

ELEKES EDIT*

Szervezettefejlesztés LEHETŐSÉGEI EGY KONKRÉT ÁLLAMIGAZGATÁSI SZERVNÉL EGY FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ALAPJÁN

POSSIBILITIES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AT A CONCRETE ADMINISTRATIVE BODY ACCORDING TO THE RESULTS OF A SURVEY

ABSTRACT

Law enforcement departments as open organizations carry out their work in a constantly changing system of micro- and macro-environments. Their work is, at the same time, strictly regulated by laws and regulations. Organization development comprises the reactions and responses given, with the support and encouragement of the leadership, by the organization concerned to the changes of the environment, and also the methods used by the leadership in order to improve the operation of the organization concerned. A police department is an authority, and at the same time it is a service provider to the general public. This duality of roles requires two different types of connection network and management style. Leadership is closely interrelated with organization development, and as an officer in the police force I was actively involved in that kind of work. My task was putting forward the results of a specific organization development and change management project, based upon a primary survey that I conducted myself. A part of the survey is still in progress. My survey is partly based upon an earlier model project that included a questionnaire research carried out in the Carpathians Euroregion and partly upon the self-assessment of the police force concerned. The research is a part of my doctoral procedure, and is expected to contribute to the verification of the management theory hypotheses that I set up previously.

1. Bevezetés

A magyar rendőrség feladatai az Európai Unió csatlakozást követően megváltoztak. Ezekkel párhuzamosan kötelező jogharmonizációs, valamint személyi és technikai fejlesztési folyamatok is megindításra kerültek. A szervezetek, így a rendőrség is folyamatosan keresték és keresik a megújulás lehetőségét, mint a hatékonyabb működés kulcsát. A változás még korántsem tekinthető lezártnak: a rendőri szolgáltatás színvonalának emelése és a lakosság szubjektív biztonságérzetének növelése érdekében számtalan átalakulás zajlott és fog zajlani a szervezetben.

Ugyanakkor a rendőrség nyitott rendszernek tekinthető, melynek működését számtalan, a környezetében végbemenő folyamat és külső tényező befolyásolja. A rendőrség szervezeti felépítését és szervezeti kultúráját egyrészt a hagyományok, másrészt a hatóságiszolgáltató jellegéből adódó fejlesztési folyamatok határozzák meg. A rendőri szervezet korszerűsítése, a szervezeti kultúra tudatos alakítása a vezetőktől – a szervezet bármely szintjén is tevékenykedjenek – speciális kompetenciákat és elhivatottságot követelnek meg.

A rendőrség felépítését tekintve funkcionális, lineáris törzskari szervezetnek tekinthető. Tekintettel a szervezet tehetetlenségére, a környezeti változásokra való reagálás késedelmet szenvedhet, mely a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolja. Éppen ezért célszerűnek tűnik a rendőrség jelenlegi szervezeti struktúrájának, felépítésének vizsgálata,

* Elekes Edit óraadó tanár, Debreceni Egyetem Műszaki Kar.

és a szervezeti korszerűsítés lehetőségeinek feltérképezése. Korszerűsítésen nem feltétlenül a struktúra megváltoztatását, hanem szervezeti kultúraváltást, a reformfolyamatok támogatásának megteremtését és új típusú munkamódszerek, menedzsment lehetőségek alkalmazását is értem.

1.1. Célkitűzések

A rendőri vezetők által végzett vezetés szorosan összefügg a szervezetfejlesztéssel, melyek kapcsolatával és megvalósításával rendőri munkám során foglalkoztam és doktori értekezésem témájául választottam. Mivel munkám túlnyomó részét a rendőrség Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei területi egységénél végeztem, így vizsgálatom a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság területi szervére és annak helyi kirendeltségeire (8 db rendőrkapitányság, 6 db határrendészeti kirendeltség) vonatkozik.

Kutatásom három primer felmérés eredményeire alapozom, melyeket pályafutásom alatt és kutatásom során végeztem el a fenti szervezetenél. Mindhárom kutatás a vezetésre, a szervezésre, a rendőrségi folyamatok menedzselésére irányul, valamint elégedettségi vizsgálatokat tartalmaz. Célom, hogy az általam vizsgált 15 évben megmutassam, mely vezetési tevékenységek szorulnak fejlesztésre és mely szervezetfejlesztési eszköz alkalmazása lehetséges a rendőri szervezetben.

Célom, hogy konkrét összefüggéseket mutassak ki a megváltozott (integrált) rendőri szervezetben a vezetési funkciók és a szervezetfejlesztés egyes elemei között, és utóbbiak közül kiemeljem azokat, amelyek a parancsuralmi rendőri szervezetben is alkalmazhatók. Ezen fejlesztési lehetőségek közül kiemeltem foglalkoztam a humánerőforrás fejlesztési módszerekkel és a szervezet felépítményére vonatkozó változtatási módszerekkel.

Célom volt továbbá egy olyan konkrét javaslat kidolgozása a szervezeti felépítési modellekre, melyben a rendőrség hatékonyabban és eredményesebben végezheti tevékenységét, valamint szolgáltató szervezetenként képes kivívni az állampolgárok bizalmát és megfelelni a munkatársak látens elvárásainak is.

Kutatásom során alkalmazott vizsgálatomban fő célként tűztem ki a rendőri vezetők által alkalmazott leggyakoribb vezetési funkciók típusainak és gyakoriságának felmérését. Célom volt továbbá, hogy megmutassam: a különböző rendőri szakterületeken egyes vezetési funkciók háttérbe szorulnak-e, alkalmazásuk általános érvényű-e, és ez milyen hatással van a munkatársi elégedettségre.

Célom volt annak felmérése is, hogy az állampolgárok szubjektív biztonságérzetét mely tényezők befolyásolják, s hogyan válhat állampolgár-közeli a rendőrség által nyújtott szolgáltatás.

2. Anyag és módszer

2.1. A felmérés előzményei

A doktori kutatás keretében végzett felmérést több törekvés is megelőzte, a magyar rendőrség minőségfejlesztési programja¹, teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a stratégia szakterületekre való lebontása Balanced Scorecard módszerrel. Továbbá személyes készségeket fejlesztő saját kezdeményezésű továbbképzési programok (csapatépítés, konfliktuskezelés, változásmenedzsment, tudásbázis fejlesztés) szervezésében vettem részt, melyek célja volt, hogy a vezetők felismerjék, menedzselniük kell nemcsak a szervezetet, hanem dolgozóikat is annak érdekében, hogy a rendőri szolgáltatást igénybevevő állampolgárok elégedettsége, s ezáltal a rendőrség társadalmi elismertsége is javuljon².

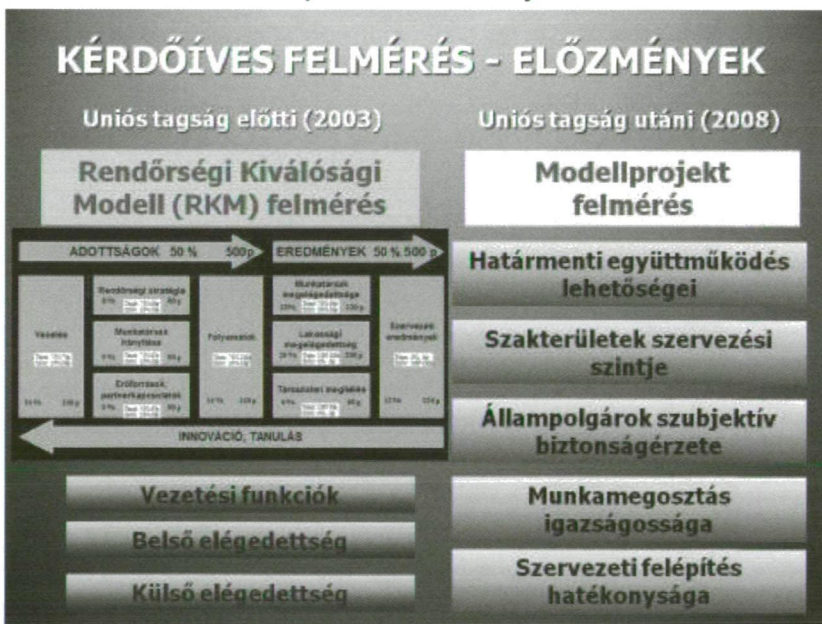
Az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok Phare projektjében megtörtént

az Európában honosított standard EFQM (European Foundation for Quality Management) modell rendőrségre történő adaptálása, mely alapján több rendőri szervezet is szervezeti önértékelést hajtott végre. Az önértékelés egy szervezetfejlesztési eszköz, mellyel a szervezet felméri adottságait és eredményeit. Ez egyfajta tükörbe tekintés a vállalat erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározásához. A szervezeti önértékelés elégedettségmérési vizsgálaton alapult és lehetővé tette azt, hogy a rendőrség megismerje a külső érdekeltek (lakosság, társadalmi szervezetek) rendőrségi szolgáltatással kapcsolatos véleményét, elvárásait. Ugyanakkor a modell segítségével belső vevői (alkalmazottak, dolgozók) elégedettségvizsgálat is történt több témakörben. A projektben a rendőr-főkapitányságok kidolgozták az EFQM modell alapú Rendőrségi Kiválósági Modellt (RKM). Az RKM, mint szervezeti önértékelési eszköz elősegítette az állampolgári és társadalmi igényeknek leginkább megfelelő, ugyanakkor jog- és szakszerű szolgáltatás nyújtását, valamint a biztonság megfelelő minőségű garantálását. Az első felmérésre a rendőrség minőségfejlesztési programja keretében került sor 2003-ban a Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM) segítségével. A Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei minta 2100 elemből állt. A modell adottságok és eredmények elemekből áll, mely több, vezetési funkcióval (tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés) kapcsolatos témakörben kérte a dolgozók véleményét, amelynek értékelését önállóan végeztem nemcsak Szabolcs-Szatmár-Bereg, hanem Hajdú-Bihar, Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékben is.

„Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Eurorégióban” címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor Nyíregyházán 2008-ban, mely nemzetközi modellprojekt lehetőséget teremtett a biztonság kérdéseinek rendészeti jellegű megtárgyalása mellett a rendvédelmi szervek feladatrendszerével kapcsolatos saját összeállítású felmérésem elvégzésére is. A mintát 175 résztvevő alkotta, akik hazánkon kívül Ukrajnát, Romániát, Szlovákiát és Hollandiát képviselték (továbbiakban: külföldiek) 17 szervezettel³. A 2003-as és 2008-as felmérést szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra. A Kérdőíves felmérés előzményeinek kutatási kérdései

Chart 1. Research questions of a survey's antecedents



Forrás: saját szerkesztés

A modellprojekt felmérés több, az állampolgárok szubjektív biztonságérzetével kapcsolatos kérdés mellett a munkamegosztás igazságosságára, a szervezeti felépítés megfelelőségére is kitért. A fentiekén túl szervezési problémákkal is foglalkoztam a felmérés során, nevezetesen: az egyes rendőri szakterületek, szakágak közül melyeket tartják kiemelten fontosnak a megkérdezettek, és milyen földrajzi szintre telepítenék a szakfeladatok végzését.

2.2. Jelen felmérés és a minta kiválasztása

A 2013-as felmérés a két előző adatbázis közös adatsoraira épül, így annak kontroll vizsgálatát is jelenti, de vannak új blokkok is, amelyek az időközben történt szervezeti és személyi változások hatását kívánja feltárni. Az utolsó vizsgálat egyrészt összegzi a rendőrségi vezetési funkciók teljes rendszerét, a 15 év alatt bekövetkezett átstrukturálódását, valamint az alkalmazott szervezettejesztési eszközöket. Felmérésem helyéül a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságot és annak helyi szerveit (kapitányságok, határrendészeti kirendeltségek) választottam, mely nemcsak a kettős országhatár miatt jelentős, hanem specifikus települési szerkezettel rendelkezik, ami alapvetően meghatározza a helyi bűnözés jellegét. Céлом, hogy bebizonyítsam, a makrokörnyezeti változások következtében bekövetkező szervezeti változásokkal kapcsolatban az alkalmazottak véleménye is megváltozott, valamint felmérjem, a szervezettejesztés egyes formáiról mi a megkérdezettek véleménye, s a szervezeti hatékonyság megtartása vagy javítása szempontjából milyen intézkedéseket látnak szükségesnek és indokoltnak.

Jelenleg a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon és helyi szerveinél 2988 fő dolgozik, a munkavállalók nélküli teljes létszám 2731 fő. A központi szerv állományából 148, a rendőrkapitányságok állományából 349, a határrendészeti kirendeltségek állományából 253 fő vett részt a kitöltésben. Ez azt jelenti, hogy a teljes létszám kb. egy-egyede alkotta a mintát. A mintát úgy válogattam meg, hogy az állománycsoport, szakterületek, nemi hovatartozás, tapasztalat, szolgálati idő tekintetében arányosan képviselje a teljes sokaságot. Ez a minta a megye valamennyi szervezeti szintjét lefedi, 750 elemmel, reprezentatív mutatókkal bír.

A vizsgálatok során az adatok elemzését informatikai-statisztikai szoftver felhasználásával végeztem, (Excel és SPSS), értékelésük során pedig matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam.

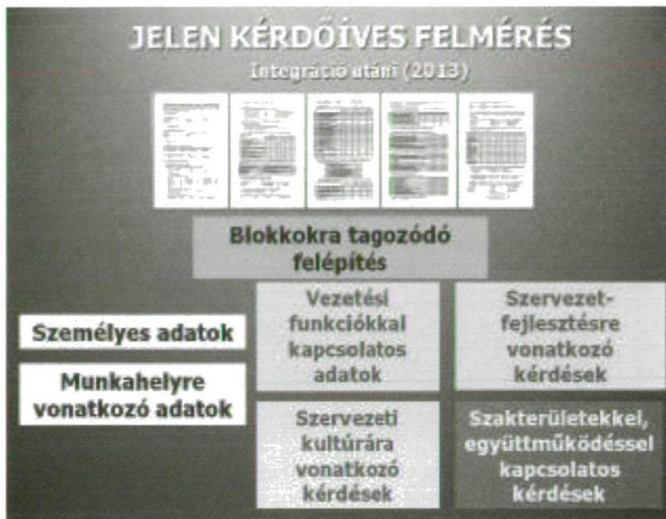
2.3. A kérdőív felépítése

A kérdőív blokkokból áll, melyek a könnyebb áttekintést segítik elő. A kérdésekre adott válaszokat úgy fogalmaztam meg, hogy nagy érzékenységgű változókkal legyenek kódolhatóak. Az adatok jellegüket tekintve nominális, ordinális és skála típusú változóként kezelhetőek, de adataim között többségben vannak a legmagasabb mérési szinttel rendelkező skála típusú változó⁴.

A személyes adatok blokkban a korcsoportot, lakhelyet, iskolai végzettséget, nemzet és munkahelyi beosztást mértem fel. A munkahelyre vonatkozó adatok kérdéscsoportban adatot gyűjtöttem arra vonatkozóan, hogy a választ adó mióta dolgozik a rendőrségen, milyen szakterületeken és szervezeti szinten dolgozott és dolgozik jelenleg, miért választotta munkahelyéül a rendőrséget, újra ezt választaná-e, valamint hogyan érzi magát a munkahelyén.

A kérdőívet a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra. Jelen kérdőíves felmérés kutatási kérdései, a kérdőív felépítése
 Chart 2. Research questions of this survey, structure of the questionnaire



Forrás: saját szerkesztés

A vezetői munka feladattartalmát számos tényező befolyásolja. A szervezet típusa, jellege is rangsorolja a vezetői funkciókat. Egy autokratikus szervezet esetében, mint a rendőrség, a döntés, az utasítás-rendelkezés, a mérés és az ellenőrzés fontosabb funkció, mint egy demokratikus szervezetnél⁵. A vezetői feladatokkal, funkciókkal kapcsolatos blokkban a klasszikus funkciók (információs tevékenységek, tervezés, döntés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés, értékelés) gyakorlásának gyakoriságát vizsgáltam. Meglátásom szerint azonban a XXI. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő funkciókkal is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként (beosztottak motiválása, zavar elhárítása, változás menedzselése, emberek fejlesztése, teljesítményértékelés, kapcsolati tőke gyakorlása, vállalkozás támogatása) nevesítek. A kérdéscsoport ezekkel a speciális funkciókkal kapcsolatos kérdéseket is tartalmaz.

A szervezeti kultúra helyét a vezetési-irányítási rendszerben a Mc Kinsey-féle 7S modell határozza meg⁶. Ezen modellben a hard elemek (rendszer, szervezeti struktúra, stratégia) mellett az ún. soft elemek (közösen vallott értékek, munkaerő, képességek és vezetési stílus) is hozzájárulnak a szervezet hagyományaihoz, jelenéhez és jövőképehez. A szervezeti kultúrával kapcsolatos blokkban a rendőrség múltjával, jelenével, jövőjével kapcsolatos kérdések mellett a munkahelyi légkörre, konfliktusokra, és az együttműködésekre vonatkozó témakörök is megtalálhatók.

A szervezetfejlesztés blokkjában a közösségi, csoportos és egyéni szervezetfejlesztési módszerek fontosságát vizsgálom. A rendőrségen több ilyen módszer alkalmazásra került a fejlesztési programok kapcsán, azonban ezek folyamatos, napi szintű alkalmazása még nem jellemző a szervezetre. Ebben a blokkban kapott helyet a munkaterhekben megfigyelhető anomáliára és a szervezeti felépítés megfelelőségére, valamint a szervezet megítélésére vonatkozó kérdések mellett néhány egyéni, szervezeti hatékonyságot növelő módszer (innováció, változásmenedzselés, minőségmenedzsment) alkalmazásának megítélése is. Lácay Magdolna a szervezeti kultúráról és regionalitásról szóló 2012-es munkájában kiemeli, hogy a humántőke és kulturális tőke az innováció mozgatórugói, s így a szervezetfejlesztésben is meghatározó szerepük van⁷.

A szakterületek hatékonyságára, illetve az együttműködésekre vonatkozó kérdésblokk-

ban a rendőri szakfeladatok szervezésének területi szintjeit vizsgálom. Itt kiemelendő, hogy kistérségi, regionális, illetve nemzetközi szervezési szint jelenleg nincs jelen a struktúrában, viszont a választ adók szerint egyes szakterületek esetén célszerű lenne ilyen szervezeti átalakítás. Ebben a blokkban azt is vizsgálom, hogy a határ nyitottsága milyen többfeladatot jelent a rendőri szervek számára, milyen fejlesztésekkel javítható az állampolgárok biztonságérzete, valamint azt, hogy a pályázati forrásokkal megvalósuló fejlesztési programoknak milyen területekre kellene irányulniuk. A rendőrség reformja sem a rendszerváltáskor, sem a XXI. században nem fejeződött be, ezért alternatív rendészeti formák is javíthatják az állampolgárok biztonságérzetét⁸. A blokkban egyéb rendészeti együttműködéssel kapcsolatos kérdések is fellelhetők, melyekkel a rendőri munka hatékonysága növelhető.

3. Eredmények

3.1. A modellprojekt eredményei

A terjedelem miatt nincs lehetőség a teljes felmérés bemutatására, így annak csak néhány jelentősebb aspektusát emelem ki. A felmérésben résztvevők 17%-a külföldi rendvédelmi szervet (rendőrség, határőrség) képviselt. A lakóhely szerinti megoszlás szerint a válaszadók 65%-a határmenti területen él, míg 35%-uk nem. Saját összeállítású kérdőívemben azért kérdeztem a rendvédelmi vezetési funkciókról, szakmai feladatokról és szervezeti felépítésről a szomszédos országok és határmenti magyar rendvédelmi szervek vezető beosztású munkatársait, hogy megállapíthassam, miként ítélik meg azok sorrendjét, vannak-e véleménykülönbségek, illetve ezek hol és miben mutatkoznak meg.

Vizsgáltam a munkamegosztás szervezetben való igazságosságát, mely alapján a felmérésben résztvevők 42%-a jónak, 26,5%-a közepesnek, 31,5%-a viszont kifejezetten rossznak ítélte meg a munkaterhek elosztását. Kicsit kedvezőbb a kép abban a kérdésben, hogy a szervezeti felépítés mennyire szolgálja a célok elérését. Itt a résztvevők 50,6%-a pozitív véleményt fogalmazott meg, 33,7% közepes skála értékkel foglalt állást, és csak 15,7% volt rossz véleménnyel. A külföldi résztvevők saját szervezetüknél igazságosabbnak ítélték meg a munkamegosztást, viszont összességében kedvezőtlenebb volt a véleményük a szervezeti struktúra hatékonyságát illetően.

Kilenc szakfeladat fontosságát vizsgáltam a résztvevők véleménye alapján. A legfontosabb szakterületnek a közrendvédelem bizonyult, második helyre a bűnüldözést, harmadik helyre pedig az operatív felderítői tevékenységet sorolták a résztvevők. Negyedik helyen a határrendészet, ötödik helyen pedig a bűnmegelőzés állt a fontosság tekintetében. A magyar és külföldi szakemberek véleményében különbség, hogy fontosabbnak vélték a külföldiek a határrendészeti, az operatív felderítői, az igazgatásrendészeti és ellenőrzési tevékenységet magyar társaiknál, mely visszavezethető arra, hogy ott még nem történt meg a rendőrség-határőrség integráció, illetve mások a szervezeti hagyományok.

Az egyes szakterületek szervezési szintjét vizsgálva azt állapítottam meg, hogy kistérségi szintre egyik szakfeladatot sem tervezték a résztvevők, viszont egyes támogató tevékenységnél (elemző-értékelő, megelőzési, ellenőrzés, ügyelet, igazgatási) a megyei, regionális, helyenként az országos szintű szerveződést tartották hatékonyabbnak.

3.2. A felmérés eredményei

3.2.1. Általános eredmények

A munkahelyre vonatkozó kérdések közül a „Hogyan érzi magát a munkahelyén?” kérdésre a megkérdezettek közül 37% a változó választ jelölte meg, 30%-uk nagyon jól vagy jól érzi magát a munkahelyen, 33%-uk a rosszul vagy nagyon rosszul választ adta. Arra a kérdésre, hogy újra a rendőrséget választaná-e munkahelyéül, a válaszadók 47%-a azt mondta, hogy nem tudja, 34%-a más munkahelyet választana. Ezek a válaszok egyértelműsítik, hogy az elmúlt néhány évben bekövetkezett – nyugállományba vonulásra vonatkozó – jogszabályváltozások, a munkakör jellegéből adódó mentális és fizikai leterheltség, valamint a parancsuralmi rendszer miatti állandó nyomás negatívan hatott a rendőrségen a munkahely dolgozók általi megítélésére. A „Miért választotta a rendőrséget munkahelyéül?” kérdésre 10 válasz közül választhattak a kérdőív kitöltők és válaszukat rangsorolniuk is kellett. A válaszokból kiderül, hogy legtöbbször azért választották ezt, mert biztos munkahelynek számított, és érdekesnek találják a rendőri munkát. A rangsor végén szerepelt a jó munkakörülmények, valamint a rendőrségen kapott egyéb juttatások rendszere indok.

3.2.2. A vezetési funkciókra vonatkozó megállapítások

Kutatásom alatt felállítottam a rendvédelmi hatalomgyakorlás vezetési funkcióinak rendszerét. A rendvédelmi szakirodalom a következő tevékenységeket nevesíti vezetési funkcióként: információs tevékenység, tervezés, döntés és előkészítés, szervezés-koordinálás, irányítás, ellenőrzés és a beosztottak munkájának értékelése. A szakirodalom által nevesített tényezőket klasszikus vezetési funkcióként nevesítettem. Azonban a rendvédelmi vezetőknek kutatásom alapján egyéb, speciális kompetenciákat igénylő tevékenységet is gyakorolniuk kell munkájuk során, melyeket speciális vezetési funkcióknak neveztem el, ezek a következők: stratégia (változásmenedzsment, vállalkozásfejlesztés, stb.), erőforrás-gazdálkodás – életpálya modell, motiválás, teljesítményértékelés, zavarelhárítás – konfliktuskezelés, valamint vezetési karizma és kapcsolati tőke kialakítása és gyakorlása.

A felmérés alapján arra jutottam, hogy a klasszikus vezetési funkciók gyakorlásának gyakorisága és módja eltérő a különböző szakterületeken. Valamennyi szakterületnél közös jellemző, hogy az információgyűjtés és a döntés előkészítés a felső vezetői szint sajátossága, valamint a vezetők nem vezetői hatalmuk gyakorlására építik tevékenységüket, viszont ez szignifikánsabban jelentkezik a rendészeti szolgálati ágaknál. A bünygyi szolgálati ág egyes szakterületein az információgyűjtés eltérő gyakoriságú, a döntés-előkészítési funkció itt a leginkább jellemző a szervezetben belüli szakágak közül. Viszont a beosztottak munkájának értékelése nem napi szintű, amit nem magyaráz a végzett munka jellege, miszerint egy nyomozás „átfutási ideje” minimum 2 hónapra tehető, hanem meglátásom szerint a berögzült gyakorlat folyamánya. A közrendvédelemnél és határrendészeti szolgálatnál az információ megosztása akadozik, a vezetők nagy gyakorisággal ellenőrzik és értékelik a beosztottak munkáját. A rendészeti szolgálati ág egyéb szakterületein, mint a közlekedésrendészet, igazgatásrendészet, ügyelet a beosztottak irányítása és koordinálása változó gyakorisággal valósul meg. Az értékelés és ellenőrzés funkciójával a támogatói területnél nem gyakran élnek a vezetők, itt a konzultatív vezetési stílus a jellemző.

A speciális vezetési funkciókkal kapcsolatban azt állapítottam meg, hogy a zavarelhárítást és a beosztottak motiválását ritkán alkalmazzák a vezetők, bármely vezetési szinten is állnak. A felmérés szerint a megkérdezettek első helyre rangsorolták a munkavégzéshez szükséges erőforrások biztosítását, a kapcsolati tőke kialakítását és az emberek fejlesztése

funkciókat. Míg a bűnügyi szakterületen a stratégiát és a jövőkép meghatározását a rangsor elejére sorolták, valamint azt tartották, hogy a menedzsment módszerek alkalmazása nem fontos, addig a rendészeti szakterületen a teljesítményértékelést, a konfliktuskezelést és a menedzsment módszerek alkalmazását sorolták a speciális vezetési funkciók sorában előre.

3.2.3. A szervezetfejlesztésre vonatkozó eredmények

Az egyén, csoport és szervezet szintjén megjelenő szervezetfejlesztési módszerek közül az egyén szintjén megjelenőket tartotta az állomány fontosnak. Különösen fontosnak találták a felesleges adminisztrációs terhek csökkentését, a gyorsabb információáramlást, a hatékonyabb vezetői időgazdálkodást és szervezést, a hatékonyabb erőforrás gazdálkodást, valamint a csapatépítést és csapatmunkát. Kevésbé fontosnak tartották a továbbképzési és mentorrendszer, valamint a társszervekkel való együttműködés fejlesztését, illetve a nem kimondottan rendőri szakterületek kiszervezését (outsourcing).

3.2.4. A szervezeti kultúrára vonatkozó megállapítások

A felmérés alapján az állomány többsége elégedett a munkahely stabilitásával, a munkatársak közötti személyes kapcsolatokkal, valamint a szervezet által nyújtott kulturális- és sport lehetőségekkel. Nagyfokú elégedetlenség mutatkozik viszont a munkavégzéshez szükséges eszközök, valamint a tisztálkodási feltételek biztosítása terén, valamint aránytalanul tartották a nyújtott teljesítményt és anyagi elismerést, illetve a beosztást és bérezést. A felmérés alapján kedvezőtlen volt a vélemény a szervezeti egységen belüli és az egységek közötti együttműködések terén. A megkérdezettek többsége félti állását a szervezetben, és nem tartja megfelelőnek a karrier és a szakmai előrehaladás lehetőségeit sem. Általános motivációs tényezőnek tartották a munkahelyi sikert és a teljesítményért kapott elismerést, valamint a munkával kapcsolatos javaslatok – vezetők részéről történő – elismerését és támogatását.

3.2.5. A szervezeti felépítéssel és munkamegosztással kapcsolatos eredmények

Arra a kérdésre, hogy a jelenlegi szervezeti felépítés mennyire szolgálja a szervezeti célok elérését, a minta fele kedvezőtlen választ adott mindhárom felmérés esetén, jelen felmérésben pedig véleményezte is a szervezetfejlesztés egyes tényezőit. A megkérdezettek többsége a szervezeti struktúra egyszerűsítését és más szervezeti felépítést javasolt, illetve fontosnak tartotta a felesleges párhuzamosságok megszüntetését és a szakfeladatok felmérése alapján történő szervezeti átalakítást. A fentiekkel szemben a minta nem tartotta relevánsnak a szervezeti egységek összevonását és a szakfeladatok más szintre történő telepítését.

A munkamegosztás igazságosságát a minta 2/3 része kedvezőtlenül ítélte meg és véleményezte a munkaterhek kiegyenlítésének lehetőségeit, melyek közül megoldhatónak tartották az ügy-, illetve feladatforgalomhoz igazodó létszám kialakítását célzó vezető döntések bevezetését és a teljesítményértékelési rendszer folyamatos alkalmazását. A szervezetben nehezen kivitelezhető, vagy egyáltalán nem valósítható meg – többnyire a jogi szabályozás miatt – a munkaterhek kiegyenlítését célzó szervezeti átalakítás, a felülteljesítés díjazása, valamint az ügyek és feladatok súlyozása, illetve igazságosabb elosztása.

3.3. Hipotézisek

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan hat olyan hipotézist fogalmaztam meg, amelyek feltehetően újszerű eredményt hoznak, míg a hetedik hipotézisem bizonyíthatósága esetén egy javaslattal egészül ki. Feltételezem, hogy lehetséges egy új típusú szervezetfejlesztés, amelyben javaslok egy részben divizionális szervezeti modellt, ahol a klasszikus rendőri szakfeladatok mellett szervezeti szinten is megjelennek – a jogharmonizáció és a szolgáltatás eredményeként – a rendőrséghez került új tevékenységi körök.

Hipotéziseim a következők:

- Az elmúlt 5 évben a rendőri szervezet belső és külső megítélése negatív irányba változott;
- A munkaterhek megosztása a szervezetben nem egyenletes;
- A jelenlegi szervezeti felépítés nem felel meg a szervezeti célok eléréséhez;
- Szükséges a rendőri szakterületek szervezési szintjének módosítása;
- Szükséges a szervezeten belüli, valamint külső együttműködések fejlesztése;
- A kommunikáció fejlesztésével a szervezeti hatékonyság növelhető.

Valamennyi hipotézis helytállóságát a felmérést megelőző szervezeti önértékelés, illetve eurorégiós modellprojekt is alátámasztotta, ugyanezt várom a teljes felmérés alapján.

4. Következtetések

A korábbi felmérések eredményeként leszögezhető, hogy a munkamegosztás a rendőri szervezetben nem igazságos, és a jelenlegi szervezeti felépítés nem minden vonatkozásban felel meg a szervezeti célok elérésének. A végrehajtói állomány nincs a vezetői döntésekbe bevonva, ötleteit, javaslatait nem veszik figyelembe sem a vezetési funkciók hatékonyabb érvényesítése érdekében, sem szervezetfejlesztési kérdésekben.

Vizsgálatom rávilágított arra, hogy közszolgálat egyéb területeihez hasonlatosan a rendőrségen sem befejezett a New Public Management megvalósítása, a bürokratizmus túlzottan jellemző egyes szakterületeken⁹. A „jelentési kultúra” ugyan erősödött, de e mellett párhuzamosan fellelhetők a „szabálykultúra” egyes elemei is.

Allásponantom szerint a rendőrség lineáris, funkcionális szervezeti struktúrája helyett hatékonyabb lenne egy funkcionális-divizionalista felépítés. A felmérés azt támasztja alá, hogy válsághelyzetekben, illetve a szervezeti működés javítása esetén nem csak egyféle jó megoldás létezik, hanem az adott szituáció dönti el, milyen menedzsment eszközökkel kell élnie a szervezetnek¹⁰.

A rendőrség struktúráját, szakfeladatainak szervezési szintjét jogszabályok határozzák meg, azonban a rendőri vezetőknek rendelkezésükre állnak olyan lehetőségek, melyek segítségével felkészülhetnek a környezeti változásokra, hatékonyabban felhasználhatják beosztottaik képességeit, élen járhatnak az újszerű ötletek támogatásában, melyekkel a szervezet fejlesztését segítik elő, s a szolgáltatás színvonala javítható.

JEGYZETEK

1. Kopasz Árpád „A magyar rendőrség minőségfejlesztési programja” című, 2002-ben megjelent munkájában részletezi a rendőrségnél alkalmazott minőségfejlesztési módszereket és előzményeit. A Magyar Köztársaság Rendőrségének minőségfejlesztési programja 2002-ben került megfogalmazásra, melynek legfontosabb célkitűzései voltak a stratégiai tervezés, a folyamatos

fejlesztés, kiszámíthatóság-átláthatóság, saját rendőri arculat kialakítása, új fejlesztő és értékelő rendszerek kialakítása, az állomány bevonása, a folyamatokban és egész szervezetben való gondolkodás, a tapasztalatok tudatos és folyamatos beépítése a gyakorlati munkába.

2. Edit Elekes, László Fényes és Gergely Fülöp a „4 for Quality, Best Best Practice Cases at the Hungarian Police” tanulmányában bemutatja a Szabolcs-szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság által kezdeményezett, és más megyei rendőrségeknél is alkalmazott egyedi minőségfejlesztési módszereket, melyekkel a megyei főkapitányság több rangos elismerést, díjat is elnyert, mint IIASA-Shiba díj a minőségfejlesztésért, Magyar Minőség Háza Díj. A finnországi Tamperében megrendezett IV. Nemzetközi Közigazgatási Minőség Konferencián három, a minőség fejlesztésében élen járó magyar szervezet mutathatta be több külföldi szervezet és szakértő előtt azokat az egyedi módszereket, melyeket a minőségfejlesztés terén kezdeményezett és alkalmazott. A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság képviselőjeként a magyar rendőrségnél alkalmazott minőségfejlesztési módszereket és egyedi fejlesztő eszközöket mutattam be, mint a Rendőrségi Kiválósági Modell alapján végzett szervezeti önértékeléssel kapcsolatos Végrehajthatósági Helyezési Sorszám (Practical Executive Order) módszer. Ezzel a módszerrel kerültek meghatározásra a vezetés, munkatársak irányítása, stratégia, folyamatokkal és erőforrások kritériumokkal kapcsolatos gyenge területek, melyek fejlesztése érdekében a rendőrség akció programokat indított. Egyedi módszerként mutattam be a rendőrség több megyéjében alkalmazott, társammal közösen kidolgozott humánerőforrás fejlesztési programot (Human Resources Development Program), melynek segítségével a szervezet meg tudta szüntetni a különböző rendőri egységek leterheltségében mutatkozó különbségeket a humánerőforrás átcsoportosításával. A módszer különlegessége, hogy olyan értékelési paramétereket használ, mint a rendőrsűrűség, az egy rendőrré jutó közterületi bűncselekmények száma, melyek az Európai Unióban is használatos és rendelkezésre álló statisztikai adatok, így a módszer az EU rendőri egységeinél is alkalmazható. Többszintű összehasonlítást (Multilevel Benchmarking) végeztünk a dolgozói, a lakossági elégedettség, valamint a társadalmi hatás vonatkozásában: nemcsak megyén belüli rendőrkapitányságok, hanem a rendőrség területi szervei, a rendőr-főkapitányságok, különböző megyékben tevékenykedő rendőrkapitányságok között, mely hozzájárult a tapasztalatok megosztásához és az egymástól való tanuláshoz. Bemutattam azokat a speciális partneri együttműködések (Special National Cooperations) is, melyek segítségével a rendőrség egyéb intézményekkel és társadalmi szervezetekkel együtt, pályázati támogatással közös fejlesztési projekteket indított a határmenti bűnmegelőzés, bűnüldözés és közlekedésbiztonság javítása terén, az állampolgárok szubjektív biztonságérzetének javítása érdekében.
3. A „Leadership Function in a Particular Administrative Organization” című 2011-ben megjelent tanulmányomban részletesen bemutattam a Kárpátok Eurorégiós Modellprojektet, melyet több nemzetközi workshop követett. Felmérésemben vizsgáltam, hogy az EU csatlakozás befolyásolta-e az állampolgárok szubjektív biztonságérzetét, a megkérdezettek mennyire érzik biztonságban magukat a nyitott Európában. Felmértem azt is, hogy jelentett-e többletfeladatot a rendőrség számára a csatlakozás. Megkérdeztem a résztvevőket többek között arról, hogy milyen szintű (helyi, kistérségi, megyei, regionális, országos, nemzetközi) fejlesztéseket tartanak szükségesnek a biztonságérzet javítása szempontjából. A határmenti együttműködések több szempontból is vizsgáltam:
 - A pályázati források javítják-e a rendészeti szervek együttműködését?
 - Milyennek látják a megkérdezettek a külföldi rendőri szervekkel való együttműködést?
 - Az együttműködés gátjaként milyen tényezőt (eltérő kulturális viszony, fejlettségi szint, szervezeti kultúra, stratégia, munkamódszerek, szervezeti felépítés) sorolnának fel a megkérdezettek?

Kutatásomban azt is felmértem, hogy milyen alternatív együttműködést, közös fellépési formát tudnának támogatni a modellprojekt résztvevői.

4. Sajtos-Mitev SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyvében felhívja arra a figyelmet, hogy sok esetben a változók típusának megadása, a mérési szint megválasztása nem egyszerű feladat. A kérdőíves felmérések kiértékelésében használt változók mérési szintjét annak megfelelően kell megválasztani, milyen statisztikai elemzést szeretnénk a későbbiekben végezni. Az SPSS a nominális, az ordinális és metrikus mérési szintű változót tudja kezelni, ez utóbbi magába foglalja

mind az intervallum, mind az arányskála szerinti változókat. Az elégedettség minősítésére használt skála típusú változók matematikai szempontból ordinálisnak tekintendők, azonban a társadalomtudományi kutatásokban azokat numerikus értékkel rendelkező, intervallumszintű változóként kezelik. A változók ilyen kezelése lehetővé teszi azt, hogy ezen szempontok esetén is átlagértéket, szórást értelmezzünk (ezek értéke sokat elárul a mintáról, illetve a részmintákról), másrészt így könnyebben feltárhatóak a többváltozós statisztikai összefüggések.

5. Berde Csaba a 2011-ben megjelent, saját kutatásain alapuló, „A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban” című cikkében felhívja arra a figyelmet, hogy más rendeltetésű, más profilú, más feladatot végző vállalatoknál, szervezeteknél más vezetési funkciók érvényesülnek a vezetés különböző szintjein.

6. Barakonyi Károly „Stratégiai menedzsment” című könyvében részletesen bemutatja McKinsey féle 7S modellt, mely megjelöli a szervezeti kultúra helyét a vezetési és irányítási rendszerben. A modell szerint a hét alapvető vezetési dimenzió a következő:

- Stratégia (Strategy): a versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a szervezet piaci pozícióját. A jövőre vonatkozóan iránymutatást tartalmaz, magába foglalja a szervezet küldetését és céljait.
- Szervezet (Structure): a munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi szabályozókkal.
- Rendszerek (Systems): a szervezeten belüli operatív, működésbeli és fejlesztési folyamatokat összefoglaló egységek.
- Stílus (Style): a vezetés viselkedési módja.
- Személyzet (Staff): a szervezet alkalmazottjai, azok összetétele.
- Szakértelem (Skill): a szervezet egészének és az alkalmazottaknak a képessége, szakértelme, teljesítménye a feladatok megoldásával összefüggésben.
- Közös értékek (Shared values): a szervezeti célkitűzések mögött meghúzódó, az alkalmazottak által elfogadott szabályok, normák, melyek betartása mindenki számára kötelező.

Ezen dimenziók lehetnek jól körülírható, úgynevezett kemény (hard) elemek, mint a szervezet, a struktúra és a rendszerek. A többi négy dimenzió (személyzet, szakértelem, stílus, közös értékek) nehezebben megfogható, úgynevezett lágy (soft) komponensek, melyek az emberi erőforráshoz kötődnek. A soft dimenziók együttesen alkotják a szervezeti kultúrát, melyeket csak a kemény dimenziókkal közösen lehet sikeresen formálni.

7. Lácza Magdolna a 2012-ben „A szervezeti kultúra és regionalitás” című cikkében azt az általános tételt is hangsúlyozza, hogy a vezetés és a szervezetfejlesztés egymással szorosan összefüggő fogalmak és folyamatok. Ugyanakkor egy térség vállalkozásaival kapcsolatos másik munkájában indokoltan tartja a vezetői magatartás és vezetési stílus együtt történő vizsgálatát. Hangsúlyozza, hogy a kontingencia elmélet szerint egy adott helyzet meghatározza a hozzáillő vezetési magatartást, másképp az egyedi szituációkban a vezetőnek magának kell tudnia kiválasztania a megfelelő vezetési stílust. Kutatásainak eredménye az, hogy az önerőből, elsősorban a vezetők sajátos kompetenciáinak az eredményeként vállalkozó magatartású vezetők sikeresebbek és az általuk vezetett intézmény túlélési esélye nagyobb. Saját vizsgálatom eredménye is az, hogy az általam speciális vezetési funkcióként nevesített vezetői attitűdök és speciális vezető kompetenciák megléte és megnyilvánulása sikeresebb, eredményesebb tehet egy-egy rendőri szervezetet a többinél. A rendszerszemlélettel gondolkodó, alulról jött kezdeményezéseket és innovációt támogató rendőri vezetők által vezetett szervezetek pályázati forrásokat elnyerve, plusztámogatással az alulfínanszírozott, „mostoha” helyzetben lévő tevékenységeket (mint bűnmegelőzés, állampolgárok tájékoztatása, nemzetközi együttműködések, karriertámogatás, képzések) nagyobb hatásfokkal képesek végezni, és ez nyilván pozitív hatással van a szervezetek eredményességére.

8. Christián László PhD értekezésében az alternatív rendészeti formákat hatékonyabbnak tartja bizonyos rendészeti feladatok ellátására, mint pl. a „megélhetési bűnözés” visszaszorítására. Saját kutatásom is alátámasztotta, hogy megfelelő jogi szabályozás mellett a hazai alternatív együttműködési formák hatékonyabbak lehetnek, valamint nemzetközi alternatív együttműködésekkel a határmenti bűnüldözésben is komoly eredményeket tud elérni a magyar rendőrség.

9. A közszektor reformja több mint három évtizedes múltra tekint vissza az Unió régi tagállamaiban és a fejlett Nyugat-Európai országokban, hazánkban – ha nem is ilyen régi múlttal, de – rendelkezünk erre vonatkozó tapasztalattal. A közreform nemcsak strukturális és rendszerszintű változást, hanem a közszféra menedzsmentjének, vezetési elveinek reformját és átalakítását is jelenti. Az Új Közszoigálati Menedzsment, angolul New Public Management (NPM) az állam teljessítőképességének és hatékonyságának növekedését eredményezte nemcsak az Egyesült Királyságban, hanem az Amerikai Egyesült Államokban, Új-Zélandon és Ausztráliában is. Hazánkban napjainkban folyamatban van az NPM bevezetése, illetve eredményeinek a beépítése: az állami szektor átalakítását, reformját az Európai Unió pályázati forrással is támogatja. Több közmenedzsment intézmény él is ezzel a lehetőséggel, a hatékonyabb működés érdekében. Azonban az NPM bevezetése és alkalmazása nem megy egyik napról a másikra, mint egy egységesen átvethető séma és eszközrendszer alkalmazása. Az erre vonatkozó elemzések sorra beszámolnak kedvezőtlen, illetve negatív hatású reformfolyamatról, mely sok esetben a nem megfelelő tervezés, elemzés és intézményi rendszer miatt következett be. Rosta Miklós az új közszoigálati menedzsment intézményi meghatározottságával kapcsolatban elkészült PhD értekezésében azt írja, hogy az NPM egyfajta szemléletmód és értékrend, melyhez számos menedzsment eszköztár illeszthető, aminek megvalósítását több tényező is befolyásolja, mint az adott ország társadalmába ágyazódott intézményrendszer, valamint a bevezetést végző szerv alkalmassága.
10. Bierer Andrea „A hatékony vezetési stílus” című munkájában utal arra, hogy a szituációs menedzsment alkalmazásával a szervezetek sikeresebben működtethetők. Felmerésem is azt támasztotta alá, hogy a változtatási kényszerhelyzetben, illetve a szervezeti működés javítása esetén nem csak egyféle jó megoldás létezik, hanem az adott szituáció dönti el, milyen menedzsment eszközökkel kell élnie a rendőri szervezetnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barakonyi Károly (2002): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Berde Csaba (2011): A funkcionális lehetőségei a vezetéskutatásban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Vezetéstudományi tematikus szám. III. évf. 1–2. 62–69. old.
- Bierer Andrea (2006): A hatékony vezetési stílus. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
- Christián László (2010): Alternatív rendészet. PhD értekezés. Pázmány Péter Katolikus Egyetem. Budapest.
- Edit Elekes (2011): Leadership Function in a Particular Administrative Organization. Spring Wind 2011. 109–117. old.
- Kopasz Árpád (2002): A magyar Rendőrség minőségfejlesztési programja. Belügyi szemle. 2002/8. szám. 5–10. old.
- Lácza Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és regionalitás. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám. IV. évf. 2. szám. 75–87. old.
- Lácza Magdolna (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2014/1–2. szám. VI. évfolyam 1–2. szám. 78–89. old.
- Rosta Miklós (2012): Az Új Közszoigálati Menedzsment intézményi meghatározottsága. PhD. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
- Sajtos László–Mitev Ariel (2008): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. Budapest.
- Edit Elekes – László Fényes –Gergely Fülöp: 4 for Quality, Best Best Practice Cases at the Hungarian Police. Interneten elérhető (2013.08.26.): http://www.4qconference.org/liietetidostot/bp_long_descriptions/hungary_C_long.pdf.