing the analysis with modern proposals.*

**Keywords:** *digital world, leadership management system, leadership theory, organizational leadership, leader*

---

<sup>65</sup> dr.jur., tanársegéd, r. ezredes, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: [dragon.sandor@uni-nke.hu](mailto:dragon.sandor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1850-9433>

<sup>66</sup> dr. jur., police colonel, assistant lecturer, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: [dragon.sandor@uni-nke.hu](mailto:dragon.sandor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1850-9433>

## Bevezetés

A rendszer és a szervezetelmélet, olyan széles tudományos ismeretanyaggal rendelkezik, hogy ennek bemutatása a teljesség igényével nem lehetséges. Jelen anyagban csak a főbb fogalmi jelentéseiket, illetve ismérveiket szeretném bemutatni. A tanulmány további részeiben a digitaláció szervezetre gyakorolt hatását vázoló röviden.

A szervezet, mint fogalom meghatározását Ludwig von Bertalanffy „Általános rendszerelmélet”<sup>67</sup> című tudományos munkájából kiindulva, a rendszer meghatározásán keresztül lehet levezetni, amely szerint: „A rendszert mi úgy definiáljuk, mint egymással kölcsönhatásban álló  $p^1, p^2; \dots p^n$  elemek bizonyos számát, amikor is ezeket  $Q^1, Q^2; \dots Q^n$  mennyiségi mérték jellemzi”<sup>68</sup>

Magát a rendszer fogalmát a társadalomtudományok oldaláról megközelítve egy szűkebb értelmezéssel is fel lehet ruházni, amely már közelebb hozza a szervezet definíciójához: „A társadalmi rendszer önmagában tagolt, és azt tagjainak köre és a munkamegosztás bizonyos foka jellemzi. Elemei egymástól függenek. A rendszerek bizonyos célok megvalósítására, vagy rendeltetésének betöltésére irányulnak, elemeik az integrációnak csak minimális fokát mutatják fel. Önfenntartásra és stabilitásra irányuló törekvéseket mutatnak. A rendszert környező világban végbemenő változások olyan alkalmazkodási folyamatokra vezetnek, amelyek biztosítják a rendszer azonosságát mindazon esetekben, amikor nem következnek be drámai események.”<sup>69, 70</sup>

A szervezetelmélet a társadalomtudományon belül már régóta foglalkozik a társadalmi rendszer, a szervezeti rendszerek kérdéskörrel és a szervezeteket úgy azonosítja, mint a rendszer egy kisebb alkotó elemét, más egyéb rendszerrel együtt. Minden egyes látszólag teljes, egész elem, egy nagyobb rendszer része, így az egész rendszer mindig nagyobb lesz, mint az őt alkotó elemek egysége.

A szervezetelmélet kutatásának középpontjában maga a szervezet áll, a főbb jegyeivel, mint például a struktúrája, megjelenésének formái, a vezetése, stb. A szervezeteket az ember és a szervezet vonatkozásában az alábbiak szerint definiálhatjuk: „A szervezetek az emberek életében olyan célok kielégítését szolgálják, amelyekre amúgy nem lennének képesek, az egyéni erőfeszítésük kevés hozzá. A szervezet az emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, amely meghatározott és jól definiált céllal rendelkezik, s a célok elérésének érdekében mozgósítja erőforrásait.”<sup>71</sup>

Szervezet<sup>72</sup> vezetéselméleti szempontból, az alábbi megközelítés szerint is értelmezhető: „A szervezetek tudatosan létrehozott társadalmi formációk, melyek a különböző társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre, és amelyek addig maradhatnak fenn, amíg ezeket a szükségletkielégítő feladatot el tudják látni”<sup>73</sup>

Az úgynevezett „Klasszikus korszak (Tudományos menedzsment)” jeles képviselői, mint például Taylor és Fayol, szervezet elméleti modelljeik és azok gyakorlatban történő megjelenési és működési formái már egyre kevésbé érték el céljaikat. A megalkotott koncepciók tovább fejlesztésére, átgondolására volt szükség, ahhoz, hogy a szervezetek

<sup>67</sup> Ludwig von Bertalanffy (1972): General System Theory. Foundations Development, Applications. Enlarged edition. London.

<sup>68</sup> Ludwig von Bertalanffy (1979): Adalékok egy általános rendszertanhoz. In: A szervezet mint rendszer. Knut Bleicher (szerk.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

<sup>69</sup> Sári Mihály (2004): A társadalmi (kulturális) rendszerek rendszerelméleti szemléleti alapjai. Tudásmenedzsment V. évfolyam 1. szám, 107. old.

<sup>70</sup> Hans Gerd Schütte (1979): A szociológiai rendszerelméletek egyes problémái. In.: A szervezet, mint rendszer. Knut Bleicher (szerk.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

<sup>71</sup> Balogh Eszter (2013): A szervezeti struktúra vizsgálata. Budapest, KRE-BTK.

<sup>72</sup> Ludányi Ágnes et al. (2014): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés. Eger, EKF Líceum.

<sup>73</sup> Kovács Gábor et al. (2017): A szervezésvezetés elmélete. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

legalább elégséges szinten tudjanak működni. A 4. ipari forradalom megjelenése megmutatta, hogy a minimum megfelelés már nem elegendő, a bekövetkezett tudomány-technikai robbanás eredményeképpen a klasszikus szervezeteket át kellett és át kell szervezni annak érdekében, hogy egyrészt, a környezet kihívásaira választ adjanak, tehát egy sokkal gyorsabb vezetési folyamatra van szükség. Másrészt, ezek a folyamatok biztosítják a szervezetek verseny és fejlődő képességét, a klasszikus szervezet, digitális szervezetté történő átalakulását.

A „digitális szervezet, vállalkozás, átalakulás” szavak megjelenése az elmúlt 10-15 évre vezethető vissza, amikor is megjelentek az első szervezetek, vállalatok, illetve megkezdődött azok átalakítása. Megjelenésük összefüggésben van a 4. ipariforradalomként emlegetett infótechnológiai robbanással. Sok szervezet és vezetőik nem tudták/tudják értelmezni ezen kifejezéseket, nem értik, hogyan vonatkozik rájuk, hogyan hat szervezeteikre, hogyan tudnák az általuk biztosított lehetőségeket a saját hasznukra fordítani.

A magyarázat és a cél is nagyon egyszerű, a szervezetekben zajló folyamatok, műveletek infótechnológiai eszközök segítségével történő átalakítása. Az analóg világ digitalizálása a rendelkezésünkre álló digitális, technológiai módszerek segítségével.

A digitális szervezet működésében, a funkcionális<sup>74,75</sup> területeken prioritást élvez az infótechnológia nyújtotta lehetőségek minél szélesebb körű alkalmazása.

### **Szervezet vezetése, <sup>76</sup> irányítása**

„Ha a szervezetekben, a szervezetek egyes alrendszerei között nincs meg a szükséges összhang és egyensúly, akkor a szervezetben, de a szervezet és a környezete között is ellentmondások keletkeznek. Ha pedig az azonos, vagy hasonló feladatokat ellátó rendszerek alrendszerei között állnak elő feszültségek, ez már kihat a társadalmi és a gazdasági élet egész területére.”<sup>77</sup>

A már sablonszerű módszerek alkalmazásának komfort világából ki kell lépni a valóság világába, ha nem szeretnénk azzal szembesülni, hogy az általunk kitalált, újnak tűnő ötlet, már a megvalósítása előtt idejét múlttá vált. A vezetési folyamatokat<sup>78</sup> fel kell gyorsítani, lépés tartva a rendszeren belül található egyéb szereplőkkel is. Kezdeményező (iniciatív) vezetőnek kell lenni, azért hogy az általunk kifejlesztett legújabb módszereket a szervezetünk fejlődése érdekében minél előbb hadrendbe tudjuk állítani. Nem szabad abban a tévhitben élni, hogy amit én kitalálhatok, azt más nem fogja és arra ébredünk, hogy a másik már meg is valósította. A digitális világ nem ad a vezetőnek pihenésre időt. Korábban volt rá idő elgondolkodnia azon, hogy mit kellene az elkövetkezendő szakaszban tennie, végig gondolva a szükséges vezetői folyamatokat. A mai rohanó világunkban, a szinte percről – percre változó környezetben, amelyekben működnek a szervezetek, egy felkészült, innovatív szervezet nem engedheti meg magának azt a hosszú folyamatot, amely során az ötletből megvalósítás lesz.

A szervezetet körülvevő környezet folyamatosan dinamikus mozgásban van, ezért több tényező is befolyásolhatja tevékenységeinket. A gyors változások bizonytalanná tehetik a vezetőt. Az újnak tűnő dolgok a megjelenésük után nem sokkal - a fejlődés ütemére tekintettel -, elavulhatnak bizonyulhatnak. A világ összetett, sokszor nem áll rendelkezésünkre elegendő idő vagy elég információ, ezért sok esetben bizonytalan, kockázatos körülmények között kell

---

<sup>74</sup> Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus, Budapest.

<sup>75</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerzői Jogi Hivatal, Budapest, 38-47. old.

<sup>76</sup> Keczer Gabriella et al. (2018): Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Nemzeti Művelődési Intézet, Budapest.

<sup>77</sup> Horváth Imre (2002): Közigazgatási szervezet- és vezetéstan. Dialog Campus Kiadó, Budapest.

<sup>78</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéselmélete. Nemzeti Közszerzői Jogi Hivatal, Budapest, 57. old.

meghozni döntéseinket. Meg kell tanulnunk, hogy a váratlan kihívásokra is tudni kell azonnali válaszokat adni.

Feltehetnénk a kérdést, hogy hogyan lehetséges azonnal választ adni a nem várt folyamatokra? Viszonylag egyszerű és logikus választ lehet rá adni, csak egy kicsit előre kell gondolkodni. Vasziliy Rozanov orosz filozófus szavait idézve, - aki az első világháború orosz részvétele kapcsán - mondta: „A győzelem nem a háborúban, hanem békében teremődik meg. De mi a békeidőben semmit sem csináltunk, és ha valamit jól tudtunk, hát éppen azt, hogy nem csinálunk semmit”.<sup>79</sup>

A fenti idézetet elemezve kijelenthetjük, hogy a felkészült a digitalizáció és az innováció világában is helyét megálló vezető, aki tisztában van a szervezete jövőképével, stratégiájával, a tőle elvárt feladatokkal, azok végrehajtásának módjával, stb. előre láthatja, tervezheti a szervezet előtt álló feladatokat<sup>80</sup>, még idő előtt fel tudja készíteni a nem várt eseményekre, terveket tud előkészíteni, amelyekből a bekövetkezett események függvényében a legjobb megoldást tudja választani. „A vezetői szerep a státushoz kapcsolódó felelőségek, célok, elvárások, követelmények, normák teljesítésére irányuló magatartás és cselekvési láncolat.”<sup>81</sup>

Ebben az esetben van ideje a szervezetnek rizikó nélkül kísérletezni, hogy melyik megoldás, módszer bevezetése lesz a legmegfelelőbb a szervezet részére. A próbálkozások során elveszettek tűnő energiák, a későbbiek során meghozzák gyümölcsüket. Ha nem teszünk vezetőként semmit „csak sodródunk az árral”, tehát mindent a felsőbb szintű vezetőtől várunk, akkor a szervezetünk nem teljesíthet megfelelő módon, nem használja ki a humánerőforrásból származó kapacitásait, amelyből következik, hogy egyéb területen is alulmarad a tőle elvárható teljesítménytől.

A jövő feltérképezése során nagyon sok akadályba ütközhetünk. Az egyik legfontosabb ilyen akadály a szervezeteket jellemző erősen hierarchizált szervezeti struktúra, az alá- fölé rendeltségi viszony, amelyeken a régi beidegződések miatt nehezen vagy egyáltalán nem tudunk és úgy tűnik nem is akarunk átlépni. Egyes esetekben a vezetők észre sem veszik, más esetekben, ha észre is veszik a saját lehetőségeiket, akkor sem tudják és nem is akarják a hierarchizált folyamatokat átlépve megkeresni a megoldást, pedig az újkor, újabb vezetői hozzáállást követel meg. Nem szükséges minden esetben a rendszert teljesen megváltoztatni. A vezetőknek rugalmasabban kell alkalmazkodniuk a változásokhoz, amelyek során fontos az egyéni küzdelemmel szemben a csapatmunka, a közös gondolkodás és az elképzelések fontossága. Minden építő ötletet meg kell hallgatni és az alsóbb beosztási szintekről érkező jelzéseket, véleményeket soron kívül figyelembe kell venni, az idővesztés minimalizálása mellett, még úgy is, hogy ez megköveteli egyes esetekben a „parancsfegyelem kőbevésett betartásának lazítását”.

A szervezet jövőbeni állapotának alakulása, feltérképezése során kidolgozásra kerül annak stratégiája, víziója és missziója is. Ezen tevékenység során a szervezetek többségének fókuszában a stratégia megvalósítása áll, arra koncentrálnak, hogy mit és hogyan kell végrehajtani. A jól működő, működtetett szervezetnek, jelen helyzetben elsősorban, a miért-re kell koncentrálni, erre a kérdésre kell adekvát választ adni. A jövő kihívásaira választ adó, mindenki számára érthető célokat kell megfogalmazni, amellyel a munkatársak tudnak azonosulni, látják benne önmaguk kiteljesedését, érzik a munkájuk fontosságát, így elköteleződnek a célok iránt. Megjelenik az elengedhetetlen csapatszellem. Már nem csak a vezető keresi a válaszokat, a helyes megoldásokat, hanem a kollégákkal közösen próbálják

---

<sup>79</sup> A szárguldó orosz trojka II. 2019.április 10. Forrás: <https://elsovilaghaboru.com> (A letöltés ideje: 2020. november.15)

<sup>80</sup> Kovács István (2015): The enforcement of crime prevention duties of the Police. Hadtudományi Szemle, VIII. évfolyam 1. szám,231-245. old.

<sup>81</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közszoigalati Egyetem Rendészettudományi Kar Budapest, 135. old.

megérteni a jövő rendszerének sajátosságait, tevőlegesen részt vesznek a jövőjük alakításában, eredményesebbé tételében. Egyszerűen a vezető által elfogadott személelmód, módszerek követőivé válnak, ezzel is hatással lesznek a munkatársaikra, egymást segítve, támogatva, ösztönözve. Az ilyen gondolkodásmód szakít a korábbi gyakorlattal, nem a rutinnal, a megszokottakra alapoz.

Kijelenthetjük, hogy mindenki véleménye fontos, az egymás közötti kommunikációnak eddig is nagy jelentőséget kellett volna tulajdonítani, de most kiemelten fontos a mások által javasolt ötletek, elgondolások meghallgatása. Sokszor a vezető legjobb tulajdonságai közé tartozik a „hallgatás művészete”, amikor a kommunikáció során a munkatársak közösen találják ki a jó megoldásokat. Érzik, hogy a szervezet hasznos tagjainak bizonyulnak, motiváltabbá válnak. Ebben az esetben a szervezetekre jellemző hierarchia sem jelenik meg a vezetési folyamatban, amely jót tesz az egész rendszernek. A jó vezető felismeri azokat helyzeteket, amelyekben partnerként kell tekinteni a munkatársakra, minden értelemben. A csoportos döntéshozatal nagyobb eredményességet produkál, mint az egyéni. A digitális világban sokkal jobban ki kell aknázni a közösség építő erejét, nagyobb hatékonysággal működnék a csapatmunkára alapozó szervezetek, több gondolatból lehet a legjobbat kiválasztani, mint az egyéni munkavégzés. A közösségi munkavégzés nagyobb transzparenciát biztosít, így a szervezet nyitottabban működik és a kollégák nagyobb bizalommal vannak a szervezet iránt. Nem fordulhat elő, hogy a vezetés nem tud az alsóbb szinteken tevékenykedők problémájáról és a piramis jellegű struktúrák esetében is az alsóbb szinteken megfogalmazott gondolatok információvesztés és torzulás mentesen jutnak fel a hierarchia csúcsán álló döntési szintig.

### **Agilis<sup>82,83</sup> szervezet<sup>84</sup> és vezető<sup>85</sup>**

A szervezet és a vezető esetében az említett jelzőnek a tartalma más- más jelent. Míg az előbbi esetében az eljárások, intézkedések, az irányítás és a végrehajtás ésszerű, józan és eredményes módját, míg az utóbbi esetében az egyénre jellemző, olyan kifejezetten belső tulajdonságokat értünk, amelyek támogatják a teljesítmény orientált munkavégzést.

„Az agilis szervezetben a munkatársakat egy erőteljes, vonzó közös jövőkép elérése vezérli, ami minden kulcsfontosságú érintett számára értéket teremt, és amelyért közösen tesznek. Ahhoz, hogy folyamatosan meg tudjanak felelni minden érintett állandóan változó igényének és elvárásainak, az agilis szervezetek – az agilis módszertanból ismert módon -az értékteremtést többkörös munkaciklusokban valósítják meg, miközben gyakran bevonnak külsős partnereket is a folyamatokba. Az agilis cégek új technológiákat építenek be a működési folyamataikba, automatizálnak és optimalizálnak. Az agilis szervezeti modell képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan átszervezze a stratégiáját, a struktúráját, a folyamatait, az embereit és a technológiáit, azért, hogy kihasználhasson minden új kínálkozó lehetőséget arra, hogy megvédje meglévő értékeit, és hogy újakat teremtsen. Egy agilis szervezet szerkezetileg tartalmazza egy stabil gerinc elemeit, ami támogatja a szervezet dinamikus részeit és működési folyamatait...”<sup>86</sup>

A hierarchikus szervezetekben, az alá- fölé rendeltség szigorú szabályrendszerében, piramis alsóbb szintjein csak a végrehajtás valósul meg, a felső utasításokra történő reagálás, passzív hozzáállás a működéshez. Annak behatárolása, hogy a meghatározottakat ki, mikor, hogyan hajtja végre, a hierarchikus viszonyokra épülő utasításadás szisztematikus,

---

<sup>82</sup> Tótfalusi István (2010): Idegen szavak szótára. Tinta Könyvkiadó, Budapest.

<sup>83</sup> Juhász József (szerk.) (1972): Magyar nyelv értelmező szótára. Arcanum, Budapest.

<sup>84</sup> Szinergia. Forrás: <https://szinergia.hu> (A letöltés ideje: 2020. december 02.)

<sup>85</sup> Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)

<sup>86</sup> Hrportal. Forrás: <https://hrportal.hu> (A letöltés ideje: 2020. november 20.)

visszacatolási rendszere határozza meg.<sup>87</sup> Szinte csak a kiosztott feladatok kerülnek végrehajtásra, mind az a plusz, amely szükséges ahhoz, hogy egy szervezet kiemelkedően működjön, eltűnik a túlszabályozottság érdekében. Vitathatatlan tény viszont, hogy a rendőrségnek a sarkallatos törvényben, azaz jogszabályban meghatározottakat végrehajtania szükséges.<sup>88</sup>

A minket körülvevő „új világ” hatással van ránk, függetlenül attól, hogy akarjuk vagy sem, tagadjuk létezését és nem akarunk tudomást szerezni róla. Úgy kell rá tekinteni, mint egy lehetőségre. Nem félni tőle, hanem kiaknázni az általa nyújtott lehetőségeket, csatasorba állítani az általa felkínált opciókat és végre bátran, de átgondoltan rátérni az általa kínált „új útra”. Az állomány gondolkodásmódja az elavult szervezet esetében kívülről befelé irányul, vagyis érdektelen módon reagálnak a körülöttük zajló eseményekre, folyamatokra, szinte csak sodródni az árral. Ezzel szemben az agilis szervezet megköveteli a tagjaitól, hogy saját maguk gondolatait képviseljék, együtt éljünk a körülöttünk lévő világgal, lehetőséghez mértén változtassuk azt, tervszerűen menjünk az események elé, tehát vegyük a kezünkbe az irányítást. Új irányvonalakat, megoldásokat, módszereket kell keresni.

A kihívásoknak csak az úgynevezett agilis szervezet képes megfelelni, amely szakít a régi beidegződésekkel, mintákkal, nem úgy látja a világot, mint évekkel ezelőtt, szinte változatlanul működve, nem reagálva a változásokra. Ezen szervezet fölött eljárt az idő. Nem lehet a büntetéstől való félelem semmilyen szinten irányító elv, nem segíti a fejlődést a vezető és beosztott között meglévő parancsuralmi rendszer. Természetesen ez nem zárja ki a szabályozott folyamatokat és a fegyelmezett hozzáállást. Ezen kereteken belül, az ilyen új típusú szervezetnek a fő lényegét a rugalmasság adja, tehát az a mód, ahogyan reagálnia kell a körülötte zajló eseményekre. Egy szervezetnek nem mindenképpen kell egészében agilissá válni, de meg kell vizsgálni azokat a területeket, ahol ez megvalósítható. A nyitott, kreatív gondolkodásmód, a bizalom, a megfelelő keretek között működő szabadság, az önmegvalósítás lehetősége, a kollégák emberszámba vétele, véleményük fontossága és nem csak elméletben, hanem azok gyakorlatba történő beépítése, stb. Ezek mindazon gondolatok, amelyek támogatják a jelenkori szervezet működését és nem ellenére, hanem megerősítésére tesznek. Az agilis rendszerek esetében a megfogalmazott gondolatok nem zárják ki a hierarchia lényegét, csak alkalmazkodóbbá teszik a rendszert a kihívásokhoz.

Más szempontból megvilágítva a kérdést, ki kell térnünk a generációs különbségekre is, amelyeket egy szervezet életében a feladat végrehajtás szempontjából nehezen vagy egyáltalán nem lehet értelmezni, de a szemléletváltás szempontjából mindenképp hasznos. A szervezeten belül, egy-egy terület működésére, szabályzására, feladat végrehajtására kiadott komplex utasítás, szabályzóknál nem lehet külön választani a generációkat, például, hogy ki, hány éves kortól hajthatja végre a szakmai feladataikat. Ebben az esetben összemosódnak a generációk közötti különbségek és a végrehajtás során jelenik meg a szervezeti egység vezetése. A vezető felelőségének elve, a megfelelő embert, a megfelelő helyre. Természetes, hogy a különböző generációkra másképp hatnak a környezeti tényezők. Mindenki másképpen éli meg a változásokat, ezért van szükség a szervezeten belül az empátiára, a fokozatosság biztosítására, a megfelelő ütemezésre.

---

<sup>87</sup> Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-102.

<sup>88</sup> Kovács István (2019): IKARUSZ the new Model. Jpurnal of Criminology and Criminal Law. 57/3. szám, 115-139.



„A 21. század technikai, informatikai lehetőségei rohamosan bővülnek, a tér és az idő „zsugorodik”, a munkavállalók újabb generációi jelennek meg magasabb igényekkel, más látásmóddal, változó munkavállalói magatartással.”<sup>89</sup>

Agilis szervezet vezetése, agilis vezetőket<sup>90</sup> követel. A szervezetet újra szükséges pozicionálni, ez az egyik legfontosabb feladat, mivel, ha a rendszeren belül rosszul állapítjuk meg a szervezet helyét, akkor a további folyamatok is torzulhatnak és nem a kellő irányba és hatékonysággal valósulnak meg a folyamatok. Az agilis vezetőnek nyitottnak és elkötelezettnak kell lennie az új befogadására, újabb gondolkodási metódusokat kell elsajátítania, képesnek kell lennie az általa vezetett csapat igazi vezetőjének lenni vagy azzá válni, ezzel erősítve a szervezeti változásokat.

A szervezet és a vezető szempontjából fontos megjegyezni, hogy a jelenleg működő szervezetek esetében, nem minden helyen valósulnak meg az agilitást jellemző jegyek. Minden szervezet időben kitermeli a saját vezetői állományát, csak egy a fontos, hogy ha már kitermelte, akkor engedje is szerephez jutni. Nem csak az a mondás az igaz, hogy „a megfelelő embert a megfelelő helyre”, hanem talán az is, hogy a megfelelő időben és megfelelő körülmények biztosítása mellett.

A digitális világban a legfontosabb tényező továbbra is az ember. Úgy tűnik, hogy még ebben a felgyorsult, infótechnológiai világunkban is megőrzi az ember a vezető szerepét, kihagyhatatlan, meghatározó szereplője, a további tényezők csak a másodlagos szerepkört tölthetik be. Természetesen ez nem az ember egyeduralmát jelenti, mert akkor miért beszélénk változásról. Vannak olyan területek, ahol szükségszerű, racionális az infótechnikai világ belépése, az ember helyettesítése, de ezen esetekben is az ember dönt, hogy miért, milyen területen, milyen eszközöket és hogyan vezetünk be.

A szervezet életében a vezetők<sup>91</sup> kulcspozíciókat töltenek be, tőlük függ a szervezet jövője, ők határoznak, döntenek a szervezet további életéről, fejlődésének irányairól, továbbá a személyi állományról is, ők irányítják a szükséges változtatásokat. A szervezet életében bekövetkezett apróbb változások nem minden esetben hatnak elég mélyen a szervezetre. Az agilis vezetők ne elégedjenek meg a felszínes eredményekkel. Döntéseiket végig kell vinniük az egész szervezeten, amelyhez számukra a segítséget a helyesen kiválasztott személyi állomány biztosítja. A szervezet személyi állományának legfontosabb kiválasztási szempontjai, a tehetség, a kreativitás, a fejlődni képesség helyes kombinációjának megléte.

Sokszor emlegetjük, hogy a működéshez, a változások levezényléséhez nem elegendő a szervezet rendelkezésére bocsátott pénzeszköz. Nem hiszem, hogy ha sokszorosára is emeljük egy szervezet költségvetését, az azonnal vagy a kellő idő elteltével megoldja a problémákat. Nem elég csak a pénz, természetesen nélküle sem jutnánk egyről a kettőre, de van egy ennél sokkal fontosabb dolog, a menedzsment gondolkodás. Szakítva az eddigi hagyományokkal, amelyek igazat megvallva, sok esetben döcögősen működnek, a kidolgozott modell alkalmazása esetén az olyan szektorokban, ahol több állami, önkormányzati, szociális, magán, alapítványi, stb. szervezet tevékenysége átfedheti egymást, egyidejűleg kellene, hogy működjenek a rendszerek, elengedhetetlenül egymásra épülve, egymást támogatva. Ennek a megvalósításához nem pénzre, hanem a rendszerben lévők gondolkodásmódjának megváltoztatására van szükség, amely több elemből áll. Ezek közül a legfontosabbak:

---

<sup>89</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéstudománya. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Budapest, 135. old.

<sup>90</sup> Kürt Akadémia: Agilis vezetők a digitális korban. Forrás: <https://kurtakademia.hu/kepzesek/agilis-vezetok-a-digitalis-korban/> (A letöltés ideje: 2020. november 12.)

<sup>91</sup> Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetése és szervezéstudománya. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Budapest, 133-135. old.

1. Elsősorban szükséges a közös stratégia, amelyet felfoghatunk egy ernyőként, amely biztosítja a szervezetek működésének keretét, illetékességi és hatásköri rendszereiket.
2. Másodsorban ki kell építeni mindazon kapcsolódási pontokat, amelyek segítségével a szervezetek egyrészt társulnak az egész rendszerhez, másrészt egymáshoz is, mintha az amúgy önálló szervezetek a rendszeren belül, mint funkcionális területek működnek.
3. Harmadsorban a szervezeten belül kell elvégezni a szükséges változtatásokat, hogy azok megfeleljenek a jelenkornak. Feltétlenül megköveteli a kiegyensúlyozott, kiszámítható, stabil légkört.
4. Negyedsorban ki kell dolgozni a már meglévő technikák mellett azokat, amelyek szélesebb körben változást generálnak, elindítják, kialakítják a munkavállalókban az erre való igényt. A vezetők elkötelezettsége, nagyban befolyásolja az állomány munkához való hozzáállását, ami nem csak a digitális, hanem az eddigi rendszerekben is meghatározó. A teljesítmények megfelelően mutathatják, hogy ki milyen területen, mennyire volt eredményes a statisztikai számok nélkül is.
5. Ötödsorban az itt tevékenykedők gondolkodásmódjának összehangolása a közös cél megvalósítása érdekében, amellyel párhuzamosan az emberi tényező mellett megjelennek a folyamatot támogató új eszközök, módszerek, technológiák.

### **A digitális világ humánerőforrása (HR)**

Folytatva a fenti gondolatokat, de koncentrálna a humánerőforrás gazdálkodására, el kell mondanunk, nem csak a digitális világban, de talán az ezt megelőző időszakban is vannak a szervezeteknek hiányosságai. Ezen belül az alapoknál kell kezdeni a helyzet elemzését, felülvizsgálatát és nem szabad abba a hibába esni, hogy ha feltárunk valami hiányosságot a rendszerben, akkor azt igyekezzünk elfedni. Ellenkezőleg a világ már ott jár, igyekszik tanulni a felszínre került problémákból, azokkal igyekszik minél előbb szembenézni, tudva azt, ha előbb megoldjuk a problémákat, akkor előbb kerülünk a helyes útra, kevesebb energiát, eszközt - legyen az bármilyen fajta is – pazarolunk el.

A legnagyobb problémának azt látom, úgy gondoljuk, hogy a humánerőforrás, mint funkcionális terület vezetéséhez, elegendő bármilyen képesség, vezetői beosztás. Véleményem szerint ez egy tévhit, de ha tovább mennék, akkor ez zsákutcába vezetne. A HR területen dolgozók részére is létezik speciális képzés, amely szerintem elengedhetetlen ebben a munkakörben. Akik úgy gondolják, elég csak vezetőnek lenni az adott területen, azok elfelejtik, a szervezeten belüli legfontosabb területről beszélünk, nem elfelejtve, a külön képzéssel is rendelkezik a terület. Nem csak a digitális világ, az innováció igényli a felkészült, a területükön különleges képességekkel rendelkező kollégák jelenlétét, hanem egy jól működő szervezet alapjául kell, hogy szolgáljanak. Ők azok, akire lehet a jelenben számítani és ők lesznek, akikre a jövőt – függetlenül attól, az milyen lesz – lehet építeni, ezért egyáltalán nem mindegy, kik ők vagy, kik lesznek.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, a humánerőforrással történő gazdálkodás egy szakma, külön képzik az ezen a területen tevékenykedő kollégákat, kiemelten az ezen a területen dolgozó vezetőket. A komoly, a saját működési területükön meghatározót nyújtó szervezetek, jelentős energiát fektetnek és nagy hasznot remélnek a terület megfelelő működéséből, hiszen tudják, a szervezetük jövője függ tőle. Nem elég csak látszat tevékenységet folytatni. Egyrészt nem támogatja a szervezet jövőjét, másrészt hamar kiderül a szervezetet alkotó egységek eredményességéből, megfelelő munkát végeztek-e. Félre kell tenni az eddigi rossz beidegződéseket és ideje komoly, a jelen és a jövő kihívásaira választ adó humánerőforrás politikát folytatni, de nem csak a rendszer felső szintjén, hanem mindenhol, ahol ez indokolt.

Feltehetnénk a kérdést, a szerző miért fogalmaz ennyire erősen, de ha jobban belegondolunk a tényleges helyzetbe, akkor talán ott mindenki megtalálja a választ. Igyekszem ehhez csak egy adalékot szolgáltatni, mégpedig rávilágítani arra, ha mindezt nem vesszük komolyan a szó szoros értelmében, akkor előbb utóbb elfogynak azok a személyek, akik ténylegesen - a szervezet szakmai szempontjait figyelembe véve - meghatározóak, emberileg és szakmailag is megfelelőek különböző szintű vezetői beosztások betöltésére. Abban pedig egyetérthetünk, alkalmas vezetők nélkül egyetlen egy szervezet sem működhet, de ha még eredményes, hatékony is szeretne lenni, akkor jól képzett, felkészített, csapatmunkában is jártas vezetőkre van szükségük.

A társadalmi környezet egyre komolyabb kihívások elé állítja a szervezeteket, amelyeknek csak azok lesznek képesek megfelelni, akik a fizikai eszközökön, technológiákon túl, képesek lesznek az emberi tényező legmagasabb rendszer szintű beintegrálására az infotechnológia nyújtotta lehetőségekbe.

Fontos rávilágítani arra a tényre is, nem minden humánerőforrással foglalkozó terület rendelkezik megfelelő szintű, a munkájukat támogató informatikai megoldásokkal. Nem minden szervezet mérte föl kielégítő módon a piac nyújtotta lehetőségeket. Meg kell jegyezni, ezen a területen sem állt meg a fejlődés. A befektetett energia, pénzeszközök gyorsan megtérülnek. Csak a befektetés elején tűnik nagy kiadásnak, ezért szükséges azon vezetők jelenléte e rendszerben, akik komplex gondolkodási móddal rendelkeznek. Mondhatnánk, egyes szervezeteken belül sok az ilyen vezető, de nem szabad elfelejteni, az eddigi vezetők jellemző attitűdök már nem elegendők a jelen rendszerben sem, nem beszélve a jövőről. A jövő vezetőinek egyrészt, amit a múltból át lehet adaptálni, az a fegyelmezett, jól szabályozott, de nem bürokratikus rendszer, a tényleges, a gyakorlat által is igazolt teljesítmény, nem a kapcsolati tőkén alapuló vezetői beosztás, a felsőbb vezetőnek mindenáron történő megfelelés. Ezen túlmenően szükség van a kreatív, a csapatmunkát támogató, abban hívó, felfedező, kísérletező, kezdeményező, esetenként a kurdarccal is szembenező, azon gyorsan túllépő, az állomány által kinyilvánított megbecsüléssel, elismeréssel rendelkező vezetői rétegre.

A fentiekben vázolt út egyáltalán nem könnyű, de a beléftetett energia, a szervezet eredmény orientált működése során hamar megtérül. A humánerőforrás területen nagyon sok lehetőség áll a rendelkezésünkre, csak a digitális világ fő kérdésére kell megtalálnunk a választ, miért csináljuk a munkánk és miért is éri meg.

Fontos a területen keresztül bevezetni az újításokat, megnyerni a munkavállalók támogatását, bizalmát az új iránt, a fokozatosság elvét betartva. Be kell mutatni a rendszer működésének előnyeit, közösen kell kidolgozni a víziót, a szervezet stratégiáját, nyíltan kell beszélni az elképzelésekről, amelyeket meg kell osztani egymás között, meg kell győződni arról, hogy a megfelelő információ, a megfelelő emberhez került és ott elérte azt a célt, amelyet szántunk neki. Az állomány minél befogadóbb, annál könnyebb elfogadtatni az újat, minél jobban erőltetünk valamit, annál nagyobb ellenállásba ütközünk, főleg burkoltan, mint nyíltan.

Ezen folyamatok egyrészt nagyban befolyásolják és szolgálhatják a munkaerő létszámának állandóságát, megtartását, utánpótlását és a fluktuáció csökkentését, másrészt viszont nem szabad elfelejtkeznünk a megváltozott világ által támasztott követelmények teljesítésének szükségszerűségéről.

## A jövő munkavállalóit az egyéni megoldásokkal lehet megszólítani...

A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés és ezáltal általánossá válnak a most tapasztaltabb jelöltek megtalálására jellemző faktorok, mint a piaci ismertség, dolgozói vagy professzionális ajánlás.”<sup>92</sup>

A társadalomban a szervezetről kialakított vélemények nem csak a külvilág által látható, mindenki által a szervezet tevékenysége során tapasztaltakból alakul ki, hanem többek között a megfelelő, a biztos forrásból – a szervezeten belüli munkavállalóktól – származó, a nyílt színen fel nem vállalt információkból, amelyeket a szervezetnek nem áll módjában semmilyen szinten kontrolálni, viszont nagymértékben befolyásolhatják a szervezet megítélését. A szervezetnek ezért is fontos nagy hangsúlyt fektetni az állománya megalégedettségére, bizalmára. Felbecsülhetetlen károkat tud okozni a szervezet egyes egységeiben bekövetkezett helytelen vezetői hozzáállás és annak felsőbb vezetői szinten történő akceptálása, hosszú távon történő felsővezetői megerősítése.

Az újdonságok bevezetését érdemes kisebb részekben megvalósítani, hiszen az itt elért részsikerek kihatással lesznek a további folyamatokra, az állományra pedig inspiráló módon fognak hatni. Nem szabad elfelejteni azt aényt sem, hogy kisebb léptékben könnyebb sikereket megvalósítani és az ebből nyert erővel, tapasztalattal, bátrabban belevágni, akár egy új ötlet megvalósításába is, egy kevésbé ismert területen.

Nem szabad megfélekednünk a rendvédelmi szervek feladatvégrehajtása során történő többnyire, elkerülhetetlen személyes kontaktustól, amelynek megszűnésére még a jól megválasztott infótechnikai eszközök alkalmazása sem nyújt megoldást. A kiválasztott eszközök, alkalmazások csak segítséget fognak nyújtani az állomány részére, bármilyen szervezetről beszélünk. Nem járható az az út, hogy ha eredményesebben kívánunk dolgozni, akkor egyszerűen, több kollégát kell alkalmaznunk, hanem a HR és a többi funkcionális terület bevonásával meg kell találni az egészséges arányt az ember és az eszköz alkalmazása, a célok elérése tekintetében.

## Szervezeti kultúra<sup>93</sup>, jövőkép

„A digitális kultúra változása iránti kényszer vagy nyomás akár vállalatban belül, akár külső környezetben egyre nagyobb...A döntéshozóknak alkalmazkodniuk kell azokhoz a vezetési körülményekhez, amiket az új technológiák megjelenése – munkakörhöz kapcsolódóan – megkönnyít, de adott esetben meg is nehezíthet.”<sup>94</sup>

A szervezeti kultúránkat<sup>95</sup> addig tudjuk megőrizni, amíg a szervezetet körülvevő világban zajló folyamatokra adekvát válaszokat tudunk adni, amíg visszatükröződik benne a szervezet eredeti célja és a tagjai tudnak vele azonosulni és egyesíti mindazon jegyeket, amelyek a szervezet egészére jellemzőek. Abban a pillanatban, amikor az adandó válasz már önmagában nem elég, nem szolgálja az érdekeinket az elvárt módon, továbbá a segítségül hívott korábban elegendő módszerek, tapasztalások, technikák már nem elegendők, akkor kell

<sup>92</sup> Hogyan tudnak a generációk jól együtt dolgozni a digitális átállás idején? Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés ideje: 2020. november.22.)

<sup>93</sup> A digitalizáció sikeréhez a szervezeti kultúra megváltoztatására is szükség van. Forrás: <https://www.vg.hu/velemeney/publicisztika/a-digitalizacio-sikerehez-a-szervezeti-kultura-megvaltoztatasa-is-szukseg-van-2-1824984/> (A letöltés ideje: 2020. december.06.)

<sup>94</sup> Digitális kultúra: Változás a szervezet működésében. Forrás: [https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis\\_kultura/](https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis_kultura/) (A letöltés ideje: 2020. december.06.)

<sup>95</sup> Kovács Gábor et al. (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus, Budapest.

újrágondolnunk a jövőképünket és ennek megfelelően a szervezeti kultúrát a kívánt módon meg kell változtatni.<sup>96</sup>

A digitális világban a szervezeti kultúra szempontjából, olyan újabb információk jelentek és jelennek meg, amelyekre feltétlenül választ kell adni.<sup>97</sup> A megjelenő új eszközök, módszerek, infótechnikai újítások nagyban eltérnek az eddig ismertektől, az általuk átalakított világ pedig nem megszokott sebességgel fejlődik, kikényszerítve a rájuk adandó válaszokat. Ahhoz, hogy a szervezet ne a bizonytalanságban működjön, megőrizze stabilitását, mindenképp szükséges, nem késlekedve, minél előbb a legkomplexebb és legátláthatóbb válaszokat megadni, amelyek biztosítják a szervezet növekedését.

A szervezeti kultúra egyfajta szabályzóként működik a szervezeteken belül, egy kohéziós erőként tartja össze azt, összefogva a szervezet különböző szinten található elemeit egy egységes egészbe, mindenki számára érthető, tiszta és világos jelent és jövőt közvetítve. Ez a fajta egységes egész közvetítése megfelel a digitális világ követelményeinek, de nem biztos, hogy minden területen hatékony választ tud adni.

Mondhatnánk, hogy a szervezeti vagy az őt körülvevő környezeti kultúra viszonylagosan képes válaszokat adni a jelen kihívásaira, akkor mégis miért beszélünk annak átalakításáról. A válasz egyszerű, csak vegyük alapul 2020. tavaszától a jelenig eltelt időszakot, amelynek során az életünket szinte teljesen felborította a COVID-19 járvány és gondolkozunk el annak a társadalmunk minden szegmensét érintő hatásairól. Ha csak az oktatás és annak csak egy szeletét vesszük példának, akkor is láthatjuk, hogy milyen gyorsasággal kellett egyik pillanatról a másikra átállni az on-line oktatásra és megismerkedni, alkalmazni az általa nyújtott megannyi lehetőséget, felületet, módszert, stb. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy az oktatást érintő szervezeti kultúrába tartozó területeket ki kell egészítenünk, át kell formálnunk, hiszen csak ezen a területen alkalmazott eszközöknek, módszereknek is megvan a saját kultúrájuk, amelyet el kell mielőbb sajátítani a szervezetünk jövője érdekében.

## Befejezés

Ragaszkodva a már idejétmúlt rendszerekhez, figyelmen kívül hagyva a körülöttünk zajló eseményeket, viszonylagos válaszokat adva rájuk, a mai világban már nem elegendők. Egyre többször szembesülünk a szervezetünk gyengeségeivel, esetleges hibáival, amelyek eddig nem voltak vagy nem tűntek fel, de az infótechnológia világában felszínre kerültek, ezért szükséges szembenézniük a jelenükkel és bátran a prognosztizálható változások elé menve a szükséges lépéseket megtenni.

Összegezve: nem a meglévő folyamatainkat kell távolról irányítani, hanem a meglévő folyamatainkat áttekinteni, és ahol lehetséges, automatizálni és robotizálni folyamatrobotok segítségével. Ez nem szektorspecifikus és nem országspecifikus, hanem minden szervezetet érintő kihívás és egyben lehetőség.”<sup>98</sup>

A szervezetek funkcionális területei által egyenként elért eredmények hathatnak, mutathatnak pozitív irányba, de összességében nem tudnak olyan összértéket képviselni, mint az a szervezet, amelyik már elvégezte vagy kész és képes elvégezni a szervezetének és annak kultúrájának átgondolt átalakítását, középpontban az emberrel. „Olyan vezetői kultúra kialakításához szeretnék hozzájárulni, ahol a vezetők tudatosok abban, amit teremtenek és

---

<sup>96</sup> Németh Ildikó Katalin (2018): Képzés és gyakorlat. Soe Publicatio, 16. évfolyam 1. szám, 125-138. old.

<sup>97</sup> Kovács, Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Budapest, Magyarország : Dialóg Campus Kiadó, 125-148. old.

<sup>98</sup> Csillag Dávid: A koronavírus-járvány és a digitális átalakítás (DX) szükségessége. Forrás: <https://hirlevel.egov.hu/2020/10/19/a-koronavirus-jarvany-es-a-digitalis-atalakitas-dx-szuksegessége-interju-csillag-daviddal-piller-kft/> (A letöltés ideje: 2020. december 12.)

támogatják munkatársaikat abban, hogy célt, értelmet és megelégedettséget találjanak a munkájukban.”<sup>99</sup>

## Felhasznált irodalom

- A digitalizáció sikeréhez a szervezeti kultúra megváltoztatására is szükség van. Forrás: <https://www.vg.hu/velemeney/publicisztika/a-digitalizacio-sikerehez-a-szervezeti-kultura-megvaltoztatatasara-is-szukseg-van-2-1824984/> (A letöltés ideje: 2020. december.06.)
- A száguldó orosz trojka II. 2019.április 10. Forrás: <https://elsovilagaboru.com> (A letöltés ideje: 2020. november.15)
- Balogh Eszter (2013): A szervezeti struktúra vizsgálata. Budapest, KRE-BTK.
- Csillag Dávid: A koronavírus-járvány és a digitális átalakítás (DX) szükségessége. Forrás: <https://hirlevel.egov.hu/2020/10/19/a-koronavirus-jarvany-es-a-digitalis-atalakitas-dx-szuksegessege-interju-csillag-daviddal-piller-kft/> (A letöltés ideje: 2020. december 12.)
- Digitális kultúra: Változás a szervezet működésében. Forrás: [https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis\\_kultura/](https://www.brightdea.hu/innovacio/digitalis_kultura/) (A letöltés ideje: 2020. december.06.)
- Hans Gerd Schütte (1979): A szociológiai rendszerelméletek egyes problémái. In.: A szervezet, mint rendszer. Knut Bleicher (szerk). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Hogyan tudnak a generációk jól együtt dolgozni a digitális átállás idején? Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés ideje: 2020. november.22.)
- Horváth Imre (2002): Közigazgatási szervezet- és vezetéstan. Dialog Campus Kiadó, Budapest.
- Hrportal. Forrás: <https://hrportal.hu> (A letöltés ideje: 2020. november 20.)
- Juhász József (szerk.) (1972):Magyar nyelv értelmező szótára. Arcanum, Budapest.
- Keczer Gabriella et al. (2018): Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. Nemzeti Művelődési Intézet, Budapest.
- Kovács Gábor (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Budapest, 135. old.
- Kovács Gábor et al (2017): Szervezetvezetés elmélete. Dialog Campus, Budapest.
- Kovács, Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó, 125-148. old.
- Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, 1-102.
- Kovács István (2019): IKARUSZ the new Model. Jpurnal of Criminology and Criminal Law. 57/3. szám, 115-139.

---

<sup>99</sup> Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)

- Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)
- Kránitz Éva: Korunk paradigmaváltása, vezetői blog-agilis vezetés. Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/korunk-paradigmavaltasa/> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)
- Kürt Akadémia: Agilis vezetők a digitális korban. Forrás: <https://kurtakademia.hu/kepzeink/agilis-vezetok-a-digitalis-korban/> (A letöltés ideje: 2020. november 12.)
- Ludányi Ágnes et al. (2014): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés. Eger, EKF Líceum.
- Ludwig von Bertalanffy (1972): General System Theory. Foundations Development, Applications. Enlarged edition. London.
- Ludwig von Bertalanffy (1979): Adalékok egy általános rendszertanhoz. In: A szervezet mint rendszer. Knut Bleicher (szerk.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Németh Ildikó Katalin (2018): Képzés és gyakorlat. Soe Publicatio, 16. évfolyam 1. szám, 125-138. old.
- Sári Mihály (2004): A társadalmi (kulturális) rendszerek rendszerelméleti szemléleti alapjai. Tudásmenedzsment V. évfolyam 1. szám, 107. old.
- Szinergia. Forrás: <https://szinergia.hu> (A letöltés ideje: 2020. december 02.)
- Tótfalusi István (2010): Idegen szavak szótára. Tinta Könyvkiadó, Budapest.

**Dr. Dragon Sándor<sup>100</sup>**

## **A digitális világ megjelenése és befolyása a szervezetre**

### **Absztrakt**

*A szerző a tanulmányában azt a témakört járja körül, hogy önmagában a digitalizáció és a globalizáció a szervezetre milyen hatást gyakorol, mennyiben képes befolyásolni annak működését. A szerző tudományos alaposággal vizsgálta meg, hogy a digitális világ beköszöntével a szervezetnek is milyen új és hatékony változásokat kell eszközölnie, hogy eredményes lehessen és fent maradjon.*

**Kulcsszavak:** digitális világ, vezetés-irányítási rendszer, vezetéselmélet, szervezetvezetés, vezető

**Sándor Dr. Dragon<sup>101</sup>**

## **The emergence and influence of the digital world on the organization**

### **Abstract**

*In this study, the author revolves around the topic of how digitalization and globalization affect the organization, to what extent it can influence its functioning. The author has examined with scientific thoroughness what new and effective changes an organization must make with the advent of the digital world in order to be effective and stay afloat.*

**Keywords:** digital world, leadership management system, leadership theory, organizational leadership, leader

---

<sup>100</sup> dr.jur., tanársegéd, r. ezredes, Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: [dragon.sandor@uni-nke.hu](mailto:dragon.sandor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1850-9433>

<sup>101</sup> dr. jur., police colonel, assistant lecturer, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: [dragon.sandor@uni-nke.hu](mailto:dragon.sandor@uni-nke.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1850-9433>



## Bevezetés

A digitális kor hatást gyakorol az életünk minden területére, összekapcsolja az eddig önállóan működő, bár egymásról „tudó” rendszereket, egy majdnem tökéletes egésszé. Miért csak majdnem tökéletes, mert a fejlődés nem áll meg, hanem jelenleg kiszámíthatatlan gyorsasággal megy végbe, folytatódik.

Csak egy rövid példa az összefüggésekre: az eddigi analóg telefonok átalakultak mobil telefonokká, amelyek segítségével interneten keresztül irányítunk okos otthonokat, intézzük rajta pénzügyeinket stb. Kijelenthetjük, hogy a környezetünkben mindenütt megfigyelhető olyan tevékenység, amely ezekkel a rendszerrel vannak összefüggésben és alkalmazásuk tárháza szinte kimeríthetetlen.

Jelen esszében a globalizáció<sup>102</sup>, a digitális világ, az ezzel összefüggésben emlegetett 4. ipariforradalom és az ezekkel járó innováció és digitalizációt kívánom röviden bemutatni. Mindezen jelenségeket a globalizáció hozta magával, amely hatást gyakorolt/rol a tudományos-technikai környezetre, továbbá negatív és pozitív hatásait érezteti a minden napjaink során, nem csak a szervezetben, hanem az emberi környezetben is.

A globalizáció az elmúlt 10-15 évben egyre gyakrabban emlegetett kifejezés, szinte minden a környezetünkben, a világunkban bekövetkezett eseményekkel, történésekkel kapcsolatba hozzuk, hivatkozunk rá. A jelentés tartalma soha korábban nem volt akkora befolyással minden napjainkra, mint most, soha korábban az emberiség történetében, ilyen gyors, széleskörű és a társadalom minden rétegét érintő esemény nem következett be. A hatását érezteti a legszélesebb körű politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és katonai környezetben is.

„A globalizáció kifejezését kettős értelemben használhatjuk. Az emberiség története a térben különböző helyeken és különböző földrajzi, gazdasági és társadalmi feltételek között élő embercsoportok létét meghatározó társadalmak egymásra hatásának, összefonódásának, egységesedésének több évezredes folyamata. A globalizáció másik, manapság általánosan használt értelemben az említett történelmi folyamat kiteljesedése. Ez egyrészt a korábbi globalizációs tendencia térbeli betetőzése, amely lényegében az egész glóbuszt egységes gazdasági rendszerbe foglalja. Másrészt, a globalizáció elmélyülése, a transznacionális társaságok már világméretűben, országhatárokon és kontinenseken át szervezik, optimalizálják tevékenységüket.”<sup>103</sup>

A globalizáció a történelem során már jóval korábban a gyarmatosítás megindulásával jelent meg és évszázadokon keresztül fejlődött, érte el mai megjelenési formáját, amelyben a távolság és az idő fogalma is megváltozott, új értelemet nyert. Az addig leküzdhetetlennek tűnő távolság két pont között megszűnt, az idő pedig a két ponton valós, szinte egyidejűvé vált.

Korunkban, a társadalmaknak különböző, korábban nem létező kihívásokkal kell szembenézniük, amelyek közül kiemelkednek az úgynevezett 4. ipari forradalom által hozott újítások, amelyek újabb lehetőségeket teremtenek, de e mellett fenyegetéseket is hordoznak magukban.

Az EP 2016-ban megfogalmazta a 4. ipari forradalom<sup>104</sup> jelentését, amely szerint: „Az ipar 4.0 a termelési folyamatok olyan szervezését írja le, melynek keretében az eszközök önállóan kommunikálnak egymással az értéklánc mentén: a jövő egy olyan „okos” gyárat hozva

---

<sup>102</sup> Kofi Annan: „Azt mondják, hogy minden politika lokális. Minden lokális politikának azonban egyre növekvő mértékben vannak globális következményei – és ezek a globális következmények mindenütt visszahatnak a lokális élet minőségére.”

<sup>103</sup> Cseh Henriett (2005): Globalizáció régen és ma. Forrás: <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d84:globalizacio-regen-es-ma> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)

<sup>104</sup> Fülepi István et al.: Zászlón a digitalizáció – Ipar 4.0. Új Magyar Közigazgatás, 11. évfolyam 2. szám, 45-55. old.

létre ezzel, amelyben a számítógép-vezérelt rendszerek nyomon követik a fizikai folyamatokat, létrehozzák a fizikai valóság virtuális mását és decentralizált döntéseket hoznak önszervező mechanizmusok alapján.”<sup>105</sup>

A fejlett információ és kommunikáció technológia (ICT)<sup>106</sup> megjelenése óta hódít a 4. ipari forradalom, amelynek első időszakában, hatása még csak a termelésre a gyártásra korlátozódott, felgyorsítva, optimalizálva a folyamatokat. A teljesség igénye nélkül a felhasználható módszerek és eszközök tárháza mára már szinte kimeríthetetlen, mint például: blockchain, drónok, algoritmusok, mesterséges intelligencia, big data, 5G, SAP S/4 Hana, IoT (Internet of Things), robotika, additív gyártástechnológia, felhő alapú rendszerek, chatbot, stb. Minden csak a felhasználó szervezetek igényeitől, a tevékenységeik területétől függ.

„A digitális világ az emberek és az eszközök közötti minden irányú kommunikációt, az ott megtalálható és alkalmazható digitális, intelligens eszközöket és további technológiákat, valamint mind ezek megvalósulását biztosító környezet összességét jelentik.”

A korábban elképzelhetetlen, robbanásszerű ICT fejlődésnek köszönhetően új értékek keletkeznek, újabb utak nyílnak meg a további lehetőségek irányába, amelyek már a szervezet működésére és a benne lejátszódó folyamatokra is nagy befolyással vannak, esetenként gyökeresen átalakíthatják működésének felületeit, akár struktúráját is. A gyorsabb, széleskörűbb adatgyűjtés, a megszereshető giga mennyiségű információ, tudás arra kell, hogy inspirálja a szervezet, a vállalat vezetőit, hogy integrálják az új vívmányokat a szervezeti stratégiába, találják meg azokat a felületeket, ahol ily módon hatékonyabb, zökkenőmentesebb lesz a munkavégzés, hangolják össze, gondolják újra a vezetés- irányítás folyamatát, ezekkel is járuljanak hozzá a versenyképességéhez.

Tekintettel az új rendszer elterjedésre, fel kell ismernünk, elmúltak azok az idők, amikor elegendő volt a múltból átvett, a jelenben kis eredményeket biztosító, bár a vezetők által felnagyobbított, kimagasló, új eredményként beállított módszereket alkalmazzuk. A rutin, a beidegződések már az állami szektorban sem megengedettek. A szervezetek többsége már régóta felismerte – egyesek már alkalmazzák is – a digitális világ lehetőségeit, nyitottakká váltak az újra, felismerték, hogy szervezetük fejlődése csak az infotechnológia biztosította alapon folytatódhat tovább, hozzáadott értéket csak ez képes biztosítani. Ez a rendszer, döntő fontosságú lesz a jövőjük szempontjából, mivel most már nem csak elméleti, hanem gyakorlati felhasználása is megnyugtatóan kidolgozott, széles körűen alkalmazható.

A téma kifejtése során két fontos fogalom jelentésének tisztázása a fontos, az innováció és a digitalizáció - a digitalizálás. Ahhoz, hogy megértsük a főbb fogalmak jelentéseit, meg kell próbálni azokat definiálni. Mindkét esetben elmondható, ez attól függ, melyik tudományág fogalmazza meg, így azok nagyon széleskörűek lehetnek. A megfogalmazások nagyon szerteágazóak, az elméletben és gyakorlatban is, de mindezen meghatározások lefedik a tartalmi valóságot.

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése...A szervezési-

---

<sup>105</sup> Industry 4.0 Policy Department Economic and Scientific Policy. Forrás: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL\\_STU\(2016\)570007\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf) (A letöltés ideje: 2020. december 22.)

<sup>106</sup> UNESDOC Digital Library: A global measure of digital and ICT literacy skills: ICT literacy is using digital technology, communications tools, and/or networks to access, manage, integrate, evaluate, and create information in order to function in a knowledge society. Forrás: <https://unesdoc.unesco.org/> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)

Az ICT-műveltség digitális technológiát, kommunikációs eszközöket és / vagy hálózatokat használ az információk eléréséhez, kezeléséhez, integrálásához, értékeléséhez és létrehozásához annak érdekében, hogy a tudásalapú társadalomban működhessen. International ICT Literacy Panel. Forrás: <https://hu.pinterest.com/pin/299489443963672076/> (letöltés ideje: 2020. december 22.)

szervezeti innováció új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.”<sup>107</sup>

Az innováció szó szűk értelemben vett jelentése, valamilyen új, jó ötlet gyakorlatban történő megvalósítását, az új utakon járó alkotás/alkotók művészetét érthetjük. A fejlődés, a haladás, a teljesítmény orientált, hosszútávon is eredményes munkavégzést foglalja magában.

„A digitalizálás a digitális technológiák használata az üzleti modell megváltoztatására, valamint új bevételi és értéktermelő lehetőségek biztosítására; a digitális vállalkozás felé történő áttérés folyamata.”<sup>108</sup>

A digitalizáció-a digitalizálás szűk értelemben egy átalakítási folyamat, amely magában foglalja a korábban már analóg formában létező dolgok infótechnika felhasználásával, olvasható, kódolt formába történő átalakítását, a szervezetek által működtetett rendszerek összekapcsolását, egymásra építését, egységes rendszerben történő kezelését, amelyek által a szervezet működése hatékonyabbá válik.

### **A tudományos<sup>109</sup>-technikai környezet<sup>110</sup>**

A digitális világ hatása a társadalmi folyamatokra<sup>111</sup> megkérdőjelezhetetlen. A tudományágak igyekeznek válaszokat adni a területükön megjelenő jelenségekre. Ahogyan a tudományágak interdiszciplinárisok, így a digitális világ is rajtuk keresztül azzá válik. Sok esetben a magyarázatot, a válaszokat nem csak egy, hanem több tudományág együttes tevékenysége során tudja megadni, ezért kifejezetten fontos a közöttük lévő együttműködés, a közös átjárás, együtt gondolkodás.

„Olyan korban élünk, amikor a változások szele viharra növekedhet és az eredménye mindenképpen különös lehet.”<sup>112</sup> A felgyorsult világokban fontos, hogy tudomány- technika világában milyen eredmények, milyen ütemben jelennek meg. Nélkülözhetetlen, hogy az újdonságok születése előre prognosztizálható, fejlesztésük és rendszerbe történő bevezetésük kiszámítható legyen. A piacon megjelenő újdonságok dömping jelleggel zúdulnak a potenciális „vásárlókra”, ezzel azonnali gyors döntésre kényszerítve őket, amely folyamatba előre bele van kódolva a hibás döntés lehetősége, a piac kiszámíthatatlansága. A tudomány és a fejlesztők folyamatosan ontják a jobbnál- jobb termékeket, bizonytalanná téve azokat a szervezetek, rendszereket, amelyek nem rendelkeznek megfelelő, felkészített vezetőkkel, munkavállalókkal.

A kínált lehetőségek kiaknázása – mint például az adatgyűjtés, tárolás, valós idejű adatcsere és az azon alapuló rendszerek egymásra épülése, rendszeren belüli összekapcsolása, stb. –, valamint célravezető szervezeti politika, a tudományba fektetett bizalom, a nővumi befogadása, a szervezeti transzparencia hozzájárul a kitűzött stratégia fenntarthatóságához, a stabilitásához.

---

<sup>107</sup> Magyar Innovációs Szövetség. Forrás: <https://www.innovacio.hu/> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)

<sup>108</sup> Information Technology Gartner Glossary: Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business. Forrás: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (A letöltés ideje: 2020. december 12.)

<sup>109</sup> Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.

<sup>110</sup> A digitalizálás jövője-DEA. Forrás: <https://lib.unideb.hu> (A letöltés ideje: 2020.11.16.)

<sup>111</sup> Ollé János et al (2013): Digitális állampolgárság az információs társadalomban. ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, ELTE Eötvös Kiadó Budapest.

<sup>112</sup> Tóth Attiláné: Alternatívák a 2050-es évekre A technikai fejlődés hatása a társadalomra A 2050-re kialakított alternatívák. Forrás: <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/37/46> (A letöltés ideje: 2020.11.22.)

A szervezetet körül vevő világ az eddigi, a jelen bonyolult, összetett világához képest egyszerűnek volt mondható. Napjainkban a szervezetnek a belső egyensúlyának megtartása érdekében a stabilitására, a kiszámíthatóságra kell építenie, amelynek biztosítéka a megfelelő vezetés-irányítás. A környezet és a szervezet egy „térben” léteznek, ezért egymással kölcsönhatásban állnak, a működésük során folyamatosan formálják egymást előnyükre és hátrányukra is.

## **A biztonság meghatározásának értelmezése, a biztonságpolitika,**

### **Biztonság<sup>113</sup>**

„A biztonsági tanulmányok relatíve új terület a bevett tudományos diszciplínák között ... s legnagyobb hatású iskolái közé tartozik a Bary Buzan vezette koppenhágai iskola. Legfőbb újításuk a hidegháborús katonai biztonságon túllépő, a nemzetközi biztonság fogalmát új területekkel kibővítő (politikai, a gazdasági, a társadalmi és a környezeti biztonság) értelmezés.”<sup>114</sup> Remek Éva – Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? című – írásában megfogalmazta, Barry Buzan munkássága alapján: „... a biztonság legalább öt szektorra elkülöníthető fogalmát. Ezek a katonai, politikai, gazdasági, társadalmi és környezeti szektorok, amelyeket csak elméletben lehet szétválasztani, a gyakorlatban egyik sem „létezik” a másik nélkül...”

Összefoglalva az öt szektorális vizsgálati módszert elmondható, hogy bármelyik területen lehet olyan fenyegetés, ami az egzisztenciális létet veszélyezteti. Tehát a lakosság, a biztonságpolitikai koncepciók és a gyakorlatban történt intézkedések legfőbb célcsoportja. Itt van óriási felelőssége a politikai döntéshozónak, hogy a szakemberek által a biztonságról folytatott párbeszéd új eredményeit, kidolgozott koncepcióit, struktúráit ismerje, s használja. Így talán megakadályozhatóvá válik „a reál- és aktuálpolitikai megközelítésben a rövidlátás, s csökkenthető az új biztonsági dilemmák kialakulása”<sup>115</sup>, hiszen szerepet játszott kialakulásában éppen a téves percepció, azaz a szubjektív biztonság elszakadása az objektív biztonságtól jelenség.”<sup>116</sup>

### **Biztonságpolitika**

„Az általános politika része, a kormányok tevékenységének központi területe. Célja, az adott közösség békéjének megőrzése, a veszélyek csökkentése, illetve elhárítása, a kihívások kezelhető szinten tartása.”<sup>117</sup>

Korunk két meghatározója a globalizáció és a digitalizáció, amelyek mindennapjaink részévé váltak. Sallai számára a globalizáció értelmezésének legkifejezőbb definícióját, Anthony Giddens<sup>118</sup> adta, amely szerint: „a globalizáció a világot átfogó társadalmi kapcsolatok

---

<sup>113</sup> „Egyéneknek, csoportoknak, országoknak, régióknak (szövetségi rendszereknek) a maguk reális képességein és más hatalmak, nemzetközi szervezetek hatékony garanciáin nyugvó olyan állapota, helyzete (és annak tudati tükröződése), amelyben kizárható v. megbízhatóan kezelhető a bekövetkező veszély, ill. adottak az ellene való eredményes védekezés feltételei.” Kovács László (2014): Biztonságpolitika, Nemzeti Közszerződési Egyetem, Magyar Program, Budapest

<sup>114</sup> Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről 1. Grotius, évfolyam és szám nélkül, 1-35. old.

<sup>115</sup> Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről 1. Grotius, évfolyam és szám nélkül, 1-25. old.

<sup>116</sup> Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.

<sup>117</sup> Kovács László (2014): Biztonságpolitika, Nemzeti Közszerződési Egyetem, Magyar Program, Budapest.

<sup>118</sup> Anthony Giddens önéletrajz. Forrás: <https://hu.eferrit.com/anthony-giddens/> (A letöltés ideje: 2020. november 22.)

intenzitásának növekedése, amely révén távoli helyek úgy kapcsolódnak össze egymással, hogy az egyik helyen bekövetkező eseményeket sok kilométernyi távolságban lejátszódó folyamatok befolyásolják, és viszont.”<sup>119</sup>

A globalizáció fent említett meghatározását az Európai Unió megközelítése osztja. Ezen jelenségeknek vannak pozitív hozadékai és negatív oldalai is. Pozitív hatás lehet az infrastruktúra fejlődése, a kultúrák találkozása de a negatív között a szervezett bűnözéstől kezdődően a globális felmelegedésig széles skálán találunk fenyegetéseket<sup>120</sup>, veszélyeket és kihívásokat.<sup>121</sup> Ezek ellen lehet küzdeni, de a jelen azt mutatja, hogy a térhódításuk, fejlődésük, a minket körülvevő világ, bármelyik szektorában megállíthatatlan. Jelenleg még megjósolni is nehéz, hogy ezen folyamatok mikor fejeződnek be, ha egyáltalán befejeződnek. Természetesen lehet támogatni, az általuk kínált eszközökkel, módszerekkel, ötletekkel, lehetőségekkel élni, beépíteni őket, alakítani, az emberi folyamatok számára hasznossá tenni.

Mára már az életünk nélkülük szinte elképzelhetetlen. Mindkettő globális korszakváltásként értelmezhető, amelyek a globális rendszerek teljes átalakulásával jártak és az emberiség jövőjét hosszú távon meghatározza. Talán kijelenthetjük, hogy ilyen léptékű változások egyidőben az emberiség történetében még nem következtek be. Az általuk biztosított lehetőségek kiaknázásával, korábban elképzelhetetlen módon felgyorsultak a gazdaságban és a társadalomban lejátszódó folyamatok. Egymásra gyakorolt hatásuk következtében egymást erősítve, újabb és újabb területeket hódítanak meg vagy egyes területeken elmélyítik, szélesítik a lehetőségek palettáját.

Neil Armstrong<sup>122</sup>, amerikai űrhajós, az első ember, aki egy idegen égitestre, a Holdra lépett mondta: „Kis lépés egy embernek, hatalmas ugrás/ nagy lépés az emberiségnek.”

Most nyugodtan mondhatjuk, hogy nem elég az embernek kis lépésekkel haladni, hanem nagy ugrásokra van szükségünk. Ki kell lépnünk az eddig megszokott komfortzónánkból, ha fel akarjuk venni a versenyt a körülöttünk zajló eseményekkel. Az elkövetkezendő 5-10 éven belül, olyan mértékű fejlődés következik be a digitális világban, hogy a mesterséges intelligencia a napjaink nélkülözhetetlen részévé válik. Addig pedig az emberiséget technológiai „cunamik” fogják bombázni, megmutatva a gyenge, felkészületlen pontjainkat, illetve viselkedésünk, reakciónk helyes irányait. Ha technológiát helyesen alkalmazzuk, akkor a segítségünkre van, ha nem vagyunk képesek kezelni, akkor tönkre teheti az emberi társadalmat.

Le kell döntenünk az elefántcsont tornyokat, nem szabad elzárkózni az újtól, szakítani kell a rossz mechanizmusokkal és újabb rendszermodelleket kell létrehozni ahol a feladat végrehajtásához szükséges elemeket összekapcsoljuk egy rendszerré, ezzel növelve a hatékonyságot, csökkentve az egyes résztvevők leterheltségét.

Meg kell teremteni a menedzsment gondolkodás alapjait, amely a mi szervezetünk tekintetében a rendészeti menedzsment gondolkodást jelenti. Csak röviden szeretnék egy-két fontos tudnivalót megfogalmazni az említett újabb gondolkodásmód kapcsán, amelyet az élet különböző területein fel lehet/ne használni. A társadalom tagjainak már gyermekkortól, felelős gondolkodás mellett meg kell tanulniuk, el kell sajátítaniuk azt a szemléletet és gyakorlati

---

<sup>119</sup> Sallai János: A globalizáció rendészeti kihívásai. Forrás: <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/sallai.pdf> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)

<sup>120</sup> Kovács István (2015): The enforcement of crime prevention duties of the Police. *Hadtudományi Szemle*, VIII. évfolyam 1. szám, 231-245. old.

<sup>121</sup> Kovács István (2020): Relationships between the Arab occupation and the concept of the mafia. *The Criminal Lawyer*, 25/248., 17-37.

<sup>122</sup> 90 éve született Neil Armstrong, az első ember, aki a Holdra lépett. Forrás: [https://hvg.hu/elet/20200805\\_90\\_eve\\_szulett\\_Neil\\_Armstrong\\_az\\_elso\\_ember\\_aki\\_a\\_Holdra\\_lepett](https://hvg.hu/elet/20200805_90_eve_szulett_Neil_Armstrong_az_elso_ember_aki_a_Holdra_lepett) (A letöltés ideje: 2020. december 05.)

formákat, amelyek segítenek nekik eligazodni az „új világban”, amely megtanítja őket a társadalom elvárásai szerinti viselkedésre, cselekvésre, az egymás közötti együttélés szabályaira. Olyan technikákat kell kidolgozni, amelyek során a technológiai csúszkák megerősítik az ember – ember közötti viszonyt és nem gyengítik. Ennek eléréséhez elengedhetetlenül fontos a rendszerben a személyek önismerete. Tisztában kell lennünk elsősorban saját magunkkal, csak abban az esetben alakulhat ki a kor követelményének megfelelő interaktív viszony a szervezetben belül a vezető és az állománya között. Ebben az esetben tudunk egy szinten kommunikálni egymással, erősítve a rendszer kapcsolatát, a csapatmunkát, miközben a háttérben az infotechnológiai eszközök, az általunk meghatározottak szerint végzik a munkájukat, levéve, csökkentve a terhet a vállalkozásról. Nekünk kell irányítani és nem szabad az árral sodródni, mert nem tudjuk, hogy hova visz, mi lesz a jövőnk. Az eseményeket mindig kontrol alatt kell tartanunk.

Valós térben és időben történő folyamatokat generálnak, bekapcsolva a világ összes pontját, mintha a föld egy kicsiny pont lenne, ahol a bekövetkezett események azonnali éreztetik hatásukat. A kor haladtával az emberek és a földrajzi helyek közötti távolságok, mint térben és időben lecsökkennek, ezáltal a folyamatok felgyorsulnak, amelynek következtében a bekövetkezett változások, komplexebb, gyorsabb válaszokat követelnek.

A kialakult új világban a két fontos tényezője, a változás tényének, folyamatának elfogadása és az arra történő reagálás szükségessége. Ezek azok a tényezők, amelyeket ha idejében belátunk, akkor a velük érkező összes hozadékkal magabiztosabban tudunk bánni, képesek leszünk a szükséges mértékig felkészülni a megfelelő reagálásra. Ne essünk illúzióba, lesznek olyan kihívások (COVID 19 aktualitása), amelyekkel még így is a fejlett infotechnológia mellett is nehezen tudunk megbirkózni és globális mértéket öltve az egész földet érinteni fogja. Befolyásolja a gazdasági, politikai és a társadalmi környezetet és ezek mellett figyelmet kell fordítanunk a technológiai kockázatra is.

A digitális világ legkisebb egysége az adat, amelyet a támadások érik a felette elhelyezkedő szinteken keresztül. A folyamatot, egy csúcsára állított piramissal tudnánk modellezni, ahol a legalsó szinten, a csúcsban helyezkedik el az adat és a felsőbb egyre szélesedő szintek felé pedig az infotechnológia rendszer környezete, hardver és a szoftver, kommunikációs rendszerek és amiben megvalósulnak a hálózatok, adathordozók, továbbá a digitalizálásra előkészített anyagok és maga a környezet, amelyben a teljes rendszer működik. A digitális biztonság általános folyamata a következőket tartalmazza:

- az elérendő cél meghatározása, választ adva miért-re;
- a tényleges és az elérendő cél közötti különbségek feltárása, azok elemzése, értékelése, milyen úton érhetjük el, a támogató és az akadályozó faktorok;
- honnan indulunk és hova akarunk eljutni?

A digitális világ fejlődése exponenciális, viszont az ember lineáris életet él. A technika és a technológia fejlődése ütemének köszönhetően, már jelen korunkban messze elhagyta az emberi fejlődés ütemét és ez a távolság az idő előre haladtával egyre csak nőni fog. Egyszer csak elérjük azt a pontot, ami az emberiség egyik félelme, hogy a mesterséges intelligencia átveszi az irányítást. Jelenleg még az ember áll a központban, mi irányítunk és határozzuk meg, hogy miért és mit, hogyan teszünk. Engedjenek meg egy aktuális példát: Japánban<sup>123</sup> a világ jelenleg legmodernebb számítógépe – amely természetesen több számítógép összekapcsolása révén működik – kutatja, a világ összes szabadalmaztatott gyógyszerének leírása alapján azt,

---

<sup>123</sup> Koronavírus: a leggyorsabb számítógép kiderítette, mire kell odafigyelnünk mostantól. Forrás: [https://hvg.hu/tudomany/20201015\\_koronavirus\\_terjedese\\_paratartalom\\_aeroszol\\_szellozteses\\_parasito\\_fugaku\\_szuperszamitogep](https://hvg.hu/tudomany/20201015_koronavirus_terjedese_paratartalom_aeroszol_szellozteses_parasito_fugaku_szuperszamitogep) (A letöltés ideje: 2020. november.22.)

hogy melyik gyógyszer vagy annak alkotó elemei lehetnek a leghatásosabbak a COVID 19-es vírussal szemben. Ha nem használnánk ki ezen fejlett informatikai rendszereket, akkor erre az embernek/emberiségnek több tíz évre lenne szüksége. Tehát mindenképpen rá vagyunk utalva az „új világ” felfedezéseire.

A digitális világ és a szervezet működése között párhuzamot lehet vonni, mivel mindkettő esetében érvényesek azok az elvek, amelyek szerint az egyes elemek, egységek önmagukban is léteznek, de mindig egy nagyobb egész részei. Közösen működő egészet alkotó, egymással kölcsönhatásban lévő, illetve egymástól függő elemek egysége, amelyek funkciójuk tekintetében egymásnak vannak alárendelve.

A szervezet tagjai a kitűzött cél megvalósítására közös tevékenységet folytatnak, egymás között a vezetés-irányítási elveknek megfelelően munkamegosztás és belső szabályrendszer uralkodik.

## **Digitalizáció hatásai**

A digitalizációs környezet a szervezet számára rövidtávon, a teljesítmény orientált munkavégzést biztosítja, hosszú távon a pedig a fejlesztést, a tanulást, a kellő tudás megszerzését, a naprakészséget biztosítja. A szervezet teljesítményének, eredményeinek sikerre vitelében, a legfontosabb feladata a vezetőnek az elkötelezettség. Nagy felelősség hárul a vezetőre, de joggal elvárható, hogy e kritériumokat maradéktalanul teljesítse, hiszen vezetőként nem csak egy személyben a szervezet társadalmi céljának eléréséért felel, hanem egy adott csoport, szervezeti egység, vagy éppen a szervezet teljes végrehajtói állományának támogatása és nevelése is feladatkörének része úgy, mint az erő és eszközpark teljessége.<sup>124</sup> Fel kell, hogy ismerje a rendelkezésre álló lehetőségeket, rendszerbe, egymásra építve biztosítsa a működőképességet, a kihívásokra történő teljeskörű válaszadást.

Az új technológia megjelenése és bevezetése egyaránt negatív és pozitív hatást gyakorol a szervezetre. A digitális vezetők felkészültsége az új technológiára komplexebb, mégis felmerülhetnek kételyek, illetve nehézségek alkalmazásuk során, mivel azok hatással vannak a kommunikációs kultúrára, amely nem képes megfelelő ütemben követni, az esetleges napi szintű változásokat. Nagy számban megjelenő új technológiából kell kiválasztani a legműködőképesebbet, amely egyáltalán nem könnyű, ellentétben azzal, hogy ha rosszabb megoldást választunk, akkor az elképzelhetetlen károkat, illetve visszaesést tud gyakorolni a szervezetre. A változtatások sokaságában, beleértve az azokra történő reagálásokat is, a vezetők egy része tapasztalat hiányában csak tapogatózik az egyre összetett világban.

A legfőbb problémák a biztonság és az erőforrások biztosítása terén jelentkezhetnek. A különböző a működést, a fejlesztést biztosító eszközök nagy számban állnak rendelkezésre a piacon, viszont az őket használó jól képzett, felkészült, digitális tudással rendelkező munkavállalók száma még nem elegendő. Az első számú feladatok közé kell sorolni, a szervezetben már jelenleg is megtalálható tartalékok felmérését, továbbá a még szükséges további humán erőforrás biztosítását.

A munkavállalók körében ellenérzést válthat ki az új rendszer bevezetése, amely jelenséget természetesnek vehetünk, mivel a munkavállalók között is vannak jobban, kevésbé jobban felkészültek, valamint különböző generációhoz tartozók, akik a folyamatokra másképpen reagálnak, rájuk azok eltérő módon hatnak.

Nem minden szervezet esetében megvalósítható az emberi tényező teljes mértékű kiváltása, őket csak a munkafolyamatok egyes területein tudja az digitális világ helyettesíteni. A félelem tehát jelenlegi állapot szerint alaptalan. A szervezetek többsége esetében a feladatok

---

<sup>124</sup> Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszoigalati Egyetem, 1-102. old.

végrehajtása kapcsolatorientált, a végrehajtás során a társadalom minden rétegével interakcióba kerülünk. Fontos megjegyezni, hogy még ebben a világban kiemelten fontos a munkavállalók tehermentesítése a technológia harcba hívásával, ezzel lehetőséget biztosítva számukra, hogy a tevékenységük fő irányaira koncentráljanak. Minden új bevezetéséhez a vezetők részéről türelemre, fokozatosságra van szükség, de párhuzamosan ezzel fontos szemelőt tartani a bevezetés ütemeztségét. A vezetőnek biztosítani kell a képzés, a fejlődés lehetőségét.

A hátrányok között fontos megemlíteni a digitális világ okozta függőséget, amely későbbiekben komoly problémákhoz is vezethet. Minél több időt töltünk el ebben a világban, annál nagyobb mértékben hathat negatívan a szociális életünkre, annál jobban kihat a társas interakcióinkra és a mindennapi életünkre. Nehéz megtalálni az egyensúlyt a minket minden oldalról körülvevő infotechnológiai eszközök alkalmazása során. Egyet nem szabad elfelejtenünk, a digitális világ csak egy eszköz, de jelenleg a legfontosabb, amely komoly hatással van ránk.

Természetesen nem szabad elfelejtkeznünk az előnyökről sem, hiszen ahol negatív jelenség, hatás van, ott bizonyára találunk pozitív dolgokat is. A kommunikáció területén extrém módon felgyorsult az információ áramlás. A feltett kérdésekre azonnali válasz érkezik a világból, de nem mindegy az, hogy helyesen vagy helytelenül értékeljük azokat, vagy reagálunk rájuk, hiszen cselekedeteink, válaszaink újabb folyamatokat generálnak.

Az új lehetőségek, újabb irányokat, területeket nyithatnak meg számunkra. Az eddig hosszúnak és nehézkesnek tűnő munkafolyamatok lerövidülnek, leegyszerűsödnek, újabb kapcsolatok, újabb partnerek jelentkezhetnek, akik az együttműködés további, eddig ki nem aknázott felületeit nyithatják meg. Megnyílnak az analóg és a digitális világ további lehetőségei. A munkafolyamatokat, cselekményeinket, amelyeket eddig az analóg világban végeztünk, most a digitális világban az eddigi idő és energia ráfordításának töredékével teljesíthető lesz, szolgálva az eredmény orientált munkavégzést. Az analóg és a digitális világ párhuzamosan egymással fog működni. A vezetőknek azt kell eldönteniük, hogy az elvégzendő munka milyensége miatt, melyik világot célszerű választani. Ha gyorsaság és a nagyobb mennyiségű információ megkeresése, elemzése, értékelése lesz a hangsúlyos, akkor a digitalizáció fog neki segíteni, mindazon rendszereivel és eszközeivel, amelyeket a szervezet kiválasztott, ha pedig a részletesebb, tartalmasabb élményt nyújtó közeg lesz a fontos, hogy megéljük mindazt amit csinálunk és rá is szánjuk az időt, akkor azt az analóg világban tesszük meg.

Chris Bailey<sup>125</sup> felvázol egy módszert: „Ha a feladatot hatékonyan kell elvégezned, akkor a digitális világban tedd meg. Ha a feladatot tartalmasan szeretnéd tölteni, akkor az analóg világban tedd meg.”<sup>126</sup>

A szervezet előtt álló célok megvalósítása érdekében a következő rövid és hosszútávú időszakokra a jövőképük szüntelen felülvizsgálata mellett, szükséges a régi stratégia elemzése, újra gondolása, a segítő és gátló tényezők számbavétele. Kiemelten kezelve a munkahely adottságait egyedi, a szervezetre jellemző tulajdonságok figyelembevételével kell a változásokat véghez vinni, amelybe beletartozik - a projektekre is jellemző folyamat -, a tervezés, fejlesztés és a végrehajtás. Ezen folyamatok során megfelelő időt kell biztosítani, figyelemmel kell lenni a társadalmi elvárásokra, a szervezet számára meghatározott feladatokra. A kivitelezés során az kidolgozott ütemterv alapján, stabil, a lehetőségekhez mérten egyszerűbb, nyugodtabb környezetben, felkészült, tevékeny személyzettel kell végrehajtani a műveleteket.

A digitális világ a szervezet funkcionális területeire nem egyformán hat, így annak bevezetése során külön- külön kell kidolgozni a stratégiákat. Egyes ilyen területek más – más

<sup>125</sup> Életrajz. Forrás: <https://peoplepill.com/people/chris-bailey-3/> (A letöltés ideje:2020.11.22.)

<sup>126</sup> Chris Bailey (2019): Hyperfocus How to Manage Your Attention in a World of Distraction. Penguin Books, UK.



hozzáadott értékkel tudják a teljes szervezetet támogatni, így a szakmai elemzések elvégzése után szükséges számukra a megfelelő, a szervezetet legjobban támogató módszereket kidolgozni és az ehhez szükséges új infótechnikai eszközöket biztosítani.

A szervezeten belül a felső döntési szintek a belső stabilitás fenntartásában érdekeltek, amíg a funkcionális területek a céljaik megvalósítására fektetik a fő hangsúlyt. Az erősen hierarchizált szervezet esetében a felső vezetői szint érdeke, hogy az ott meghozott döntésekhez az alsóbb szintek teljes mértékben igazodjanak, azt megkérdőjelezés nélkül hajtsák végre, pedig egy döntéssel közösséget vállaló, azzal azonosulni képes állomány hatékonysága sokkal nagyobb.<sup>127</sup> A funkcionális területek alsóbb operatív szintjein jelentkezik a felsőbb szinteken meghozott döntések, a végrehajtás során hozott eredmények ott csapódnak le. Amennyiben, a felső szint nem megfelelően tájékozott, akkor hatékonysága csökken és a rendszer merevsége tovább erősödik, a belső stabilitása nagymértékben csökken, negatív hatást gyakorolva a további folyamatokra. Ezzel a szervezet olyan helyzetbe kerül, amelyben pontosan az ellenkezőjét éri el, mint ami a fő céljának kellene lennie. Fontos, megjegyezni, hogy ezzel nem csak a digitális világban kell szembenézni, hanem alapvetésként kell rátekinteni a szervezet vezetése- irányítása során.

## **Digitális transzformáció**

A digitális transzformáció meghatározása elég széleskörű, de 3 megfogalmazást szeretnék bemutatni, amelyek átfogóan leírják jelentését: „a digitális technológiát integráljuk egy adott vállalat valamennyi tevékenységébe, amely alapjában változtatja meg a napi működést és az ügyfélkiszolgálást. Vállalati kultúrabéli változást is jelent, kísérletezést, folyamatos tanulást és egy teljesen újfajta tanulási képességet feltételez (hogy nem félünk kísérletezni még akkor sem, ha törvényszerűen számos kísérlet kudarccal végződik majd). A digitális transzformáció betömi azt a hézagot, ami a modern kor digitális felhasználói elvárásai és az ezekre adott analóg vállalati válaszok között tátong”.

A digitális transzformáció vállalatvezetési változást jelent, egy új gondolkodásmódot, innovatív vállalati kultúrát, amely teljesen új, digitális üzleti modelleket hoz létre a technológia magasabb szintű felhasználásával annak érdekében, hogy a vállalatunk alkalmazottai, ügyfelei, beszállítói, partnerei és részvényesei számára a lehető legjobb felhasználói élményt nyújtsuk”.<sup>128</sup>

Digitális transzformáció folyamatában szünet nélküli finomhangolásra, az alkalmazott módszerek, technikák felülvizsgálatára, a szükséges korrekciókra, esetenként a teljes átalakításokra van szükség. A folyamatban a teljes szervezet egészként vesz részt, amelyben a teljes személyzet bevonása mellett tervezik és hajtják végre az adott helyzetben kívánatos transzformációt, amelyekhez a kívánatos alapot a szervezet keretrendszere, struktúrája biztosítja.

Minden változás nehéz, minden átalakítás kihívásokkal van tele, de nyugodtan kijelenthetjük, hogy a digitális világ megjelenésével egy eddig ismeretlen, de az elkerülhetetlen változást hozó világgal állunk szembe. Az eddig bekövetkezett folyamatok azt mutatják, hogy a változások nem csak a tudomány által hozott újítások, módszerek, eszközök, hanem ezek alkalmazása kihat a szervezet struktúrájára, stratégiájára, a jövőképre, de

---

<sup>127</sup> Kovács, Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Budapest, Magyarország : Dialóg Campus Kiadó, 125-148. old.

<sup>128</sup> Digitális transzformáció - mit is jelent, mire figyeljünk? Forrás: <http://blog.webma.hu/2019/03/digitalis-transzformacio-mit-is-jelent.html> (A letöltés ideje:2020. november 22.)

gyökeresen átalakíthatja a szervezeti kultúrát is. Amíg a technikai változásokhoz a szervezetek kisebb- nagyobb sikerrel, de tudnak alkalmazkodni, addig a szervezetre jellemző egyéb területeken változásokhoz hosszabb időre van szükség. Ezekből egyértelműen kiemelkedik a szervezeti kultúra átalakítása, amely a szervezet szempontjából a legmeghatározóbb.

A szervezet változásra való képessége függvényében lesz eredményesebb vagy kevésbé eredményes<sup>129</sup>, amelynek során be kell integrálnia az új technológiát a tevékenységébe, az eddig bevált módszereket fel kell frissítenie, a szükséges mértékig újra gondolni és nyitottabbnak lenni az újra, folyamatosan fejleszteni és tanulni. Mind ezek új vezetői mentalitást sürgetnek, amely szervezet vezetésének felülvizsgálatához vezethet. Az ily módon bevezetett változások, amennyiben találkoznak a szervezet elé állított célok elérésével, a munkatársak ebbéli érdekeltételével, a munkahelyi légkör pozitív irányban történő változásával, amely újabb élményeket, inspirációt, motivációt ad a munkatársaknak, akkor már csak egy dolgunk van, a célt meghatározni és ahhoz megválasztani a szükséges eszközöket.

A fő cél, hogy a céljaink eléréséhez szükséges legjobb eszközt, módszert alkalmazzuk, függetlenül a piacon megjelenő sok választási lehetőségtől.

Következő lépésként mindenképpen fel kell tárni a szervezet belső értékeit, hiszen ez lesz a változás kiinduló pontja, a folyamatba mindenképpen be kell vonni a szervezet meghatározó személyeit (digitális vezető), mivel ők tudják pontosan, hogy mire van szükségük a napi munkavégzés során, melyek azok a pontok a munkafolyamatban amelyek javításra szorulnak és velük közösen kell a tervezést végrehajtani, csak ebben az esetben lesz hasznos a bevezetett új technológia. A „digitális” vezetőknek ezen kívül nagy jelentősége van, az ún. innovátorok felkutatásában, továbbá az ő érdekelté tételükben a változások bevezetésében.

Figyelemmel a generációs különbségekre, kiemelten kell kezelni az újabb az informatikában, a digitális világban sokkal járatosabb generációt és a belőlük feltörekvő vezetőket, hiszen ők magát a vezetést és az irányítást teljesen más szempontból közelíthetik meg, amely a szervezet jövőképeinek a kialakítására nagy hatással lehet. A munkaerő megtartása, illetve toborzása is nagy kihívást jelent.

A jövő munkavállalóit az egyéni megoldásokkal lehet megszólítani...A felgyorsuló világban egyre hangsúlyosabbá válik a feladat alapú munkaszervezés és ezáltal általánossá válnak a most tapasztaltabb jelöltek megtalálására jellemző faktorok, mint a piaci ismertség, dolgozói vagy professzionális ajánlás.”<sup>130</sup>

## Befejezés

A digitális világra a megfelelő válasz a kiszámítható, minden területen stabil, a kornak megfelelő struktúrával, jövőképpel rendelkező és a társadalmi elvárásokra egzakt választ adó szervezet. Képesnek kell lennie az állományát képezni, fejleszteni, lépést tartva a környezetében bekövetkezett, bekövetkezendő változásokkal, ezzel is sarkalva őket a minél eredményesebb munkavégzésre. Az ily módon cselekvő szervezet hatással lesz az állománya gondolkodásának pozitív irányba történő változására és ezzel a motiváltabbá váló állománnyal tudják a további fejlesztéseket, változtatásokat végrehajtani. Ezek a digitális vezetők lesznek a változások motorjai a teljes szervezeti struktúrában. Ők jelentik a garanciát a rendszer megfelelő működésére és példaképpül állhatnak a teljes személyi állomány előtt, akik soraiból kerülhet ki a jövő nemzedéke.

---

<sup>129</sup> Kovács Gábor et al. (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemélete. Nemzeti Közszerzői Jogi Hivatal, Budapest, 240. old.

<sup>130</sup> Hogyan tudnak a generációk jól együtt dolgozni a digitális átállás idején? Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés ideje:2020. november 22.)

A szervezet fő célja, stratégiája, hogy felülvizsgálja az eddig a szervezet előtt álló célok megalapozottságát a jelenleg egyre jobban digitalizált környezetben, ha szükséges akkor, el kell végezni a kívánt módosításokat, kiigazításokat, de ha szükséges, akkor újabb célkitűzéseket kell megfogalmazni, figyelemmel a szervezet részére meghatározott feladatokra, velük szemben támasztott kormányzati, társadalmi elvárásokra. Fontos a szervezetünk értékeivel tisztában lenni és csak erre az alapra lehet a digitális világ nyújtotta legújabb innovációkat felépíteni, hogy hatékony, eredményorientált munkát tudjunk végezni.

A digitális világban figyelmet kell fordítani a saját szervezeti kultúránk, értékeink megőrzésére és külön kiemelten kell a rendszeren belül az emberi oldallal foglalkozni. A változások bevezetése mindenképpen hatással lesz a munkaerőre, így szem előtt kell tartani a fokozatosság elvét, továbbá azt a tény, hogy a bevezetendő rendszerek egymásra épülve érik el teljes hatékonyságukat.

### Felhasznált irodalom:

- 90 éve született Neil Armstrong, az első ember, aki a Holdra lépett. Forrás: [https://hvg.hu/elet/20200805\\_90\\_eve\\_szuletett\\_Neil\\_Armstrong\\_az\\_elso\\_ember\\_aki\\_a\\_Holdra\\_lepett](https://hvg.hu/elet/20200805_90_eve_szuletett_Neil_Armstrong_az_elso_ember_aki_a_Holdra_lepett) (A letöltés ideje: 2020. december 05.)
- A digitalizálás jövője-DEA. Forrás: <https://lib.unideb.hu> (A letöltés ideje: 2020.11.16.)
- Anthony Giddens önéletrajz. Forrás: <https://hu.eferrit.com/anthony-giddens/> (A letöltés ideje: 2020. november 22.)
- Chris Bailey (2019): Hyperfocus How to Manage Your Attention in a World of Distraction. Penguin Books, UK.
- Cseh Henriett (2005): Globalizáció régen és ma. Forrás: <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d84:globalizacio-regen-es-ma> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)
- Digitális transzformáció - mit is jelent, mire figyeljünk? Forrás: <http://blog.webma.hu/2019/03/digitalis-transzformacio-mit-is-jelent.html> (A letöltés ideje:2020. november 22.)
- Fülep István et al.: Zászlón a digitalizáció – Ipar 4.0. Új Magyar Közigazgatás, 11. évfolyam 2. szám, 45-55. old.
- Gazdag Ferenc (2012): A biztonságpolitikai kihívások természetéről 1. Grotius, évfolyam és szám nélkül, 1-35. old.
- Hogyan tudnak a generációk jól együtt dolgozni a digitális átállás idején? Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-tudnak-a-generaciok-jol-egyutt-dolgozni-digitalis-atallas-idejen-20181115.html/2> (A letöltés ideje:2020. november 22.)
- Industry 4.0 Policy Department Economic and Scientific Policy. Forrás: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL\\_STU\(2016\)570007\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf) (A letöltés ideje: 2020. december 22.)
- Koronavírus: a leggyorsabb számítógép kiderítette, mire kell odafigyelniünk mostantól. Forrás: [https://hvg.hu/tudomany/20201015\\_koronavirus\\_terjedese\\_paratartalom\\_aeroszol\\_sze\\_lloztetes\\_parasito\\_fugaku\\_szuperszamitogep](https://hvg.hu/tudomany/20201015_koronavirus_terjedese_paratartalom_aeroszol_sze_lloztetes_parasito_fugaku_szuperszamitogep) (A letöltés ideje: 2020. november.22.)
- Kovács Gábor (2017): A rendőrség vezetésirányítási rendszerének sajátosságai a migrációs válsághelyzet kezelése során. In: Tóth, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 125-148. old.
- Kovács Gábor et al. (szerk.) (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemellete. Nemzeti Közszerkeleti Egyetem, Budapest.

- Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-102. old.
- Kovács István (2020): Relationships between the Arab occupation and the concept of the mafia. *The Criminal Lawyer*, 25/248., 17-37.
- Kovács László (2014): Biztonságpolitika, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Magyar Program, Budapest.
- Magyar Innovációs Szövetség. Forrás: <https://www.innovacio.hu/> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)
- Ollé János et al (2013): Digitális állampolgárság az információs társadalomban. ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, ELTE Eötvös Kiadó Budapest.
- Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.
- Remek Éva (2015): Mekkora a „biztonságunk árnyéka” globalizált világunkban? Nemzeti és etnikai konfliktusok. Kodolányi János Főiskola (KJF), Székesfehérvár, 67-78. old.
- Sallai János: A globalizáció rendészeti kihívásai. Forrás: <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/sallai.pdf> (A letöltés ideje: 2020. december 13.)
- Tóth Attiláné: Alternatívák a 2050-es évekre A technikai fejlődés hatása a társadalomra A 2050-re kialakított alternatívák. Forrás: <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/37/46> (A letöltés ideje: 2020.11.22.)
- UNESDOC Digital Library. Forrás: <https://unesdoc.unesco.org/> (A letöltés ideje: 2020. december 22.)



Budapest  
2020