



# Közzszolgálati Nemzetközi Képzési Központ

## Vezetés és szervezéselmélet

Dr. Kovács Gábor

## Oktatási segédanyag

Nemzeti Közzszolgálati Egyetem 2013.



Bevezetés.....	3
<b>1. A modern vezetéselmélet kialakulása és fejlődése.....</b>	<b>3</b>
1.1. A vezetéselmélet kialakulása, fejlődése .....	3
1.2. A modern vezetéselmélet előtörténete .....	5
1.3. A vezetéselmélet irányzatai, a klasszikus iskola .....	5
1.4. Az emberi viszonyok iskolája .....	9
1.5. Egyéb vezetéselméleti iskolák és irányzatok .....	10
1.6. A vezetéselmélet fejlődése a II. világháború után .....	12
<b>2. A szervezetek .....</b>	<b>13</b>
2.1. A szervezetek általános meghatározása, fajtái.....	13
2.2. A szervezeti modellek és azok jellemzői.....	16
2.2.1. A lineáris irányítási modell.....	16
2.2.2. A törzskari irányítási modell.....	17
2.2.3. A funkcionális-törzskari irányítási modell.....	18
2.2.4. A lineáris-funkcionális irányítási modell .....	19
2.2.5. Egyéb szervezeti formák .....	20
2.2.5.1. Divizionális szervezetek .....	20
2.2.5.2. Matrix szervezetek .....	20
2.2.5.3. Tenzor szervezetek.....	21
2.3. A szervezeti kultúra .....	21
<b>3. A vezetési folyamat.....</b>	<b>22</b>
3.1. Az információ gyűjtése, feldolgozása.....	23
3.2. A tervezés .....	24
3.3. A döntés.....	25
3.4. A szervezés .....	27
3.5. Az irányítás .....	28
3.6. Az ellenőrzés, értékelés.....	28
<b>4. A rendészeti tevékenység és a biztonság megközelítésének alapkérdései</b>	<b>30</b>
4.1. A rendészet, a rendészeti tevékenység, a biztonság.....	30
4.2. Az objektív biztonság .....	31
4.3. A szubjektív biztonság .....	32
Befejezés.....	33
Felhasznált irodalom .....	33

## **Bevezetés**

A vezetés- és szervezéseméleti ismeretek minden vezető számára rendkívül fontosak. Ahhoz, hogy hatékony vezető-irányító munkát tudjunk végezni elengedhetetlenül szükséges az, hogy ismertekkel rendelkezünk a vezetésemélet alapfogalmairól, a kialakulásának folyamatáról és fejlődéséről, saját szervezetünkben felismerjük az itt leírt folyamatokat. Az oktatási segédanyag szervezetek című részében az olvasó megismerheti a különböző szervezeti modellek jellemzőit, előnyeit, hátrányait, az egyes modellek alkalmazásának sajátosságai. A fejezetben néhány szó esik a szervezeti kultúra fő jellemzőiről is.

A harmadik részben tárgyalásra kerülnek a vezetési folyamat elemei, az egyes elemek sajátosságai, összefüggései.

Az oktatási segédanyag befejező részében szó esik a rendészet fogalmának meghatározásáról, és a biztonság megközelítésének kérdéseiről.

A tananyag a terjedelmi korlátok miatt nem öleli fel teljesen a tárgyalt témákat, ezért itt csupán azok legfontosabb összefüggései és főbb elemei kerülnek ismertetésre.

## **1. A modern vezetésemélet kialakulása és fejlődése**

### **1.1. A vezetésemélet kialakulása fejlődése**

A vezetés az emberiség történetében a kezdetektől valós társadalmi tevékenységként érvényesül, amely abból adódik, hogy az emberek szükségleteik kielégítése céljából cselekednek. Az emberiség már az ösztönös létfenntartás korában rádöbbsent, hogy képességei behatároltak, ezért rákényszerül másokkal együttműködni. A létfenntartásért vívott küzdelem, a közös társadalmi célok, a munka, a kommunikáció a társadalom folyamatos fejlődéséhez vezetett. Mindezek alapján a munkamegosztás átalakította az emberek közötti kapcsolatrendszert, időről-időre előtérbe kerültek a vezetés- és szervezésemélet aktuális kérdései.

A vezetés ismeretrendszere széles tudományterületet ölel fel, amely valamennyi tudományág ismeretelméletéhez és gyakorlatához kapcsolódik. A vezetéstudomány a társadalomtudomány tudományágazataként jelenik meg, amely felhasználja a más tudományterületeken feltárt eredményeket a szervezet vezetésének eredményessé és hatékonyá tétele, a vezetési folyamatok célirányos megoldása érdekében.

A vezetéstudomány azzal vált önálló tudománnyá, hogy van sajátos vizsgálati területe, tárgya, amely a vezetés folyamatával, az emberi viszonyokkal, a vezetés

módszereivel, eszközrendszerével van kapcsolatban. A vezetéstudomány tárgyát azon törvényszerűségek ismeretköre alkotja, amelyek a szervezetben zajló folyamatokhoz, viszonyokhoz, szerepekhez, eljárásokhoz kapcsolódnak.

A **vezetéstudomány tárgyát képezi** és más tudomány területeivel együtt vizsgálja a következőket:

- a vezetés általános alapjait;
- a vezetés elméletének, gyakorlatának és módszertanának rendszerét, összefüggéseit;
- a szervezeti folyamatok tanulmányozását, ésszerűsítését,
- a szervezetek célrendszerének megfelelő struktúra kialakítását és működtetését;
- a szervezet kommunikációs rendszerét;
- a vezető szervek és személyek vezetési szintekhez kötött, vezetői folyamatainak racionalizálási lehetőségeit, a vezetési- és munkamódszereket, és azok strukturáltságát;
- más államok, nemzetközi, többnemzetiségű szervezetek vezetői rendszereinek működését, az adaptálási lehetőségeket (benchmarking);
- a szervezeti változások megvalósíthatóságát;
- a szervezetek diagnosztizálási lehetőségeit;
- a szervezeti beruházások, a változás, fejlesztés szükségességét;
- szervezeti hatékonyságfejlesztés különböző aspektusait, stb.

A vezetés társadalmi tevékenységi folyamat, amely az emberek meghatározott csoportjában érvényesülő olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben a **vezető másokat befolyásol, illetve aközösségi cél elérésére késztet, valamint ehhez megteremti a legkedvezőbb feltételeket.**

A vezetés **általános jellemzője** a céltudatosság, a szervezettség, az ösztönzés, a feltételek biztosításának szükségessége.

„Mindenféle **vezetői tevékenység kettős tartalommal bír**: A vezetés kettős jellegén a vezetői tevékenységnek azt az összetettségét értjük, hogy **minden vezetői feladat megoldása, egy oldalról a rendelkezésre álló erőforrások optimális elosztását, más oldalról pedig emberek megnyerését, emberi kapcsolatok formálását jelenti, a szervezeti célok elérése érdekében.**

A modern vezetélmélet **központi kérdésfelvetése az, hogy milyen források vannak a szervezeti hatékonyságnak, valamint, hogy hogyan működtethető hatékonyan egy szervezet.**<sup>1</sup>

## **1.2. A modern vezetélmélet előtörténete**

A modern vezetélmélet az 1800-as évek utolsó harmadában született. Új, fiatal tudomány, amelynek kérdésfelvetéseit és az arra adott lehetséges válaszokat az adott kor társadalmi-gazdasági viszonyai termelték ki. A XIX. század utolsó harmadára **kialakultak** az egyre nagyobb és nagyobb tőkeerejű, több telephellyel rendelkező, nemzetközi piacokra termelő **nagyvállalatok**, amelyekben jellemzővé vált a tömegtermelés. Nyilvánvalóvá kezdett válni, hogy a vállalkozások **a továbbiakban a hagyományos módszerekkel nem irányíthatóak**. Már nem a tőkés a legjobb szakember, aki személyesen képes átlátni a vállalkozásában zajló valamennyi lényeges folyamatot, mint ahogyan ez a korábbiakban a személyes, családi vállalkozásokra épülő cégek arculatát jellemezte. A vállalatok hatékony működtetése ebben az időszakban már több vezető összefogott szakértelmét igényli.

## **1.3. A vezetélmélet irányzatai, a klasszikus iskola,**

Első nagy irányzat az úgynevezett klasszikus iskola, vagy tudományos menedzsment volt. Fő képviselői: **Taylor, Fayol és Weber**, mindhármuk munkásságát elősegítő legfontosabb tényező annak felismerése volt, hogy a hatékonysági követelmények érvényesítése a szervezetekben nélkülözhetetlen feltétele azok működésének és továbbélésének.

A klasszikus iskola alap gondolata a hatékonyságnak alárendelt ésszerűsítés szükségessége a munkafolyamatokban, a termelési és vezetési folyamatokban, valamint a közigazgatási szervezetekben.

**Frederick Winslow Taylor** a szervezet hatékonyságának fő forrásait a munkafolyamat racionális megszervezésében kereste és találta meg. Alapvetően a fizikai munka elemzését végezte el, annak a racionális megszervezését és irányítását igyekezett tudományos alapokra helyezni. Vizsgálatainak **középpontjában a munkafolyamat állt**, ennek hatékonyságát kutatta. A munkafolyamatot elemeire bontotta, a részfolyamatok szigorú logikai rendjét alakította ki. A munkafolyamat ésszerűsítésében látta a hatékonyság legfőbb

---

<sup>1</sup> Vezetélméleti Ismeretek, főiskolai jegyzet, Rejtjel Kiadó, Budapest 2003. 4. o.

forrásait. Nevéhez fűződik a norma-rendszer, a darabbér, a prémium mint hatékony vezetési eszköz preferálása, a futószalag szerű termelés elméleti megalapozása. A taylori módszerek első nagy ívű gyakorlati kipróbálására, megvalósítására Henry Ford autógyárában<sup>2</sup> került sor.<sup>3</sup>

**Henri Fayol** francia bányamérnök és üzemszervező, egy nagyvállalat igazgatója volt. Fayol a szervezeti hatékonyság **fő forrását a vezetési folyamat összehangoltságában látta**. Szerinte a vállalkozás hatékonysága nem merül ki munkafolyamat hatékonyságában. **A fő hatékonysági forrás magában a vezetésben** (irányításban) **rejlik**. A szervezet folyamatainak összehangolása a hatékonyság kulcskérdése. Szervezési elvei főképpen az iparvállalatok adminisztrációjának megszervezésére vonatkoztak, bár elgondolásait az állami közigazgatásra nézve is értelmezte. A vezetést, mint általános módszert fogta fel. Azt hangsúlyozta, hogy a termelési szervezetek igazgatásának a termelés folyamatához, a cél- és feladatrendszerhez kell igazodnia.

Az igazgatást (vezetést) funkcionális elemeire bontva a következő **vezetési funkciókat** határozta meg:

1. **tervezés:** a jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása;
2. **szervezés:** a vállalat szervezetének kialakítása;
3. **közvetlen irányítás:** a feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal;
4. **koordinálás:** a munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogása és összehangolása;
5. **ellenőrzés:** a kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete.

A szakirodalom ezeket a fayoli összetevőket ma vezetési funkcióknak nevezi.

**Fayol tizennégy vezetési alapelvet fogalmazott meg**, melyek napjainkban is érvényesek. Ezek a következők:

1. **munkamegosztás** - a hatáskörök elkülönítése, a tevékenységek specializációja hatékonyabb munkavégzést és teljesítményt eredményez;

---

<sup>2</sup> 1903-ban építette meg az első piacra szánt gépkocsit, ami egy kis műhelyben 3 hónap alatt készült el. 1909-ben fejlesztette ki a tömeggyártásra szánt T - modellt. 1913-tól használt futószalagot a gyártásban. A futószalag sebessége diktálta a munkatempót, ezért nem teljesítménybéreket, hanem időbért és 8 órás munkaidőt vezetett be.

<sup>3</sup> Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 13. o. alapján

2. **hatalom, melynek párosulnia szükséges a felelősséggel** - forrása a beosztás és a személyes tekintély - a vezetők joga és egyben hatásköri kötelessége az utasítás kiadása a munka elvégzésére, amelyért teljes felelősséget vállal és vállaltat;
3. **fegyelem** - a fegyelem megszilárdítása az előírt szervezeti szabályok betartásával, illetve betartatásával, azok tiszteletben tartásával érhető el;
4. **egyszemélyi vezetés, egységes utasítások** - minden alkalmazott a feladatával kapcsolatosan csak egy vezetőtől kapjon utasításokat és csak annak tartozzon felelősséggel;
5. **az irányítás egysége** – egyetlen vezető vezető-irányító tevékenysége biztosíthatja csak a cél irányában történő egységes cselekvést;
6. **a részérdek alárendelése az általános érdekeknek** – kizárólagosan csak az általános szervezeti érdek az elsődleges, minden más érdek csak ezt követheti;
7. **a dolgozók bérezése** – a munkáért járó bérezésnek korrektnek és teljesítményfüggőnek kell lennie, prémiumot az igazságosság elve alapján szükséges biztosítani;
8. **a centralizáció és decentralizáció mértéke** – az alárendelteknek biztosított cselekvési szabadságuknak és döntési jogkörüknek összhangban szükséges lenni a felelősséggel. A beosztottak kapják meg a munkájuk elvégzéséhez szükséges hatáskört, de a felelősség a vezetőké, az alárendeltek szerepének csökkenése a döntéshozatalban a centralizációt, szerepük növelése decentralizációt eredményez;
9. **a hierarchia** – alá-fölérendeltség egyértelmű és folyamatos legyen, amely tükrözi a vezetői rendszert. A legfelső vezetőtől kiinduló utasítások, rendelkezések és a hozzá visszaérkező jelentések „hivatali útvonala” pontosan behatárolt legyen;
10. **a rend biztosítása** – egyértelmű munkaköri leírások, a technológiai fegyelem betartatása, mindenkinek és mindennek megvan a meghatározott helye, szerepe a szervezeten belül. A rendelkezésre álló erőforrásokat a megfelelő helyen és időben biztosítani kell;
11. **a méltányosság** – vezetők és beosztottak méltányos és korrekt kapcsolatokat tartsanak fenn, a szabályokat igazságosan és egyenlőséget szem előtt tartva kell érvényre juttatni;

- 12.a munkaerő-állomány stabilitása** – törekedni kell a hosszabb távú elkötelezettség kialakítására, a fluktuáció magas aránya káros a szervezeti működésre;
- 13.a kezdeményezések felkarolása** – a munkatársaknak biztosítani szükséges, hogy az építő javaslataikat elfogadják, ehhez a kellő ösztönző és javaslattételi rendszer elengedhetetlen;
- 14.a dolgozók egysége** – a harmónia kialakítása (az egyéni-, csoport-, és szervezeti célok egysége, azok összehangolása), a közösségi szellem támogatása.<sup>4</sup>

Mint láthatjuk ezek az alapelvek a mai viszonyok között is érvényesek és meghatározóak a szervezetek vezetésében.

**Max Weber** német társadalomtudós, gazdaságtörténész, a bürokratikus szervezet hatékonyságát a racionálisan felépített szervezetekben, és a szigorú munkarendbe beosztott és szakmájukat értő közigazgatási szakemberek foglalkoztatásában látta.

A szervezet a szabályok és **előírások szigorú rendszerén** keresztül működtethető. Az egyén, a közigazgatási szakember munkája pontosan meghatározott, a rendhez alkalmazkodva vesz részt az összműködésben. Ez biztosítja a közigazgatás hatékonyságát.<sup>5</sup>

A Weber által racionálisnak tekintett "ideális szervezetet" az alábbi főbb tényezők jellemzik:

- 1. Munkamegosztás:** a szakterületek meghatározásával a szervezet tagjainak feladatai, kötelezettségei, felelőssége pontosan meghatározhatóak. A feladatok és kötelességek nem egyediek, hanem általánosak és így személytől függetlenül rögzítettek.
- 2. Szabályozottság:** a szervezeti folyamatok pontosan szabályozottak és behatároltak, így meghatározott előírásokat tartalmaznak a hatáskörre, a feladatteljesítésére stb. vonatkozóan.
- 3. Hierarchia:** a bürokrácia az alá- és fölérendeltség szigorúan rögzített rendszerét építi ki a szervezeti struktúrában, amelyben minden hatóság fölött ellenőrző és felügyeleti szerv van, bár a beosztottnak van panasztételi lehetőségeik.

---

<sup>4</sup> Vezetéstudományi Ismeretek, RTF Főiskolai jegyzet, Rejtjel Kiadó, Budapest 2003. 20-22. o. alapján

<sup>5</sup>Uo.: 23. o. alapján



**4. Aktaszerűség (írásbeliség):** a feladatok egységes végzése érdekében a bürokratikus igazgatási testület tagjai írásban rögzített szabályok szerint, akták útján érintkeznek.

**5. Szakmai hozzáértés (hivatástudat):** a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek beosztásukba, a kinevezés a megkívánt képzettség bizonyítottságán alapul.

**6. Személytelenség, tárgyilagosság:** a "hivatali ügy" érdekében a bürokratikus apparátus tagjainak tevékenységéből mellőzniük kell a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat, munkájukat személytelenségnek és tárgyilagosságnak kell jellemeznie.<sup>6</sup>

A jól működő hivatali szervezetben ezeknek a tényezőknek érvényre kell jutniuk.

#### **1.4. Az emberi viszonyok iskolája**

A két világháború között alakult ki az első olyan irányzat, amely a szervezeti hatékonyság tényezőinek vizsgálatánál **az embert helyezi a középpontba**. Az emberi viszonyok tanának alap gondolata, hogy maga az ember teljes személyiségében és összetettségében a **hatékonyság növelésének fő és kimeríthetetlen forrása**.

A klasszikus iskola gondolköréből kiindulva számos kísérletet végeztek arra vonatkozóan, hogy hogyan befolyásolja a munka fizikai, fiziológiai feltételeinek és szervezettségének megváltoztatása a teljesítményeket. Ezen kísérletek egyike volt az is, amelyet a Western Electric Company egyik, Chicago külvárosában lévő üzemében folytattak. Ez a kísérlet vált végül teljes kifutásában az új vezetéselméleti irányzat kiindulópontjává. A híressé vált "Hawthorne-i kísérletek"<sup>7</sup> 1927-től 1932-ig folytak és ráirányították a figyelmet arra, hogy a munka fiziológiai feltételei mellett a pszichológiai tényezők is befolyásolják a teljesítményeket.

A kutatások fontosabb következtetései:

- a **teljesítménynövekedés a társas kapcsolatokban**, a motivációban és a felügyelet módjában bekövetkezett változásokra vezethetők vissza;
- a **teljesítmény erősen függ a munkások érzelmi beállítottságától**, a munkahely társas közegében betöltött szereptől;

---

<sup>6</sup> Dr. Gyökér Irén: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment alapjai Bp. 2008. 19.o.

<sup>7</sup> A kísérletsorozat részletes leírása megtalálható Homans, G. C.: A Western Electric vállalatnál folytatott kísérletek című munkájában. In: Sutermeister, R. A. : Ember és termelékenység. KJK, Budapest, 1966, 76. o.

- a munkacsoportok belső, informális struktúrája meghatározó fontosságú.

Az **emberi viszonyok tanának** első nagy képviselője, **Elton Mayo** és a Harvard Business School-beli munkatársai, akik 1927-ben kapcsolódtak be a korábban elindított kísérletbe. A kísérlet célja az volt, hogy bebizonyítsa: a **világítás erőssége kapcsolatban van az ott dolgozók munkateljesítményével**<sup>8</sup>.

Kiderült, hogy a teljesítménynövekedés nem volt közvetlen kapcsolatba hozható a munkafeltételekkel, az akkor is folytatódott, amikor a kísérleti szalagon dolgozó munkásnőket az eredeti körülmények közé helyezték vissza. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy **a növekvő teljesítmény nem a fiziológiai feltételek változásával, hanem a társas kapcsolatokban, a motivációban és a felügyelet módjában bekövetkezett változásokkal hozható kapcsolatba**. Ez volt az első tudományosan alátámasztott ellenvélemény a klasszikus iskola állításaival szemben.

### **1.5. Egyéb vezetéselméleti iskolák és irányzatok**

**Douglas McGregor** amerikai szociálpszichológus 1960-ban megjelent és híressé vált tanulmányában<sup>9</sup> kétféle emberfelfogást, vezetői emberképet értelmezett.

---

<sup>8</sup> A megerősítést a kísérletnek attól a fázisától várták, amikor a kísérletben résztvevő hat munkásnővel elhitették, hogy nagyobb fényerő mellett dolgoznak, de a látványos körülmények között kicserélt fényforrások csak ugyanolyan erősségűek voltak, mint a megelőző periódusban. A hipotézis az volt, hogy a teljesítmény nem fog emelkedni, hiszen a munka fizikai feltételrendszerében semmi nem változott. De a munkásnők a változatlan körülmények között, - csupán annak hatására, hogy azt gondolták, nagyobb teljesítményt várnak el tőlük a "jobb körülmények között", - a teljesítmények növelésével reagáltak. A kudarc okát a kutatók a kísérleti körülmények pontatlanságában keresték, s ekkor bízták meg a Harvard Business School munkatársait hogy a kísérlet jobb megszervezésével, színvonalának emelésével kimutassák a teljesítmény és a világítás erőssége közötti kapcsolatot. Mayo és munkatársai a kísérletet öt éven keresztül folytatták.

<sup>9</sup> Mc Gregor, Douglas: The Human Side of Enterprise. Mc Graw-Hill, New Work, 1960.

A két egymással szembenálló elméleti modellt **X és Y elméletnek**<sup>10</sup> nevezte el. **McGregor nem kétféle emberről, vagy kétféle munkáról, hanem az emberi természet kétarcúságáról beszél.** Nem azt állítja, hogy vannak lusták és vannak kreatív személyiségek, az is távol áll mondanivalójától, hogy bizonyos munkákat eleve kényszerűnek, másokat pedig kreatívnak, önmegvalósítónak minősítene. Megítélése szerint **minden emberben benne van a lusta és számító, valamint az alkotó én is.** Vezetőként ezt kell helyesen felismernünk! <sup>11</sup>

**Kurt Lewin a csoportdinamikával** foglalkozó szociálpszichológus, csoportjával az egyén magatartását különböző helyzetekben vizsgálta. Megállapításaik alapján, az egyén teljesítménye más a külső tényezők hatására is változhat. Vizsgálataik során feltárták azt is, hogy **a szervezeti tagok eredményességét és hangulatát, a vezetőnek az irányukban megnyilvánuló magatartása lényegesen befolyásolja.** Ezt három kategóriába sorolta, **autokratikus, demokratikus és laissez fair (liberális):**

- **Az autokrata vezető főbb jellemzői:** részleteiben meghatározza a feladatokat, a végrehajtást; nem rosszindulatú; nem vesz részt a munkában, de megosztja azt; dicsér, illetve kritizál a munkával kapcsolatban.
- **A demokratikus vezető** a csoportvéleményre alapozottan határozza meg a feladatokat és a célokat, a döntések meghozatalánál támaszkodik a tagok véleményére, a feladatok tekintetében is csoportdöntést veszi figyelembe, a munkamegosztásról is kollektíva dönt, a környezetet méltatja vagy bírálja.

---

<sup>10</sup> **Az X elmélet McGregor szerint három feltevésen alapszik:**

1. Az átlagember természeténél fogva lusta, nem szeret dolgozni, ha teheti, elkerüli a munkát. Éppen ezért az ellenőrzése elkerülhetetlen.
2. Az emberi természet e jellemzője miatt az embereket ellenőrizni, irányítani, büntetéssel fenyegetni kell ahhoz, hogy a szervezeti célok teljesüljenek.
3. Az átlagember elfogadja, ha irányítják, mert nem kreatív, nem szeret felelősséget vállalni, nincsenek ambíciói, és mindenképp biztonságra vágyik.

**Az Y elmélet ezzel szemben azt állítja,** hogy az emberek aktívan támogatják a szervezetet, ha meggyőzően elfogadtatják annak céljait. Az Y elmélet kapcsán McGregor azt feltételezi, hogy:

1. A fizikai, illetve a szellemi erő kifejtés természetes az ember számára.
2. A büntetéstől való félelem ellenállást válthat ki.
3. Az elkötelezettség a teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés és motiváció következménye.
4. Megfelelő körülmények között az ember nemcsak elfogadja, hanem maga keresi a felelősséget.
5. A szervezet problémáinak megoldásában alkalmazott kreativitás az emberek többségét jellemzi.
6. A társadalom részben képes kihasználni az átlagember intellektuális képességét.

<sup>11</sup> Vezetéseméleti Ismeretek, RTF Főiskolai jegyzet, Rejtjel Kiadó, Budapest 2003. 25-26. o. alapján

- **Laissez faire (liberális)** a szabadelvű vezető, nem dönt, nem vesz részt a munkamegosztásban, nem alkot véleményt, szabadon hagyja a folyamatokat. A szabadelvű vezetés akkor működik, ha a dolgozók kellően motiváltak, önállóan képesek dönteni, ha nincs szükség központi irányításra.

### 1.6. A vezetéselmélet fejlődése a II. világháború után

Az emberi viszonyok iskolája alapozta meg azokat a modern emberközpontú irányzatokat, a melyeket ma összefoglaló néven **szervezeti magatartástudománynak** (Organizational Behavior; OB) **nevezünk**.

- **Az empirikus irányzat.** Az irányzathoz tartozó művek olvasmányos, szinte szépirodalmi stílusban íródtak, és sok hasznosítható információt hordoztak. A vezetőknek szóló "tanácsok" betartása bárhol, bármilyen körülmények között vezetői sikert eredményez.
- **A rendszerelmélet** a II. világháború után, a vezetéselmélet fejlődésében meghatározó szerepet játszott, ezáltal a rendszerelmélet eredményei a vezetéselméleti tudományos gondolkodás középpontjába kerültek.

**A rendszer valamely közös ismérv alapján összetartozó, egymással szoros kapcsolatban lévő elemek csoportja, melyben az elemeket működési egység és működési határvonal jellemzi.**<sup>12</sup>

„A rendszert mi úgy definiáljuk, mint egymással kölcsönhatásban álló elemek bizonyos száma...”<sup>13</sup>

A rendszerszemléletű gondolkodás fő tudományos forrása az általános rendszerelmélet. Az általános rendszerelmélet megalkotása Ludvig von Bertalanffy nevéhez fűződik. A rendszerszemléletű gondolkodás arra irányítja a figyelmet, hogy a dolgokat összetettségükben, bonyolultságukban, változékonyságukban és a környezettel való kölcsönhatásukban egészként, egységként ragadjuk meg

Az informatika, számítástechnika gyors fejlődése, a vezetési problémák leírásának és megoldásának új lehetőségeit hordozta. **A kibernetika, operációkutatás, hálótervezési módszerek kifejlesztése új megvilágításba helyezték az általános rendszerelméletet.**

<sup>12</sup> Vezetéselméleti Ismeretek, főiskolai jegyzet, Rejtjel Kiadó, Budapest 2003. 24-25. o. alapján

<sup>13</sup>Ludwig von Bertalanffy: Adalékok egy általános rendszertanhoz, a szervezet, mint rendszer, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979, 42. o

- **A kontingencia /szituáció/ elmélet<sup>14</sup>** a szervezeti hatékonyság forrását abban látja, hogy a szervezet mennyire képes megfelelni a változó környezeti feltételeknek. Attól függően, hogy miben látják a szervezeti struktúra meghatározó elemét. Mindezek alapján elkülöníthető **technológiai iskola, a nagyság iskolája és külső környezeti iskola:**
  - A **technológiai iskola** szerint **minden technológia típushoz tartozik egy optimális szervezeti struktúra.** A technológia típusokon a termelés tömegszerűségét, egyedi, nagy sorozat és tömeggyártást valamint folyamatos tömeggyártást ért.
  - A **nagyság iskola** szerint a szervezet struktúráját alapvetően a mérete határozza meg. Eszerint **a szervezet nagyságával együtt nő a munkamegosztás,** a hierarchikus szintek száma és a szabályozottság, viszont csökken a döntések centralizációja.
  - A **külső környezet iskola** megkülönböztet mechanikus és organikus szervezetet. A mechanikus szervezet viszonylag stabil feltételek között, míg az organikus szervezet jellemzően és gyorsan változó feltételek között létezik. Így míg az egyik úgy képes működni, hogy benne minden dolgozónak pontosan meghatározott feladatai vannak, a másik nem specialistákat, hanem a **szervezeti célnak elkötelezett interaktív munkatársakat igényel,** akik képesek saját feladatai folytonos újrafogalmazására is.<sup>15</sup>

A fejezetben vázlatosan áttekintésre került a vezetéselmélet kialakulása, a különböző vezetési iskolák és irányzatok.

## 2.

### 2.1. A szervezetek általános meghatározása, fajtái

„A szervezet nem más, mint a munkamegosztásban kialakított együttes cselekvés lehetősége és kerete.”<sup>16</sup> Más megfogalmazásban a szervezetek **tudatosan létrehozott társadalmi formációk,** melyek a különböző **társadalmi szükségletek**

<sup>14</sup> Ugyanarról az elméleti irányzatról van szó, angolszász nyelvterületen "kontingencia elmélet" (magyarra fordítva: feltételes kapcsolat), német nyelvterületen inkább "szituáció elmélet" kifejezést használnak.

<sup>15</sup> Szervezetszociológiai jegyzetek Czákó Ágnes BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_01\\_Czako\\_Agnes\\_Szervezetek\\_szervezodesek\\_a\\_tarsadalomban-Szervezetszociologiai\\_jegyzetek/ch09s03.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/ch09s03.html). Letöltés:2013.07.08.

<sup>16</sup> Papp Judit: A közigazgatási jog alapjai, Rejtjel Kiadó, Budapest, 1995., 24. o.

**kielégítésére keletkeznek** és addig maradhatnak fenn, amíg ezt a feladatot el tudják látni.

A szervezet felfogható úgy, mint társadalmi típusú rendszer, amelynek sajátossága, hogy viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik, melynek felépítése általában hierarchikus.

A szervezet tagjainak tevékenységét általában a kooperatív munkamegosztás jellemzi. E mellett a szervezet tagjai közötti (alá- és fölé-, valamint mellérendeltségi) viszonyokat, kapcsolat, formákat és működési mechanizmusokat a belső szabályrendszer rögzíti.

A **közszolgálati szervezet**, mint társadalmi típusú rendszer, a természetes rendszerek jegyeit is magán viseli. Ennek megfelelően - összhangban a vezetés- és szervezéselmélet által értelmezett szervezetek tulajdonságaival, melynek **általános jellemzői** a következők:

1. **Társadalmi szükségletek hívják életre** és azok kielégítésén keresztül képes fenntartani önmagát.
2. A szervezeti **céloknak alárendelten** működik.
3. Saját **belső viszony- és szabályrendszere van**, amit tagjaival kötelező érvénnyel be is tarttat.
4. Az emberek viszonylag **tartós együttműködése**, munkamegosztás (kooperáció és specializáció) jellemzi.
5. Viszonylag **stabil belső struktúrával** rendelkezik.
6. **Társadalmi típusú rendszerként funkcionál**, melynek lényege kettős módon, a szervezeti struktúrán és a szervezeti kultúrán keresztül értelmezhető.<sup>17</sup>

A társadalmi, gazdasági, és politikai élet minden területén, számtalan konkrét megjelenési formában működnek szervezetek. A szervezetek jelentős része többfajta besorolás szerint is osztályozható. Például a szervezetek, fő céljaik alapján feloszthatók: gazdasági, kereskedelmi, kulturális, egészségügyi, oktatási, védelmi (hadsereg, rendőrség, nemzetbiztonsági szolgálatok stb.), közszolgálati, politikai, vallási és más szervezetekre.

A továbbiakban a vállalkozási (piaci), a hivatali és az öntevékeny szervezetek csoportja kerül elemzésre:

---

<sup>17</sup> Czuprák-Kovács: Vezetéselmélet NKE Kiadó TK. Kézirat, 2013. 89-90. o. alapján

- **Piaci (vállalkozási) típusú szervezeteknek** tekintjük azokat a szervezeteket, amelyek produktumai piaci, adás-vételi csere útján jutnak el a felhasználókhoz.
- **A hivatali típusú szervezetek** jellemzően olyan társadalmi szükségleteket elégítenek ki, amelyeket nem lehet, vagy nem ésszerű nem társadalmi módon kielégíteni. (Pl. államigazgatás, közbiztonság, katasztrófa elhárítás, közoktatás, stb.)
- **Az öntevékeny szervezetek** csoportjába azokat soroljuk, amelyek elsősorban a bennük résztvevő emberek társadalmi aktivitását fejezik ki. Ilyenek lehetnek a szakszervezetek, vallási szervezetek, jótékonyági szervezetek, stb.<sup>18</sup>

### **A szervezetek felosztása a munkamegosztás alapján**

A szervezeti munkamegosztás során a munkamegosztás elvei szerint alakítják ki a szervezet részlegeit, amelyeken belül további munkamegosztás révén újabb szervezeti egységek különülnek el, egészen az egyetlen munkahelyig. Ez a szervezet tagolódásának alapja.

A munkamegosztás fő területei:

1. **Funkcionális munkamegosztás** – szakmai alapját a viszonylagosan jól elkülöníthető szakmai tevékenységek biztosítják. A szervezetekben legtöbbször egyértelműen elhatárolhatóak a szakmai feladatok.
2. **Területi felosztás alapján** – a szervezetek térben történő elhelyezkedését vesszük alapul. Itt megkülönböztethetünk helyi-, területi-, és központi szervezeti elemeket.
3. **Tárgy (termék) alapján** – ahol a szervezet valamely speciális feladatot hajt végre vagy terméket állít elő.<sup>19</sup>

A közszolgálati szervezetekben is megtalálhatóak az ún.: egyvonalas és többvonalas szervezeti felépítésű rendszerek. **Szervezeten belüli hatáskör alapján a következő szervezeteket különböztetjük meg:**

1. **Egyvonalas szervezet:** ha az alárendelt részek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást (a függelmi és a szakmai irányítás szervezeten belül nem különül el). Az egyvonalas (egydimenziós) szervezetek egyértelmű előnyei, az alá- és fölérendeltségi viszonyok és hatáskörök tisztázottsága. A

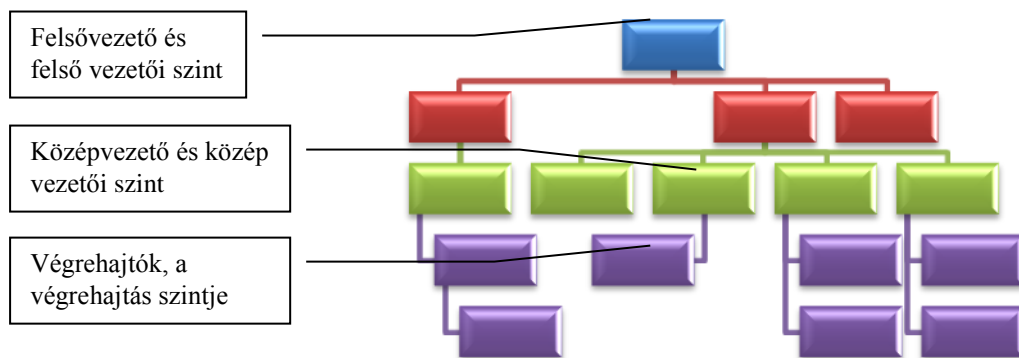
<sup>18</sup> Vezetésméleti Ismeretek, RTF Főiskolai jegyzet, Rejtjel Kiadó, Budapest, 2003. 7-11. o. alapján

<sup>19</sup> Uo.

személyek közötti kapcsolatok egyértelműek és rendezettek. Hátránya, hogy nehezen biztosítható a specializáció, az információáramlás vertikális, a vezető koordinációs felelőssége jelentős.

**2. Többvonalas szervezet:** ha az alárendelt szervezeti egységeket két vagy több felső szervezeti egység is utasíthatja. Ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönítését jelenti.

A szervek többvonalas felépítése biztosítja a specializációt, ez magával vonja a magasabb szintű szakmai hozzáértést. Hátrányként jelentkezhetnek a koordinációs problémák, esetenként szakmai viták bontakozhatnak ki a feladatok megoldási módjainak esetleges különbözőségei miatt.



1. sz.ábra: Többvonalas szervezet<sup>20</sup>

A közszolgálati szervezetekre alapvetően a többvonalas vezetési modellek a jellemzők, amelyek a döntési hatás- és illetékességi körök központosításával ugyanakkor annak megosztásával jár együtt. A szervezeti elemek közötti információáramlás alapvetően felülről lefelé történik, amely a felsőbb szintről érkező intézkedésekben, utasításokban (parancsokban) testesül meg.

## 2.2. A szervezeti modellek és azok jellemzői

### 2.2.1. A lineáris irányítási modell

A lineáris szervezet az ún. egyvonalas szervezeti forma klasszikus példája, amely azt jelenti, hogy minden beosztottnak egyetlen főnöke van és csak egy személytől kaphat utasítást.

Általában erősen hierarchikus, horizontálisan és vertikálisan is bővíthető:

<sup>20</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 47.o. 3. sz. ábra alapján



- Megtartva a szervezet egyvonalas jellegét az **horizontálisan úgy bővítető**, hogy a vezető alkalmazottjainak száma növekszik valamely új igény, vagy a régi tevékenységgel szembeni mennyiségi igény növekedése miatt.
- **Vertikális bővülése** újabb vezetési szintek létrehozását jelenti. Ez létrejöhet annak következtében is, hogy a horizontális növekedés túlzottan megnöveli egy vezető által vezetett beosztottak számát. A vezetési lépcsők számának növekedése az új egységek földrajzi elhelyezkedésével, esetlegesen a tulajdonosi összetétel változásával is magyarázható.<sup>21</sup>

Szervezeti szinten nincsen specializáció, ezek jellemzően megegyező tevékenységet végző szervezetek, bennük párhuzamos folyamatok zajlanak, nem nagy változásokkal. Lineáris irányítási modellt alkalmaznak a hasonló **jellegű feladatokat végrehajtó szervezeteknél**. Ilyen rendszerben történik a legtöbb honvédelmi és rendvédelmi szervezetek, különböző ideiglenes jelleggel létrehozott szolgálati elemek vezetése. Jellemzője, hogy a szervezet élén álló parancsnok (vezető) a szolgálati utat használja fel a szakirányítási feladatok végrehajtására is.

**A modell előnye**, hogy közvetlen a kapcsolat a vezetői szintek között, gyors és pontos az információáramlás, ez lehetővé teszi a feladatok pontosabb meghatározását és a közvetlen visszacsatolást. A modell szervezeti elemei horizontálisan és vertikálisan is bővíthetők, de ugyanakkor szűkíthetők is. A felelősségi és hatáskörök, alá-fölérendeltségi viszonyok rendezettek. A döntéshozatal gyors. Kis szervezetek számára határozottan előnyös forma, a működtetés olcsó.

**A modell hátránya**, hogy a nagyobb (összetettebb feladatkörű) szervezeti egységeknél nehezen alkalmazható, mivel kevésbé képes az egyes szakterületek eltérő sajátosságait figyelembe venni. Ez a felépítési rendszer sokoldalúan felkészített vezetőket feltételez. Problémát okozhat az alsóbb szervezeti elemek közötti horizontális kommunikáció hiánya, melyet a vezető, értekezletek, koordinációk megtartásával kompenzálhat.

### 2.2.2. A törzskari irányítási modell

Ezt a vezetési modellt alkalmazzák azokban a szervezetekben, ahol magasabb szintű kötelekeket vezetnek és ahol a vezetők döntéseit a különböző szakterületekre

---

<sup>21</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 43-46.o. alapján

szakosodott személyek készítik elő, de minden jogkör a vezető kezében összpontosul.

A törzskar, az előjáró munkáját közvetlenül támogatva részt vesz a szakmai döntések kialakításában, végrehajtásának megszervezésében, irányításában és ellenőrzésében. A szervezeti **modell nagy előnye**, hogy a törzs nagyfokú segítséget ad a vezetőnek, hiszen a szakterületek szakemberi részéről a hozzáértés biztosított, a szakirányítás minőségi végrehajtása folyamatos és következetes.

A rendszer működésének **hátránya**, hogy a szakmai területeken dolgozó szakemberek (törzskari beosztottak) nem rendelkeznek döntési jogosultsággal, ezért szakmai képességüket közvetlenül nem tudják kibontakoztatni. Hátránya továbbá, hogy a szervezet élén álló egyszemélyi vezetőnek széles körű szakmai hozzáértéssel és önállósággal kell rendelkeznie a szerteágazó munkafolyamatok összehangolása és felügyelete érdekében.<sup>22</sup>



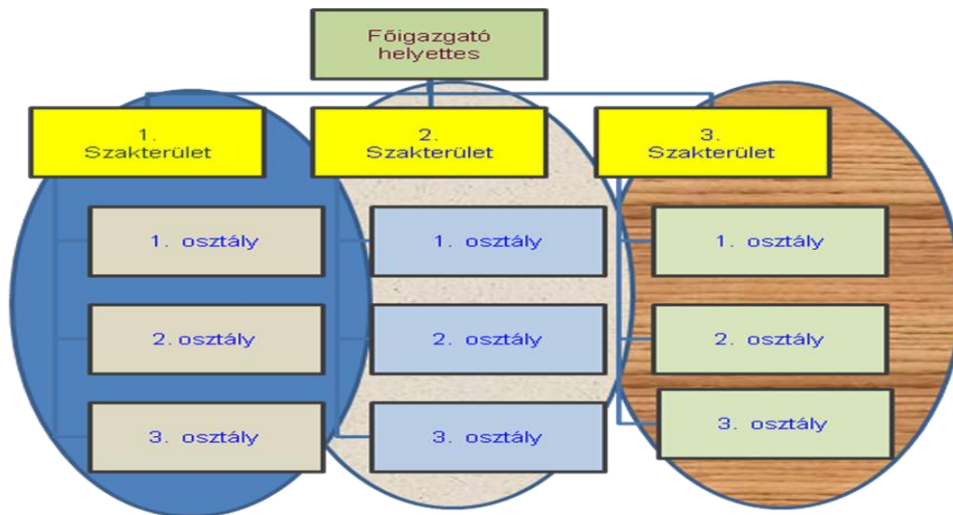
2. sz.ábra: Törzskari szervezet<sup>23</sup>

### 2.2.3. A funkcionális-törzskari irányítási modell

Az olyan szervezetekben, ahol az elsődleges munkamegosztás funkciók (viszonylag jól elhatárolható tevékenységi körök) szerint valósul meg (pl. fejlesztés, termelés, értékesítés) a döntési **jogköröket az erősen centralizált felső vezetés tartja magánál.**

<sup>22</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 56.o. alapján

<sup>23</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 57.o. 5. sz. ábra alapján



3. sz.ábra: Funkcionális szervezet<sup>24</sup>

A szervezeti modell erősen szabályozott a munkakörök és hatáskörök kialakításában is. A vertikális koordináció fejlett, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölérendelt szervezeti egységek között épülnek ki. Horizontális koordinációra nincs lehetőség, esetleg pótlólagos strukturális eszközökkel oldható meg, például törzskar, projekt, teamek, bizottságok beépítésével.

**A modell előnye** a nagyfokú szakszerűség biztosítása, az azonos szakmai folyamatok egységes irányítása, a közvetlen szakmai tapasztalatok összegyűjtése és a vezetőnek történő átadása. Ez a vezetési modell a szervezetszerű vezetők szakmai hozzáértését kevésbé igényli, de felelősséget és áttekintőképességet igényel. Az alsóbb szintű vezetők irányában a tájékoztatási kötelezettség bürokratizálhatja a szervezetet és a szervezeti szintek közötti viszonyokat.

**Hátránya**, hogy az erősen specializálódott szervezeti egységek között gyakorlatilag nincsen horizontális koordináció.

#### 2.2.4. A lineáris-funkcionális irányítási modell

A felső vezetés többnyire megtartja a végrehajtással szembeni egyértelmű fölérendeltségét (egyvonalas vezetési utat). Így lineáris-funkcionális típusú szervezetek jönnek létre.

A törzskar eredetileg közvetlenül a felső vezetőhöz rendelt és a vezető munkáját támogató szervezeti egység volt, amely döntéseket készített elő, javaslatokat tett,

<sup>24</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 58. o. 6. sz. ábra alapján

szakmai támogatást nyújtott, de utasításokat a szervezet fő tevékenységére nézve nem adott.

A **törzs** működhet a felső vezető mellett, de **létrehozható az alacsonyabb vezetési szintek mellett is**. Ebben a szervezeti megközelítésben akár minden vezető rendelkezhet saját törzskarral! Ekkor a törzskar csak szakmai tanácsadó, döntés előkészítő, javaslattevő és koordináló szerepet lát el.

### 2.2.5. Egyéb szervezeti formák<sup>25</sup>

#### 2.2.5.1. Divízionális szervezetek

Az ilyen típusú szervezetekben a munkamegosztás tárgyi elvű, az elnevezés a hadügyből származik (divízió - önállóan tevékenykedni képes katonai szervezet). A szervezetben a felső vezetés alárendeltségében vannak az ún. divíziók, amelyek tárgyi értelemben (termék, termékcsoporthoz, földrajzi területek) különböznek egymástól.

Ezek a szervezetek nagyfokú önállóságot élveznek, esetenként stratégiai jellegű döntéseket is hoznak. A divízionális szervezetek akkor hatékonyak, ha a vállalat viszonylag dinamikusan változó környezetben és széles termékkála előállításával foglalkozik, de a heterogén termékek csoportosíthatók és lehetőség van termékcsaládok kialakítására. Rugalmas szervezeti forma, a divíziók relatíve autonóm elszámolási egységek, amelyek nagy önállósággal és felelősséggel rendelkeznek.

#### 2.2.5.2. Matrix szervezetek

Ezekben a szervezetekben **egyszerre érvényesül a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás**. Megkülönböztetünk termékorientált és projektorientált szervezeteket.

- **termék illetve projektorientált szervezet** - ideiglenes szervezeti struktúra, hiszen a termék, vagy a projekt megvalósításával véget ér a működésük. A megoldandó feladatokat több eltérő képzettségű szakember szoros együttműködéssel végzi.
- **a team munkacsoport** – több eltérő képzettségű szakember egymással szoros együttműködésben és kapcsolatban végzi a munkáját. Elősegíti az

---

<sup>25</sup> Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és a vezetés, Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 60-91. o. alapján

egyéni szaktudás kibontakozását, hátránya, hogy a csoport tagjainak kettős alárendeltsége megmarad (felelősséggel tartoznak szolgálati előljárójuknak és a team vezetőjének is.).

#### 2.2.5.3. Tenzor szervezetek

A tenzor szervezet **tulajdonképpen mátrix struktúra, de nem két, hanem legalább háromdimenziós rendszer.** A munkamegosztás kialakításánál egyidejűleg alkalmazzák a funkcionális, a tárgyi és a regionális elvet. Szinte kizárólag csak nagy nemzetközi, többnemzetiségű cégek működnek ebben a formában. A hatáskörmegosztás is hármas tagozódású, a divíziók vezetői azonos befolyással bírnak a vállalati folyamatokra. Központi funkcionális egységek biztosítják az egységes vállalati célok érvényesítését és az egységes arculatot.

### 2.3. A szervezeti kultúra<sup>26</sup>

A szervezet szervezeti kultúrája két részből tevődik össze. Az egyik – **a látható rész a külső szemlélő számára is szembetűnő** (pl.: egyenruha, megjelenés, külsőségek). A **nem látható** összetevőket a **szervezeten belüli belső, rejtett kapcsolatok és viszonyrendszer jellemzi** (pl.: belső kapcsolatok, erőviszonyok, sztorik, legendák, feltevések).

A szervezeti kultúra változását az **új iránti fogékonyság és a hagyományőrzés összhangja jellemzi**, hiszen minden szervezeteknek folyamatosan megújulásra van szüksége, amely magába foglalja az új szemléletmódot, amely például a modern technikai eszközök és technológiák, új vezetéselméleti modellek bevezetését foglalja magába (tiszteletadás, megemlékezések stb.).

Hagyományőrző értékeknek tekinthetjük a **jelképek és szimbólumok**, például az egyenruha, a rendfokozatok, a szaknyelv kifejezései. A szervezeti kultúra részét képezik az egyes **rituálék**, amelyek a szervezetben meghonosodott szokásokat takarja.

Jellemző a szervezet tagjainak a **kommunikációja**, amely a sajátos szakzsargonban jelentkezik, amely legtöbbször csak a szervezeti tagok számára érthető.

A **szervezetben uralkodó hatalmi viszonyok** kifejezik a beosztottak függőségi viszonyának szorosságát, a vezetőknek az információ megszerzéséből és birtoklásából álló hatalmát. A szabályzóknak meghatározott, a szervezeti rend

---

<sup>26</sup> Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. 226-232. o. alapján

alapján kialakított jutalmazó és büntető hatáskörök is a hatalmi viszonyok részét képezik, amely kiegészül a munkavállalóról készített éves teljesítményértékelés és rendszeresen ismétlődő minősítések rendszerével.

**A szervezeten belül meglévő konfliktusok** is a szervezeti kultúra részét képezi. Ezek a munkavégzés során alakulhatnak ki a szervezetek és a személyek között, de kialakulhat személy és személy közötti kapcsolat során is.

A vezető egyik fontos feladata, hogy e konfliktusokat érzékelje és feloldja, hiszen a szervezetében a vezetési szintek és az egyes szervezeti területek magas száma és bonyolult szerkezeti felépítése miatt kialakulhatnak ellentmondásos helyzetek, melyek megoldásában az érdekelt feleknek a kompromisszumkeresést kell szorgalmazni, melyben a vezetőknek is követendő példát kell szolgáltatniuk az együttműködésre.

A stabil szervezeti kultúra **hozzájárul a jobb szervezeti eredményességhez**, az új munkatársak gyorsabb beilleszkedéséhez.

A fejezetben vázlatosan összefoglalásra kerültek a szervezetek jellemzői és a szervezeti modellek, valamint szó esett a szervezeti kultúráról.

### **3. A vezetési folyamat**

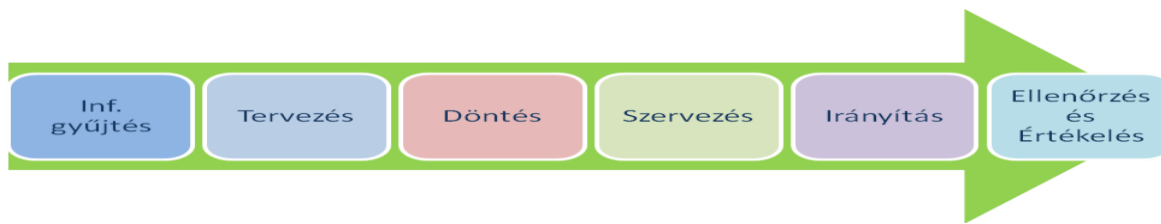
A vezetési folyamat rendkívül széles szakirodalmi háttérrel rendelkezik, amely elméleti háttérnek itt csak egy rövidített változata kerül bemutatásra.

**A szervezetek vezetése során alkalmazott vezetési funkciók a következők:**

1. információk gyűjtése és feldolgozása (elemzése, közlése és felhasználása);
2. tervezés (döntési változatok kialakítása, a döntés előkészítése);
3. **döntés** (a legfontosabb vezetési funkció);
4. szervezés, koordinálás (a döntés végrehajtásának megszervezése);
5. irányítás (a tevékenység vezetése);
6. ellenőrzés, értékelés.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 10. o.



4. sz. ábra: A vezetési funkciók – a szerző szerkesztése

### 3.1. Az információk gyűjtése és feldolgozása<sup>28</sup>

A sikeres vezetői munka alapfeltételének tekintjük, hogy **a vezető folyamatosan rendelkezzen a tevékenység vezetéséhez és működtetéséhez szükséges információkkal.** Adatnak nevezzük mindazokat a híreket, közléseket, amelyek a szervezethez eljutottak, attól függetlenül, hogy a szervezet működését befolyásolják-e vagy nem. A szervezethez érkező adatok osztályozásával jutunk el az információ meghatározásához. **Az információ minden olyan adat, hír, ismeret, amely bizonytalanságot szüntet meg és döntésre készítet.**

**Az információ főbb formái:**

- **Szóbeli információk** – amelyek közvetlenül érkeznek, megteremtve a lehetőségét az azonnali és gyors reagálásnak és ha szükséges, azok pontosításának. Hátránya, hogy nem rendelkezik bizonyító erővel, esetleg félreérthetőek, valamilyen módon történő rögzítésük ajánlott.
- **Írásos információk** – az adatok átvitelének legfontosabb formája, bizonyítható, normatív jellegű lehet, alakiséga pontosan meghatározott, elkészítése esetenként több időt vesz igénybe. Hátránya, hogy erősíti a bürokráciát, idő és munkaerő igényes, nem biztosítja az azonnali közvetlen visszacsatolás lehetőségét.
- **A személtető információk** közé soroljuk a különböző vázlatokat, térképeket, grafikonokat, kimutatásokat, amelyek tömör, lényegre törő, áttekinthető információkat nyújtanak.
- **Adatformátumú információknak** tekinthetőek azok az adathalmazok, amelyek külön meghatározott szempontok alapján csoportosítva valamilyen, a szervezet tevékenysége szempontjából fontos ismeretet hordoznak,

<sup>28</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest 2009. 10-12. o. alapján

összefüggéseket fejeznek ki (a rendőrségnél pl.: a bűnözési, közlekedésrendészeti adatbázisok).<sup>29</sup>

**Az információ megszerzése, gyűjtése** közvetett és közvetlen módon történhet, azok rögzítése hagyományos eszközökkel és elektronikus módszerekkel lehetséges.

Azért, hogy a vezető fel tudja dolgozni a számára, vagy a szervezet számára értékkel bíró információkat, végre kell hajtania **azoknak az osztályozását és értékelését, amely rendkívül összetett lehet. Az információk szűrése** azt jelenti, hogy a vezető (vagy az erre a feladatra létrehozott szervezet, pl.: Elemző Értékelő Osztály) a nagymennyiségű információ halmaz közül kiválasztja a számára (az irányított szervezetre) jelentőséggel bíró információkat.

**Az információk tárolása** hagyományos (irattár, levéltár, könyvtár) és elektronikus módon történhet (mágneslemez, CD, DVD, internetes (intranetes) digitális tároló helyek).

**Az információk továbbításának módja** rendkívül változatos lehet, de követelmény, hogy az időben és bizonyítható módon eljusson a célszemélyhez vagy szervezethez.

### 3.2. A tervezés

A tervezés az a vezetési funkció, melynek gyakorlása során **a vezető a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erők-eszközök, a kialakult aktuális helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.**<sup>30</sup>

**A tervezés folyamata:** a tényleges és kívánatos helyzet közötti különbség elemzése; a segítő és gátló tényezők számbavétele; a cél eléréshez szükséges cselekvési változatok kialakítása.

Minél magasabb vezetési szinten történik meg a tervezés, annál általánosabb. A tervezés összetett folyamat, melyben jelen van a többi vezetési funkció is (pl.: az elemzés, a döntés, az értékelés).

**A döntést előkészítő tervezés során, jellegét tekintve kétfajta tervezésről beszélhetünk:**

---

<sup>29</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 10. o.

<sup>30</sup> Uo.: 14. o.



- 1) **Szabad időtartamú terv** azt jelenti, hogy a döntés nem függ az előjáró és az alárendelt szervezetek tevékenységétől, a döntés utáni feladatok nem járnak együtt más szervezetek tevékenységével. A tevékenység megkezdése a saját szervezet vezetőjének elhatározásától függ.
- 2) **Kötött időtartamú terv** esetében az előjáró vezetői szervezet meghatározza a döntés meghozatalának és bevezetésének az időpontját, ebben az esetben az előjáró és alárendelt szervezetek tevékenységére hatással van a döntés eredménye.

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

### 3.3. A döntés<sup>31</sup>

**A döntés olyan vezetési funkció, mely során a vezető a vizsgált cselekvési változatok közül egyet kiválaszt az adott cél elérése érdekében.**<sup>32</sup>

Az optimális döntés meghozatalának feltétele, hogy **legalább kétfajta döntési alternatíva álljon a vezető rendelkezésére**. A vezető előtt – a döntési alternatívákat illetően – a következő lehetőségek vannak:

- **adaptáló döntés**, amikor a felettes vezetői szerv előzetes döntését kell a vezetőnek az irányított szervezetre illeszteni, azt bevezetni. Ebben az esetben korlátozott a döntési alternatívák kidolgozása, csak az irányított szervezet sajátosságai vehetők figyelembe;
- **különböző alternatívák** közötti döntésről beszélünk, ha a felettes szerv által kidolgozott alternatívák közül a legmegfelelőbbet adaptáljuk az irányított szervezetre;
- **szabad hatáskörű döntés**, amikor a rendészeti vezető saját hatáskörben végzi el a különböző döntési alternatívák kimunkálását és a legoptimálisabb kiválasztását.

A döntéshozatalnál a vezetőnek a következő elemeket kell figyelembe vennie.

- 1) **A döntési helyzet felismerése** (Van-e döntési kényszer?)  
(Kell - e valamit tennie? Igen vagy nem?).

---

<sup>31</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 20-23. o. alapján

<sup>32</sup> Uo.: 20. o.

- 2) **A probléma megfogalmazása** (Mi a probléma? Mit kell tenni? Célok, lehetőségek számbavétele).
- 3) **Cselekvési változatok megfogalmazása** (Mikor, mit, milyen sorrendben tegyünk, hogy a jövőbeni elképzelt célnak megfeleljünk).
- 4) **A döntés** (A legjobb változat kiválasztása). Az adott szervezetre vonatkozó előny, hátrány mérlegelése és a cél elérése szempontjából az optimális változat kiválasztására.

### **Döntési helyzetek, döntési eljárások, döntések**

A döntési helyzetek jellemzői alapján a szervezet vezetője a következő döntéseket hozhatja meg:

- **Bizonyosságra épített döntések** esetében felismerhető, előre modellezhető a döntés hatása, összes következménye.
- **Kockázattal járó döntések** esetében ismeretlen tényezők is hatást gyakorolhatnak a döntés eredményeinek a kialakulására. Az esetek többségében az ilyen döntések hipotézisekre épülnek, amelyek vagy realizálódnak, vagy nem. A felvállalt kockázatot jelentősen csökkentheti a vezető szakmai tapasztalata és felkészültsége, az általa irányított szervezet hatékonysága.
- **Bizonytalansági helyzetben meghozott döntés**, amikor a döntéshez nem állnak rendelkezésre a meghozatalához szükséges információk, a vezető mégis kénytelen döntésre jutni. A vezető döntése magában hordozza a siker és a kudarc lehetőségét is, melynek végeredménye nagymértékben függ a vezető szakmai hozzáértésétől, személyes tapasztalataitól.

### **A döntésekkel szemben támasztott általános követelmények:**

- a döntés feleljen meg a szervezet működési rendjének és a szervezet „érdekeinek”;
- az alárendelt szervezet számára teljesíthető legyen;
- a teljesítéshez szükséges materiális, nem anyagi jellegű és humán tényezők álljanak rendelkezésre;
- elegendő idő álljon rendelkezésre a végrehajtásához;
- szakmailag és tudományosan megalapozott legyen;

- a szervezet tagjainak többsége támogassa a döntést és annak végrehajtását.

### 3.4. A szervezés

**A szervezés során a vezető a meghatározott cél elérése érdekében összehangolja az alkalmazott munkamódszereket, amely lényegét tekintve magába foglalják a folyamatok megszervezését, a szervezetek létrehozását, és a munka megszervezését.** <sup>33</sup>

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

Ez a vezetési funkció a döntést követően válik szükségessé, hiszen a vezetési rendszerben elengedhetetlen a feladatok további lebontása az egyes alárendelt szervezetek vezetői részére.

#### **A rendelkezések kiadása**

**A rendelkezések kiadása az ügyrendben meghatározott vezetők vezetési, belső igazgatási eszköze**, amely a kötelező feladatokat, végrehajtási szabályokat, hatáskörbe utalt döntéseket tartalmaznak az alárendelt számára. Megjelenési formáját tekintve szóbeli, és írásbeli rendelkezéseket különböztethetünk meg.

- **A szóbeli rendelkezés** legismertebb formája a szóban közölt utasítás (parancs), amely a vezető (előljáró) akarata érvényre juttatásának legelfogadottabb eszköze, amely az alárendelt számára olyan kötelezettséget jelent, melyet teljesítenie kötelező.
- **Az írásbeli rendelkezések**, melyek továbbításához is felhasználhatók a korszerű adat továbbító rendszerek (e-mail, internet, intranet, SMS), melyeknek teljesítése szintén kötelező érvényű.

A szervezési funkcióban található **az együttműködés megszervezése, mely általános jellemzői** a következők lehetnek:

---

<sup>33</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 23. o.

- az együttműködés hatáskör és illetékesség alapján szervezett, egymásnak alá nem rendelt azonos szintű, **hasonló érdekeltségű** szervek, szervezetek és személyek között valósul meg,
- felsőbb vezetési szint által **szorosan beszabályozott** /rendeletek, parancsok, intézkedések, megállapodások, szerződések/,
- **felülről lefelé szervezett,**
- **kölcsönösség** alapján szerveződik,
- **nemzetközi, nemzeti, központi, területi és helyi szinten** tervezett és szervezett,
- az együttműködés eredményeképpen megnő a bevonható erők és eszközök aránya és ezzel együtt **a szervezet hatékonysága.**

### 3.5. Az irányítás

**Az irányítás olyan vezetési funkció, amelynek gyakorlásával az előljáró beavatkozik a folyamatba, annak beindítása, előírt szinten tartása, kívánt módon való megváltoztatása és leállítása céljából.**<sup>34</sup>

**Az irányítás** lényegében nem indítja újra a vezetési folyamatot, hanem a kisebb zavaró tényezőket iktatja ki, ez általában **direkt formájú külső beavatkozás**, míg **a vezetés a szervezet belső viszonyainak a befolyásolására irányul.**

### 3.6. Az ellenőrzés, értékelés

A vezetési ciklus visszacsatolása az ellenőrzés. Az ellenőrzés mindig összehasonlítást jelent: **a tényállapotok összehasonlítása a tervben foglalt, elvárt állapottal.**

Az ellenőrzés olyan vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű vezető (parancsnok) **meggyőződik arról, hogy az alárendeltek hol tartanak a meghatározott feladatok végrehajtásában, azt milyen szinten hajtották végre,** biztosítva van-e a kitűzött cél elérése.<sup>35</sup>

Hasonlóan az eddig tárgyalt vezetési funkciókhoz, **az ellenőrzés végigkíséri az egész vezetési folyamatot,** annak minden elemében jelen van (a vezetés minden területén és minden szintjén).

<sup>34</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 27. o.

<sup>35</sup> Uo.: 28. o.

Az ellenőrzés **a vezetői információk egyik legjelentősebb forrása**, visszahat a szervezeti koordinációra, (tervezésre, szervezésre és operatív vezetésre). Ugyanakkor maga az információs rendszer az ellenőrzés egyik alapja is, amely befolyásolhatja az ellenőrzés irányát és területeit.

**Az ellenőrzés célja** a munkavégzés színvonalának javítása, **a helyes, célszerű folyamatok megerősítése**, a munka folyamatában kialakuló **kedvezőtlen jelenségek és hibák minél korábbi időben történő feltárása**, azok kijavítása érdekében.

A végrehajtás során felmerülő problémák, vagy az előre nem látott változások által teremtett új szituációk felismerését a folyamatos ellenőrzés teszi lehetővé. **Az ellenőrzés tájékoztat a döntések helyességére vagy helytelenségére vonatkozóan is.**

**Az ellenőrzés módszerei** eszközeiben és módszereiben nagy változatosságot mutat. Az ellenőrzés céljának, tárgyának, formájának és terjedelmének megfelelő eszközrendszer és módszerek alkalmazásával lehet biztosítani az ellenőrzési tevékenység hatékonyságát. **Az ellenőrzés lehet teljes körű**, ha a vizsgálat alá vont tevékenység minden előfordulását figyelembe veszi, vagy lehet **mintavételes**, amikor takarékosági, vagy egyéb okok miatt (pl.: időkorlátok) az ellenőrzés tárgya reprezentálására valamilyen szempontok alapján kiválasztjuk a mintát és az ellenőrzés csak erre irányul. A mintavétel egyik formája a véletlenszerű (szűrőpróbaszerű) ellenőrzés.

Az ellenőrzési formák és módszerek az ellenőrzés céljától, tartalmától és jellegétől függően változatosan külön-külön, vagy egymással kombináltan alkalmazhatók.

### **A tevékenység értékelése.**

**Az értékelés olyan vezetési funkció mely során a vezető megerősíti az alárendeltet abban, hogy a feladatot hogyan hajtotta végre, mekkora volt a siker vagy a hiba nagysága.**<sup>36</sup>

Az értékelés végrehajtására számos lehetőség kínálkozik, a vezető elismerésétől az elmarasztalásáig, esetenként a leváltásáig. A vezető teljesítmény értékelésében minden évben értékelésre kerül a vezető-irányító munka hatékonysága.

---

<sup>36</sup> Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében, RTF jegyzet, Budapest, 2009. 32. o.

A szervezet tevékenységének értékelésére rendelkezésre állnak a különböző vezetői fórumok és állománygyűlések.

A fejezetben áttekintésre kerültek a vezetési folyamat elemei, azok legfontosabb összetevői.

#### **4. A rendészeti tevékenység, a biztonság megközelítésének alapkérdései.**

##### **4.1. A rendészet, a rendészeti tevékenység, a biztonság**

A rendészet fogalmának meghatározása napjainkban, a rendésztudomány térnyerésével egyre jobban letisztul. Szamel Lajos megfogalmazásában **"A rendészet olyan állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul."**<sup>37</sup>

A közrend jogi rend, melynek védelmében közreműködik a törvényhozás és az egyéb jogalkotási rendszer. A közrend védelmében meghatározó a közigazgatási rendszer szerepe, hiszen a rendészet fogalmából származtatható tevékenységeket csakis közigazgatási szervek képesek elvégezni. Ezeknek egyik, de nem kizárólagos szerve a rendőrség.

A **biztonság fogalmának**<sup>38</sup> meghatározása rendkívül bonyolult problémakör, de egyfajta, a társadalom javára szolgáló biztonsági termékként történő elfogadása egyértelmű. Finszter Géza megfogalmazása szerint is **a biztonság rendkívül összetett fogalom.**<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Szamel L.: Jogállamiság és rendészet. Rendészeti Szemle 1992/10. 3-21. oldal.

<sup>38</sup> A biztonság fogalmának meghatározása az utóbbi időszakban jelentősen átalakult, kiszélesedett, de alapvető tartalma nem változott. „A biztonság a veszélyektől, vagy bántódástól mentes, zavartalan állapot”. Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó 1987. 139. p.

<sup>39</sup> „A biztonság nem más, mint egy gyűjtőfogalom, amely magába foglalja az adott ország külső fenyegetettségétől való megvédését, illetőleg erre való (preventív, stratégiai) felkészülést egyfelől, másfelől a belső rend és stabilitás biztosítását jogi és rendészeti eszközökkel, illetve intézményei által, harmadrészt pedig olyan külső és belső fenyegetettség elleni védelmet, amely különleges (titkosszolgálati) készenlétet, felkészültséget igényel. A biztonság egy olyan kvázi produktum az elméleti absztrakció szintjén, amelyet állami szervek, intézménye, esetenként magánszemélyek és szervezetek termelnek, amelynek végső állapota a háborítás mentes lét, „fogyasztói” pedig az állampolgárok. Specifikus abban a tekintetben, hogy értékelhető és elfogadott biztonság a fogyasztók (állampolgárok) közreműködése nélkül (önkéntes jogkövetés, társadalmi kötelezettségek önkéntes felismerése - pl. bűnözés elleni társadalmi szintű összefogás-, öntevékenység, önálló kezdeményezés e célok érdekében/sem képzelhető el.

E fogalom szerint a biztonságnak legfeljebb kettő, maximum három érvényesülési területe lehet, nevezetesen: a) az adott ország belső biztonsága, b) a külső fenyegetettségétől való védelem c) esetleg az egyes állampolgár belső lelki békéje, amely kölcsönhatásban lehet a másik kettővel, egy adott történelmi korban igenis befolyásolhatja azokat. A belső biztonság ehhez képest osztható közbiztonságra, gazdasági, szociális biztonságra stb., a külső fenyegetettségétől való védelem pedig preventív honvédelmi stratégiára, védelmi stratégiára, speciális (titkosszolgálat) támadást elhárító stratégiára, taktikára”. Finszter Géza, Közszolgálati Menedzsment; RTF kiadó – kézirat Budapest, 2011. 19.o.

Egy adott ország, régió, megye biztonsága hasonlítható korábbi önmagához és a jelen viszonyaihoz, az mérőszámokban kifejezhető és összevethető. A különböző kriminálstatisztikai mérőszámok hitelesítik a közbiztonság helyzetét.

Problémát okozhat, ha egyes statisztikai mutatók ésszerűtlen javítása teljesítendő követelményként lép fel a szervezetben (káros lehet az a szemlélet, hogy például minél több bírságot szedjen be a járőr - ezzel bizonyítva eredményességét).

A demokratikus és következetes jogalkotás a legális biztonságot szolgáltatja. Az állam biztonságot és a közbiztonságot biztosító és garantáló szervezet a rendőrség. E mellett persze egyre inkább megjelennek magán biztonsági szektor szereplői is.

**A rendészet** – annak ellenére, hogy **a hivatali szervezetek jegyeit viseli magán**, a modern állam közigazgatásában mindenhol látványosan **elkülönül a civil igazgatás más területeitől**.<sup>40</sup>

Ezek az elválasztó ismérvek a következők:

- A rendészet, védekező rendszer, a társadalomban előforduló jogellenes magatartások elhárításának igazgatási formája, ennyiben a **társadalom negatív kontrollja**.
- A rendészet teljesítménye a **közbiztonság elért színvonalával mérhető**. A rendészet ezért nem kizárólag a rendészeti igazgatási rendszer része, hanem tagja egy másik társadalmi alrendszernek is, amelyet a közbiztonsági rendszer.
- A rendészeti igazgatás összetettsége azt jelenti, hogy **egyes ágazatai merőben különböző igazgatási formákat kívánnak meg**. Például a Rendőrség esetében, a közbiztonsági feladatokat ellátó rendészet feladatait közigazgatási hatósági felhatalmazás birtokában teljesíti, míg a bűnügyi szolgálat a felderítéssel és a nyomozásokkal a büntető igazságszolgáltatás előkészítését látja el feladatát. Más rendvédelmi szervek esetén ezek a feladatok a szervezet jellegének megfelelően változnak, módosulnak. A különböző feladatok és minőség, eltérő szervezeti felépítést és igazgatási kultúrát követel meg, mely rendvédelmi szervként eltérő sajátossággal rendelkezik(het).

---

<sup>40</sup> Finszter Géza: „Az új típusú biztonság” Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1994. 18-25. oldal alapján

#### 4.2. Az objektív biztonság, mint a biztonság egyik alkotóeleme

Az objektív biztonság, mint fogalmi alkotóelem az elmúlt néhány évben jelent meg Magyarországon, az köznapi rendőri terminológiává vált.

Az **objektív biztonság**, mint a **biztonság statisztikai eszközökkel talán leginkább mérhető része** olyan **helyzetkép**, amely az adott pillanatban, leginkább jellemző a biztonság szempontjából az adott országra. Az objektív biztonság tehát, a biztonság mérőszámainak **különböző statisztikai módszerekkel történő elemzése**, amely az adott ország biztonságára jellemző **egy adott pillanatban. Összehasonlítva a korábbi időszakok biztonsági állapotait** lehetséges azok összehasonlítása, annak folyamatként történő, vagy részenkénti vizsgálata. Az így kapott eredmények, a **más országok esetében végrehajtott hasonló vizsgálatok eredményeivel** összevethető. Az ezen területeken végzett vizsgálatok eredményei mind-mind az objektív biztonság szférájában kerülnek értékelésre. <sup>41</sup>

Az objektív biztonság szférájában **keletkező adatok stratégiai és taktikai célokra egyaránt felhasználhatók, elsősorban a döntések előkészítésének folyamataiban.** Jelentős a veszély akkor, ha azok kizárólagosságát feltételezik a felhasználók és ezért nem a döntés előkészítés, hanem a döntéshozatal folyamatába integrálják be.

#### 4.3. A szubjektív biztonság, mint a biztonság másik alkotóeleme

**A szubjektív biztonság a biztonság belső oldala**, amelyen keresztül az érintett állampolgár érzékeli azt az állapotot, amelyet ő biztonságnak fogalmaz meg.

Míg az objektív biztonság a tények, a statisztikai adatok és az azokból levont következtetések összessége, addig a **szubjektív biztonság állapot, ezért sokkal nehezebben határozható meg.** A szubjektív biztonság mérésére nincsenek igazán egzakt módszerek. A bűnözés jelenléte a társadalomban, a jelenségként levonható tanulságok, a közbiztonság általános helyzete, az egyén érintettsége stb. elemei lehetnek a szubjektív biztonságnak.

Függetlenül attól a tényről, hogy az objektív biztonság és a szubjektív biztonságérzet más-más szegmensében helyezkedik el, **összefüggéseikben kell vizsgálni azokat.**

---

<sup>41</sup> Finszter Géza (2008): Bevezetés a rendészettudományba. Budapest, RTF 2008. 10-14. o alapján,



## Befejezés

Az oktatási segédanyag áttanulmányozása után, az olvasó képet kaphatott a modern vezetéselmélet kialakulásának folyamatáról, a szervezetek általános és speciális jellemzőiről, a vezetési modellekről, a vezetési folyamatról és azok elemeiről, a rendészet és a biztonság értelmezéséről, azon belül az objektív és szubjektív biztonság meghatározásáról.

Az oktatási segédanyag terjedelmi korlátok miatt, a tárgyalt ismereteket csak kivonatossan ismerteti, azok alaposabb tanulmányozása a szakirodalom feldolgozásával mindenképpen szükséges.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás szerk.: Vezetés- Szervezés I-II., Aula, Budapest, 1991;
- Dr. Bayer József: Vezetési modellek-vezetési stílusok. Vinton, Budapest, 1995;
- Czuprák Ottó: Dinamikus vezetés – Budapest - Hadtudományi Tájékoztató 1998. 4. szám;
- Czuprák Ottó: Katonai szervezetvezetés – egyetemi jegyzet – Budapest, ZMNE –2003;
- Czuprák Ottó: Kompetencia alapú haderővezetés – Budapest – Humán Szemle – 2006/1. szám;
- Czuprák-Kovács: Vezetéselmélet NKE Kiadó TK. Kézirat, 2013.
- Dobák Miklós (2006): Szervezeti formák és a vezetés. Akadémiai Kiadó Budapest, 2006.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés – Aula – 2011
- D. McGregor (1966): X- elmélet és Y- elmélet. In: R. Sutermeister: Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest;
- Finszter Géza (2008): Bevezetés a rendészet tudományba. Budapest, RTF 2008.;
- Finszter Géza (2003) A rendészet társadalom elmélete. Rendvédelmi Füzetek 4-5. sz. Rendőrtiszti Főiskola Kiadó, Budapest;
- Finszter Géza: „Az új típusú biztonság”. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1994.
- Dr. Gyökér Irén: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment alapjai Bp. 2008.
- Közszerzői Menedzsment tankönyv kézirat - Budapest, 2011.
- Kovács Gábor: A Rendészeti szervek felsőszintű irányítása jegyzet. RTF kiadó, Budapest, 2009;
- Kovács Gábor: A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében c. jegyzet Rendőrtiszti Főiskola kiadó, Budapest, 2009;

- Ludwig von Bertalanffy: Adalékok egy általános rendszertanhoz, a szervezet, mint rendszer, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979
- Nemes Ferenc (2003): A vezetés alapjai. Zsigmond Király Főiskola Kiadó, Budapest;
- Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek – Budapest - MACROPOLIS Bt. – 2006
- Papp Judit: A közigazgatási jog alapjai, Rejtjel Kiadó, Budapest, 1995.
- Vezetélméleti Ismeretek. RTF Tankönyv. Budapest. Rejtjel kiadó 2003;
- William D. Hitt (1990): A mestervezető. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár Kiadó, Budapest
- Woodward J.: Industrial Organization: Theory and Practice. London. University Press 1965.
- William D. Hitt: Vezérfonal a cselekvéshez – OMIK – 1990,