

**SZERVEZETFEJLESZTÉS A VÁLTOZÁS JEGYÉBEN EGY RENDVÉDELMI
SZERVNÉL**
**ORGANIZATION DEVELOPMENT IN ORDER TO INDUCE POSITIVE CHANGES
AT A LAW ENFORCEMENT DEPARTMENT**

Elekes Edit

PhD jelölt, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
stmiklos685@gmail.com

Összefoglalás: A rendvédelmi szervek, mint nyitott rendszerű szervezetek változó mikro- és makrokörnyezetben végzik tevékenységüket, melyet törvények szabályoznak. Egyrészt a környezet változásaira adott, a felső vezetés által irányított és támogatott válaszreakció, másrészt a működés javítására irányuló menedzsment lehetőségek alkalmazása tekinthető összefoglaló néven szervezetfejlesztésnek. A rendőrség hatósági jellegű tevékenységet végez, ugyanakkor szolgáltatást is nyújt, ami alapvetően kétféle kapcsolati rendszert és vezetési iskolát feltételez. A vezetés szorosan összefügg a szervezetfejlesztéssel, melyek kapcsolatával és megvalósításával rendőrtisztként korábban foglalkoztam. Munkám tárgya egy konkrét, adott rendőri szervezetre vonatkozó, szervezetfejlesztéssel összefüggő, általam végzett és folyamatban lévő primer felmérés eredményei alapján a fejlesztés és változásmenedzsment lehetőségeinek ismertetése. Felmérésem egy korábbi modellprojekt keretében a Kárpátok Eurorégióban elvégzett kérdőíves kutatás eredményeire, másrészt a rendőrség szervezeti önértékelésére épül, melynek egyes momentumait szintén bemutatom. A kutatás doktori cselekményem alapjául szolgál és hozzájárul az általam felállított vezetéselméleti hipotézisek bizonyításához.

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. In this work I also present some of the elements of the earlier research work. 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.

Kulcsszavak: rendvédelmi szerv, nyitott rendszerű szervezetek,

Keywords: law enforcement departments, open organizations,

1. BEVEZETÉS

A magyar rendőrség feladatai az Európai Unió csatlakozást követően megváltoztak. Ezekkel párhuzamosan kötelező jogharmonizációk, 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 hatósági-szolgáltató 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, és a szervezeti korszerűsítés lehetőségeinek feltérképezése. Korszerűsítésen nem feltétlenül a struktúra megváltoztatását, hanem szervezeti kultúraváltást, a reformfolyamatok támogatottságának megteremtését és új típusú munkamódszerek, menedzsment lehetőségek alkalmazását is értem.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. A felmérés előzményei

Jelen felmérést több törekvés is megelőzte, a magyar rendőrség minőségfejlesztési programja (Kopasz, 2002), teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, a stratégia szakterületekre való lebontása Balanced Scorecard módszerrel, személyes készségeket fejlesztő saját kezdeményezésű továbbképzési programok (csapatépítés, konfliktuskezelés, változásmenedzsment, tudásbázis fejlesztés), melyek következtében a vezetők felismerték, menedzselniük kell nemcsak a szervezetet, hanem dolgozóikat is annak érdekében, hogy a rendőri szolgáltatást igénybevevő állampolgárok elégedettsége, s ezáltal a rendőrség társadalmi elismertsége is javuljon (Internet 1).

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 garانتálását. A modell adottságok és eredmények elemekből

áll, mely több, vezetési funkcióval (tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés) kapcsolatos témakörben kérte a dolgozók véleményét.

„Közbiztonsági kockázatok és perspektívák a Kárpátok Euro régióban” címmel nemzetközi tudományos konferencia megrendezésére került sor Nyíregyházán 2009-ben, 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 Ukrainát, Romániát, Szlovákiát és Hollandiát képviselték (továbbiakban: külföldiek) 17 szervezettel (Elekes, 2011). 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

Vizsgálatom a korábbi szervezeti önértékelés, illetve modellprojekt felmérés egyes tanulságaira épül. 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 szervezetfejlesztés egyes formáiról mi a megkérdezettek véleménye, s a szervezeti hatékonyság megtartása vagy javítása szempontjából milyen intézkedéseket látnak szükségesnek és indokoltnak. Jelenleg 2600 fő dolgozik a vizsgált szervezetnél. Vizsgálataim egy ezer fős mintára szándékozom alapozni, melyet úgy választottam meg, hogy képes legyen a teljes mintát reprezentálni, mely alapján a főkapitányság teljes állományára vonatkozó megállapításokat, következtetéseket fogalmazhatok meg.

2.3. A kérdőív felépítése

A kérdőív blokkokból áll, melyek a könnyebb áttekintést segítik elő. A kérdésekre adott válaszokat statisztikai programcsomaggal értékelem ki. A kérdésekre adott válaszokat úgy fogalmaztam meg, hogy nagy érzékenységgű változókkal legyenek kódolhatók. Az adatok jellegüket tekintve nominális, ordinális és skála típusú változóként kezelhetők, de adataim között többségben vannak a legmagasabb mérési szinttel rendelkező skála típusú változók (Sajtos-Mitev, 2008).

A személyes adatok blokkban a korcsoportot, lakhelyet, iskolai végzettséget, nemet 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 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 szervezetnél (Berde, 2011). 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) nevesítik. 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 meg (Barakonyi, 2002). 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. Lácza 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 van.

A szakterületek hatékonyságára, illetve az együttműködésekre vonatkozó kérdésblokkban 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 többletfeladatot 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 biztonságérzetét (Christián, 2010). 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 terveztek 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, hipotézisek

A fentebb ismertetett felmérés, valamint a korábbi felmérésekkel való összevetése alapján a következő hipotéziseket állítottam fel:

- 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 kiértékelése 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.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy a rendőrség jelenlegi struktúrája megfelel-e a kor követelményeinek, a rendőrség reformja megtörtént-e jelen cikk megírásáig (Rosta, 2012). Álláspontom 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 egyféle jó megoldás létezik, hanem az adott szituáció dönti el, milyen menedzsment eszközökkel kell élnie a szervezetnek (Bierer, 2006).

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.

5. IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Barakonyi Károly (2002): Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [2] Berde Csaba (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban, A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Vezetéstudományi tematikus szám, III. évf. 1-2., 62-69. old.
- [3] Bierer Andrea (2006): A hatékony vezetési stílus, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
- [4] Christián László (2010): Alternatív rendészet, PhD értekezés, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest
- [5] Elekes Edit (2011): Leadership Function in a Particular Administrative Organization, Spring Wind 2011, 109-117. old.
- [6] Kopasz Árpád (2002): A magyar Rendőrség minőségfejlesztési programja, Belügyi szemle 2002/8. 5-10. old.
- [7] 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.
- [8] Rosta Miklós (2012): Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága, PhD. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- [9] Sajtos László – Mitev Ariel (2008): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- [10] Internet 1:
http://www.4qconference.org/liitetiedostot/bp_long_descriptions/hungary_C_long.pdf

Szerző:

Elekes Edit PhD jelölt, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, stmiklos685@gmail.com