

## A RENDÉSZETI SZERVEZETEK BEN LEJÁTSZÓDÓ DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉSI FOLYAMAT JELLEMZŐI, AZ OPTIMÁLIS DÖNTÉS

### 1. Bevezetés

A rendészeti szervezetek a vezetése rendkívül összetett feladat. A rendészeti vezetők többsége erős vezetéselméleti háttértudással rendelkezik, de ehhez kapcsolódóan a rendészeti szervezetek vezetési kultúrája is megköveteli a teljes vezetési folyamat elemeinek, a vezetési funkciók érvényre juttatását.<sup>1</sup> A tanulmány fő témája a legfontosabb vezetési funkcióknak és az optimális döntés kialakításának bemutatása.

### 2. A döntést megelőző vezetési funkciók

A vezetési folyamat egyes funkciói<sup>2</sup> a gyakorlatban folyamatként foghatók fel, de vezetéselméleti szempontból egymástól elkülönítésre kerülnek. A teljes vezetési folyamat során az egyes elemek felcserélődhetnek, megismétlődhetnek, újra előtérbe kerülhetnek, a kiegészítő információk hatására egyes elemei módosulhatnak, megváltozhatnak. Tehát ez a folyamat rendkívül rugalmas lehet, de összességében megállapítható, hogy a vezetési funkciók szorosan összekapcsolódnak és egymásra épülnek, egy egységes és egész rendszert alkotva képezik a teljes vezetési folyamatot.

### 3. A rendészeti szervezetek vezetése során a döntést megelőző vezetési funkciók

#### 3.1. Információk gyűjtése és feldolgozása (elemzése), közlése, és felhasználása<sup>3</sup>

Minden emberi tevékenység alapja az információ, így van ez a vezetői tevékenységgel is. A sikeres vezetői munka alapfeltétele az, hogy a vezető folyamatosan rendelkezzen a vezetett tevékenység megtervezéshez, megszervezéséhez, irányításához (működtetéséhez) ellenőrzéséhez és értékeléséhez szükséges, már előzetesen elemzett és értékelt információkkal. A magyar rendészeti szervezetekre jellemző, hogy a különböző vezetési szinteken szolgálatot teljesítő rendészeti vezetőknek jól megszervezett és átgondolt szervezeten belüli és szervezeten kívüli információs rendszer áll rendelkezésére. Ezek a rendszerek a szervezetet ért minden külső- és belső hatásról információt szolgáltatnak az információkat megrendelők számára. Ebben a folyamatban kiemelkedően fontos az információk megfelelő előkészítése, elemzése, szűrése, osztályozása. A rendészeti vezetők –

<sup>1</sup> Varga János: Határrendészeti vezetők felkészítése rendészeti környezetben. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): A modernkori magyar határrendészet 110 éve. Magyar Rendésztudományi Társaság Határrendészeti Tagozat. Budapest 2013. 275-289. o.

<sup>2</sup> Információ gyűjtés és feldolgozás, tervezés, döntés, szervezés, végrehajtás irányítása, ellenőrzés és értékelés

<sup>3</sup> Kovács Gábor: Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél: 1. Vezetési funkciók gyakorlása 1.2. Az információk felosztása, formái és jellemzői. In: Horváth József – Kovács Gábor (szerk.) Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016. 52-56. o.

a szervezetekre jellemző szerteágazó feladatrendszer miatt – általában leterheltek, ezért szükséges, hogy a vezetőhöz csak az elemzett, értékelt, feldolgozott információk jussanak el. Mindezek előkészítése rendkívül felelősségteljes feladat, de azzal, hogy előkészített információt kap a vezető, már önmagában hatékonyabb és könnyebb lesz a vezető-irányító munka.

### 3.2. Tervezés (döntési változatok kialakítása, a döntés előkészítése)

A tervezés akkor veheti kezdetét, ha vezetőként rendelkezünk a szükséges és elégséges háttér információval. A tervezés az a vezetési funkció, melynek gyakorlása során az adott szintű rendszeti vezető, a megoldandó feladatokat a rendelkezésre álló erőeszközök, a kialakult operatív helyzet tükrében időrendi, fontossági sorrendben személyhez (szervezethez) kötötten csoportosítja, a feladatok kellő időben történő szervezett végrehajtása érdekében.<sup>4</sup>

A tervezés első eleme a rendelkezésre álló időmennyiség felosztása (az ún.: időszámvetés), amely a rendelkezésre álló idő legcélszerűbb elosztása a vezető szervezet és a végrehajtók között. Az időszámvetéshez kapcsolódó tervezés alapját az előljáró által megadott főbb időpontok alkotják, de a vezető a saját elhatározáshoz kapcsolódó feladathoz is készít időszámvetést, hiszen a feladat kezdete és a készenlét ideje már önmagában behatárolja a cselekvés sorrendjét. A tervezés általános folyamata a következőket tartalmazhatja:

- A valóságos és az elképzelt (kívánatos) helyzet közötti különbség elemzése.
- A feladat (tevékenység) végrehajtását segítő és gátló tényezők számbavétele.
- A cél eléréshez szükséges tevékenységi változatok kialakítása.

A tervezés általában aprólékos munkafolyamat, de minél magasabb vezetési szinten történik meg a tervezés, az annál általánosabban valósul meg. A vezetési szintek csökkenésével a kidolgozott tervek egyre inkább részletesebbek, és aprólékosabbak. Önmagában már a tervezés is egy rendkívül összetett folyamat, melyben fellelhető a többi vezetési funkció is (pl.: az információgyűjtés és feldolgozás, a döntés, az ellenőrzés). A tervező munka során kialakított elgondolás, amely általában a végrehajtási (megvalósítási) tervben ölt testet, a kitűzött cél elérése érdekében elvégzendő feladatokat, azok sorrendjét, végrehajtásuk módját, időpontjait, eszközrendszerét, a végrehajtásba bevont szervezeteket és személyeket, a végrehajtókat, a felelősöket, a határidőket, a végrehajtáshoz szükséges anyagi- tárgyi eszközöket tartalmazza. A terveknek számtalan változatát tárgyalja a szakirodalom<sup>5</sup>, mindegyik jellemzője az áttekinthetőség, a logikus felépítés, és az, hogy az egyes közreműködők feladata pontosan kiderüljön belőle.<sup>6</sup> Akkor jó egy terv, ha egy a témában átlagos jártassággal rendelkező szakember az alapján végre tudja hajtani a feladatot.

Amennyiben elkészültek a döntést megelőzően a lehetséges cselekvési változatok, a tervek, akkor következik a legfontosabb vezetési funkció a döntés.

<sup>4</sup> Lásd bővebben: Kovács Gábor: i.m. 68-72. o.

<sup>5</sup> Czuprák Ottó – Kovács Gábor: Vezetés- és szervezéstudomány. Nemzeti Közszerzői és Tankönyv Kiadó. Budapest, 2013. 326 o.

<sup>6</sup> Varga János: A nemzeti biztonsági stratégia és a határőrizet. Főiskolai Figyelő 1999/2. 35. o.

### 3.3. Döntés (a legfontosabb vezetési funkció, az optimális változat kiválasztása)

A döntéseméleti irányzatokat a vezetésemélettel foglalkozó szakirodalom számos megközelítésben tárgyalja. Már az átlagemberek is nap, mint nap, döntéseket hoznak. Egy amerikai felmérés szerint egy átlagos vezető munkahelyén hetente átlagosan 139 nagyobb volumenű döntést hoz. Természetesen a vezetői szint és a vezetés centralizációja nagymértékben meghatározhatja ezt a számot. A tudósok megfigyelték, hogy a vezetői döntések felénél átlagosan kevesebb, mint 9 percet alatt születik meg a döntés, a döntések csupán 12%-a vett igénybe egy óra időtartamot.<sup>7</sup> Megállapíthatjuk, hogy mindenki szeret dönteni, legalább is a saját ügyeivel kapcsolatban. Mikor keljek fel, mit vegyek fel, mit reggelizzek? Tegyek-e a kávéba cukrot, elvigyem-e a gyereket az iskolába. Ezek általában ösztönös döntések, melynek alapját az ösztönösség – ember vonatkozásában általában a biológiai ösztönösség – képezi. Ezekben az automatikus döntésekben, vagy az adott szituációban nincs kiélezett döntési helyzet. A vezető, természetesen a rendészeti vezető esetében ezek a mindennapi dolgok kiegészülnek jó néhány szakmai probléma megoldásának kérdésével is.

A döntés általános emberi tevékenység, de a vezető munkájában kiemelkedő helyet foglal el és így a szervezeti tevékenységben, a szervezet életében – sikereiben vagy kudarcaiban meghatározó szerepet játszik. A döntés a vezetői tevékenységben azért tölt be központi szerepet, mert annak meghozataláig az információgyűjtés és feldolgozás, a tervezés, az esélyek mérlegelése, a vezetési folyamat részeként azt hívatott előkészíteni, hogy minél optimálisabb döntést tudjon meghozni a döntéshozó.

Gyakori a tapasztalati alapú döntések meghozatala, ekkor a döntéshozó a korábbi tapasztalataira alapozza a döntését. E döntés elsősorban a vezetői tekintélytiszteleti elvre épül, mely mások tekintélyére hivatkozással, illetve saját tekintély hangsúlyozására alapozódik.

A döntéshozó olyan személy (szervezet) aki (amely) jogosult a döntés meghozatalára, vállalja annak következményeit, felelősséget vállal döntéséért. A döntéshozó alapvetően a cél eléréséhez vezető folyamatról hoz döntést. A döntéshozó sajátos felhatalmazása biztosítja, hogy a döntésével a teljes szervezet működését, jövőbeni állapotát befolyásolja. A döntésben közreműködhet a szervezetben meglévő vezetői testület, de bizonyos döntések átruházhatóak (delegálhatóak) az alsóbb szintű szervezeti elemek vezetőire.

A döntések szerepe, jelentősége napról napra növekszik, mert a feladatok komplexitása, a rendkívül gyors technikai, technológiai változások megkövetelik a vezetői reagáló képesség fejlesztését. Ma már minden vezetőnek rendelkezésére áll az internet kapcsolat. Sürgős és fontos esetekben azonnal tud dönteni. Fontos cél a reagáló idő minimalizálása is, hiszen a keletkezett konfliktusok gyors megoldásával lehet növelni a versenyképességet, fenntartani az egyensúlyi helyzetet. Mindezek mellett, a szervezeten belül a helyes döntési eljárások és módszerek kidolgozása, alkalmazása, rendkívül javíthatja a vezetői munka hatékonyságát, ez által a szervezet eredményességét.

A döntések meghozatalának egy részét széles körűen támogatják a különböző informatikai eszközrendszerek, melyek segítik a vezetési folyamatok elemzését, modellezését, de továbbra sem helyettesítik a vezetői munkát, a személyes, vezetői

<sup>7</sup> Sheena Iyengar: How to make choosing easier 2012.

Forrás: [https://www.ted.com/talks/sheena\\_iyengar\\_choosing\\_what\\_to\\_choose](https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_choosing_what_to_choose) (Letöltés ideje: 2017.06.14.)

tevékenységet. Az informatikai eszközrendszereket alkalmazó specialisták által kidolgozott tevékenységi lehetőségek közül, a vezetésnek képesnek kell lennie, a legoptimálisabb kiválasztására az emberi tényező nem szorulhat háttérbe.

#### **4. A döntés értelmezése, a döntéshozatal**

A döntés fogalmának számos értelmezése, megközelítése létezik. Tágabb értelemben az egész döntési folyamat is ebbe a fogalomkörbe tartozik. A döntés tágabb értelmezése magában foglal minden olyan döntési tevékenységet, amely a vezető hatáskörébe tartozik.

A szűkebb értelmezés szerint maga a döntés, azaz a választás, tehát maga a mozzanat. A döntéshozatal – olyan választási folyamat, amely különböző cselekvési lehetőségekre (ideértve a nem cselekvést is) terjed ki és eredménye a döntés. a döntéshozatal valamilyen cselekvési lehetőségek közötti választás, valamely változat melletti állásfoglalás, amely többnyire meghatározza a cél elérésének a módját. A döntés olyan vezetési funkció, mely során a vezető a vizsgált lehetséges cselekvési változatok közül egyet kiválaszt az adott cél elérése érdekében.

A valamennyi döntéshozatalt befolyásolják az objektív és a szubjektív tényezők. A döntéshez kapcsolódó objektív tényezők a célokban, a lehetőségekben és következményekben realizálódnak. A szubjektív tényezők a döntéshozó személy felkészültségében, tapasztalatában, alkalmazó képességében, kompetenciáiban, a felsőbb vezetői elvárásnak való megfelelésben, stb. jelennek meg.

##### **4.1. A döntéshozatalnál a vezetőnek a következő elemeket kell figyelembe vennie**

###### *A döntési helyzet felismerése*

A döntési helyzet felismerése szubjektív, nagymértékben függ a vezető szakmai felkészültségétől, személyiségétől, a rendelkezésére álló információk tartalmától. A döntési helyzet realizálása személyenként változó. Van, akinek egy adott dolog (pl. a munkatársak késése) problémát okoz, minden alkalmat megragad arra, hogy ezt a jelenséget, ha szükséges döntések sorozatával is visszaszorítsa (pl.: jelenléti ív bevezetése, munkatársak személyes ellenőrzése). E mellett természetesen van olyan vezető, akinek a pár perces munkahelyi késések nem jelentenek semmilyen problémát, így szerinte nem is alakul ki döntési helyzet ezzel kapcsolatban.

###### *Van-e döntési kényszer?*

A döntési kényszer felismerése szorosan kapcsolódik a döntési helyzet felismeréséhez. Saját vezetői döntés a döntési kényszer felismerése. Természetesen a döntési kényszert a belső követelménytámasztás és probléma felismerés mellett külső hatás is kiválthatja (pl.: ha a munkahelyi vezetőnk valamely tekintetben a rosszallását fejezi ki irányunkba, vagy az általunk irányított szervezet irányába, vezetőként mi is azonnal felismerhetjük a döntési, cselekvési kényszerünket). Jobb azonban, ha vezetőként „az elöljáróink fejével gondolkozva” kellően kritikusak vagyunk magunkkal és szervezetünkkel szemben.

### *A probléma megfogalmazása és a cél meghatározása*

Ahhoz, hogy vezetőként sikeresen be tudjunk avatkozni a folyamatokba és helyes döntéseket tudjunk hozni, meghatározóan fontos a probléma pontos behatárolása és az, hogy a probléma bekövetkezésének okait a lehető legjobban megismerjük. Önmagunk és környezetünk számára a kialakult problémát mindig meg kell tudnunk fogalmazni, hiszen így tudjuk munkatársaink irányába azt közvetíteni. Már a probléma megfogalmazása során el kell kezdenünk a kitűzött célokat és lehetőségeket számba venni.

### *Cselekvési változatok megfogalmazása és összevetése, a különböző tényezők elemzése*

A döntésünk megalkotásában ez a mozzanat az egyik legkritikusabb pont. Mikor, mit, milyen sorrendben tegyünk, hogy a jövőbeni elképzelt célnak megfeleljünk. A cselekvési változatok optimális száma három. Ennél kevesebb lehetőség csökkenti a választási lehetőséget, de a háromnál nagyobb számú lehetőség már választási bőséget okoz. Ez a bőség azonban inkább gátló, mint segítő. Előfordulhat olyan eset is, hogy a lehetőségek sokasága úgy befolyásol bennünket, hogy azok tanulmányozását, modellezését követően, akár a döntésünket is elhalaszthatjuk. Megállapítható ebben az esetben is, hogy a kevesebb gyakran több. A sok lehetőség kidolgozása sok energiát igényel, és amikor készen vagyunk az alaposan kidolgozott lehetőségekkel, akkor sajnáljuk elvetni a munkánk gyümölcseit – tehát ugyanott vagyunk, mint a kiindulási helyzetben (próbálják meg, hogy sokkal nehezebb 10 fajta táblás csoki közül választani, mint csupán három fajtából).

### *A döntés meghozatala az optimális döntés<sup>8</sup>*

A döntésünk célja az optimális változat kiválasztása. Vezetőként mérlegelnünk kell az adott szervezetre vonatkozó előnyöket és hátrányokat. A választás szempontrendszere viszont meghatározó (az előbbi példánál maradva, ha csak a mogyorós csokit szeretjük, akkor a választékból azonnal kizárjuk a tejsokikat, megkönnyítve ezzel a döntésünket). A rendészeti szervezetek sajátossága az, hogy a döntés nem egyetlen cselekvés, hanem előfeltételezi és megköveteli a szervezet elemeinek a bonyolult előkészítő szervező munkáját!

A rendészeti vezetőnek – a döntési alternatívákat illetően – a következő lehetőségek állnak rendelkezésére, de mindegyik esetben a felelősség a vezetőre hárul:

- *Adaptáló döntés*, amikor a vezetőnek a felettes vezetői szervezet előzetes döntését kell az általa irányított szervezetre alkalmazni. Ebben az esetben erősen korlátozott a döntési alternatívák felismerése és kidolgozása, ekkor csak az irányított szervezet sajátosságai vehetők figyelembe – a valós döntési helyzet korlátozott, vagy esetleg el is marad.
- *Különböző alternatívák* közötti döntésről beszélünk, ha a felettes szerv által kidolgozott alternatívák közül, vagy saját elhatározásunk alapján azt adaptáljuk az általunk irányított szervezetre, amelyik – szerintünk – a legjobban megfelel a sikeres tevékenységnek.

---

<sup>8</sup> Kovács Gábor: i.m. 72-75. o.

- *Szabad hatáskörű döntés*, amikor az adott rendészeti vezető saját hatáskörében végzi el a különböző döntési alternatívák kimunkálását és azok közül az optimális kiválasztását (ebben az esetben beszélünk szabad döntési helyzetről).

## 5. A döntési helyzetek jellemzői a rendészeti szervezetekben

A rendészeti szervezetekben a kialakult helyzet nagyon gyakran változik.<sup>9</sup> Általában minden vezetési szinten a vezető arra törekszik, hogy biztos és megalapozott döntéseket hozzon. Mindezek alapján a következő döntések szülehetnek.

- *A bizonyosságra épített döntések* esetében előre modellezhető a döntés hatása, és annak összes következménye. Az ilyen döntésekben általában nincs kockázat, a döntések a rendészeti tevékenységére vonatkoznak és a hatósági jogkör alkalmazásával állnak kapcsolatban, meghozatalának szabályai és formája pontosan behatárolt – a meghozott döntés nagy valószínűséggel biztosítja a tevékenység sikerét. Ebben az esetben a lehető legkisebb ráfordítással a legnagyobb sikert reméljük.
- *A kockázattal járó döntések* esetében ismeretlen tényezők is hatást gyakorolhatnak a döntés eredményeinek a kialakulására. Az esetek többségében az ilyen döntések feltevésekre épülnek, amelyek vagy realizálódnak, vagy nem. A felvállalt kockázatot jelentősen csökkentheti a vezető szakmai tapasztalata és felkészültsége, az általa irányított szervezet hatékonysága.
- *A bizonytalansági helyzetben meghozott döntés akkor születik*, amikor a döntéshez nem áll rendelkezésre a meghozatalához szükséges teljes információ mennyiség, de a vezető valami miatt, mégis kénytelen – általában azonnal – döntésre jutni. Ebben az esetben a döntési probléma hirtelen jelentkezik, a vezető megfelelő értékelése és azt követő döntése magában hordozza a siker és a kudarc lehetőségét is. A bizonytalansági helyzetben meghozott döntés helyessége nagymértékben függ a vezető szakmai felkészültségétől, személyes tapasztalataitól. Esetenként fel kell vállalni a döntést abban az esetben is, amikor nem áll rendelkezésre minden információ, mert az azokra történő várakozás veszélyeztetheti a végrehajtás biztonságát.<sup>10</sup>

Rendészeti vezetőként sem szabad szem elől téveszteni azt, hogy a vezető azért vezető, mert döntéseket kell hoznia a szervezete hatékony működése érdekében. A lehetséges döntési alternatívák közül valamelyiket ki kell választani a döntés során! Ez azonban nem könnyű feladat, ezért fontos, hogy minél több megbízható forrásból származó értékelt információval rendelkezünk a döntési helyzet optimális megoldási lehetőségeit illetően.

## 6. A döntés meghozatalának formái

A döntés meghozatalának formája változatosak, amelyek függenek a rendészeti vezető vezetési stílusától, a rendelkezésre álló megbízható forrásból származó és értékelt információktól és az időtényezőtől. Megkülönböztethetünk:

<sup>9</sup> Varga János: A tömeges méretű illegális migráció rendészeti kezelésére való felkészítés a rendészeti tisztképzésben. Határrendészeti Tanulmányok 2015/1. különszám 4-12. o.

<sup>10</sup> Kovács Gábor: i.m. 57-92. o.

- *Módszeres döntést*, amikor az alacsonyabb szintű vezetők és szakemberek bevonásával – általában a döntés előkészítési módszereket alkalmazva – kollektívan gyakorolja a vezető a döntési funkciót. Ez a módszer időigényes és fokozott óvatosságot igényel a vezetőtől – hiszen meg kell bíznia kollégái szakértelmében.
- *Személyes döntést*, amikor a vezető a saját szakmai ismereteiben, tudásában és tapasztalataiban bízva önállóan, az adott pillanatban rendelkezésére álló adatok alapján hozza meg döntését. Ez a módszer abban az esetben hasznos, ha kevés idő áll a vezető rendelkezésére. A személyes döntés sikerének feltétele a magas szintű szakmai ismeretek és a rutin.
- *Tudományos döntést*, amikor a megfelelő alternatíva kiválasztásához tudományos módszereket vesz igénybe a vezető (pl.: matematikai statisztika, a szervezetben működő tudományos testületek ajánlásai, modellek, algoritmus elemzések).
- *Testületi döntést*, amelyek a szervezet működési szabályzóiban (ügyrend, SZMSZ) meghatározottak, jellemzőjük, hogy a kisebbségi véleményt képviselők számára is kötelező érvényű a testület döntése. A döntés hosszas előkészületet igényel, a vezetőnek el kell fogadnia, hogy nem mindig a vezető által preferált döntés kerül előtérbe – a demokrácia érvényesül, ha a közösség döntött, akkor azt el kell fogadni.

Mindegyik döntési forma hasznos lehet, de az egyes döntési formák kiválasztásánál meghatározó a vezető személyisége és vezetési módszere, motiváltsága szociális érzékenysége és az, hogy rendelkezésére áll-e elegendő idő a döntés megalkotásához vagy nem. A döntésekkel szemben támasztott általános követelmények:

- a döntés feleljen meg a szervezet működési rendjének (törvényesség szakszerűség) és a szervezet „érdekeinek”;
- legyen konkrét, egyértelmű, átlátható és időszerű;
- az alárendelt szervezet és a végrehajtók számára teljesíthető legyen, ösztönözze a kompetencia alapú tevékenységet;
- álljanak rendelkezésre a teljesítéshez szükséges feltételek;
- elegendő idő álljon rendelkezésre a tevékenység megszervezéséhez és a végrehajtásához;
- a szakmai elvekkel összhangban legyen, ha szükséges feleljen meg a tudományos követelményeknek;
- a szervezet tagjainak többsége fogadja el a döntést és annak végrehajtását.

A döntések jellemző hibái, hiányosságai:

- a vezető nem ismeri fel, vagy nem kellő időben ismeri fel a döntési helyzetet, nem mérlegeli helyesen a reális lehetőségeket, vagy elszietett, vagy elodázott döntéseket hoz;
- a döntés megvalósításához nem áll elegendő idő a szervezet rendelkezésére;
- a vezető nem ismeri be döntésének hibáit, ragaszkodik a hibás döntés végrehajtásához, nem jut időben új döntésre;
- nem állnak rendelkezésre a döntés kivitelezéséhez szükséges erőforrások és feltételek;
- a döntés a szakmai alapelvekkel ellentétes, a vezető által kiválasztott döntést nem támogatja a szervezet tagjainak nagy része.

## 7. A rendészeti szerveknél jellemző döntéshozatali módszerek

A rendészeti szervezetek hierarchikus rendszert képeznek. Az egyes szervezeti elemek között általában szigorú alá és fölérendeltség uralkodik, amely a parancsadási jogkörrel is párosul.<sup>11</sup> A döntés előkészítése során általában két alapvető munkamódszert alkalmazhatunk:

- *A felülről lefelé /top-down/ irányuló döntéshozatali módszert.* A szervezeti rendszerben a döntéseket a felsővezetők hozzák meg, amely döntések vezetési szintről vezetési szintre haladva lejutnak a végrehajtó állományhoz. Ennek a módszernek a lényege a centralizált vezetés, hiszen az alsóbb vezetési rendszereknek igazodniuk kell a központi döntéshez, saját döntéseit is ebben a szellemben kell meghoznia.
- *Az alulról felfelé /bottom-up/ irányuló döntéshozatali módszert.* A szervezet alsóbb szintjein felmerülő problémák felszámolására, az alsóbb szintű szervezet vezetője javaslatokat fogalmaz meg, amely eljutva a magasabb vezetői szintekre, döntéseket indít be – amelyek általában megfelelnek az alsóbb szintű vezetés igényeinek, ezzel biztosítva a szervezet racionális működését, a problémák megoldását.

## 8. Az optimális döntés

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

## 9. A döntési folyamat – kockázatok

Legtöbb döntésünket már eleve bizonyos külső vagy belső korlátozások, kényszerek diktálják. Alapvető vezetői elvárás, hogy törekedjünk a kockázat minimálisra csökkentésére, melynek egyik módszere: a rendelkezésre álló információk feldolgozásával a döntési bizonytalanság csökkentése, ezzel együtt a kockázat csökkentésének minden módját fel kell mérni. Ezt követően mérlegelni kell a különböző döntési változatok esetében fennálló kockázatokat és intézkedni kell azok csökkentésére, majd kockázatelemzést<sup>12</sup> kell végezni, melybe lehetőleg be kell vonni a probléma megoldásának minden szereplőjét. A vezetői gyakorlat nagymértékben segít kiküszöbölni a kockázatok negatív hatását.

## 10. Befejezés

A rendészeti szervezet vezetőinek sikeressége többnyire a helyes döntések meghozatalán alapul. A sorozatosan meghozott helyes döntések az állomány körében és a

<sup>11</sup> Varga János: A határrendészeti kirendeltség szervezeti rendszerének sajátosságai és vezetésének aktuális kérdései. Hadtudományi Szemle 2017/1. 506-526. o.

<sup>12</sup> Ritecz György: A migráció kockázatai. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013. 255-264. o.

társvezetők körében is elismerést váltanak ki, ezzel saját vezetői tekintélyünk is folyamatosan növekszik.

Esetenként előfordulhatnak olyan helyzetek, amikor megalkotott döntéseink kevésbé sikeresek, de ebben az esetben se keseredjünk el, hiszen a vezetői munkakörnek ezek a kudarcok is velejárói, viszont törekedjünk arra, hogy időben ismerjük fel a gátló tényezőket és hozzunk olyan kiegészítő döntéseket, amelyek sikerre viszik az általunk irányított szervezet tevékenységét.

A 21. századi kihívásainak csak a felkészült, tudományos támogatottságú szervezetek tudnak megfelelni,<sup>13</sup> így a rendvédelmi szervek vezetőinek munkájában is fontos szerepe van a tudományosan megalapozott vezetési ismereteknek. A jó szakmai gyakorlat nem alakulhat ki a tudományos kutatás által megszerzett tudás nélkül.<sup>14</sup>

A tanulmány feldolgozása vélhetően segítséget nyújtott ahhoz, hogy a döntéseink elméleti háttérét felismerve, jövőbeni döntéseink még megalapozottaabbak legyenek.

---

<sup>13</sup> Németh József: Rendőrségi kutatások az EU Horizont 2020 pályázatok tükrében In: Boda József, Felkai László, Patyi András (szerk.) Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére. Liber amicorum in honorem Friderici Janza septuagenarii. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017. 407-416. o.

<sup>14</sup> Németh József: A Rendőrség Tudományos Tanácsának jelene és tevékenységének jövőbeli lehetséges irányai. In: Deák József – Gaál Gyula – Sallai János (szerk.): A toll sokszor erősebb, mint a kard. Rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére. Nemzeti Közsolgálati Egyetem. Budapest, 2016. 173 o.