

KOVÁCS ISTVÁN

Miért nem működhet a laissez-faire vezetési stílus a rendőrség kötelékében

Szervezett és kiberbűnözés, a fegyver-, a kábítószer- és az emberkereskedelem világméretűvé válása, szervezetek és személyek tevékenységét behálózó korrupció, nukleáris fegyverkezési versenyek stb.¹ Néhány bűnözési forma, amely a világ lakóit fenyegeti.² Manapság a biztonság szerepe egyre inkább felértékelődik. Korunk próbatételei összetettek, sok területet érintenek, hatásai is egyre nehezebben jósolhatók meg. Az állampolgárok ezért joggal várják el, hogy az állam e veszélyeket elhárítsa, polgárait pedig megvédje.³ A közsférába, az állami szervek működésébe vetett társadalmi bizalom emberi életek sokaságát befolyásolja. A bűnözés nem ismer – sem elvi, sem fizikai – határokat, így az állam olyan kormányzati politikát köteles folytatni, amely szükség esetén beavatkozik, a területén élő közösségek életét megvédi, vallott értékeit tiszteletben tartja, az ország külső és belső védelmét megteremti, a fenyegetésekkel és veszélyekkel szembeni biztonságot garantálja. Mindez elérhető a védelmi szervek olyan irányításával, amely az európai uniós tendenciákkal összhangban rátermettségével, kreativitásával, és professzionális beavatkozási képességével a problémák megelőzésére, megszakítására és megszüntetésére alkalmas.⁴

A kutatás egy esettanulmány bemutatásán keresztül szemlélteti, hogy a rendvédelmi szervek, azon belül is a rendőrség egyik helyi szervének vonatkozásában az alkalmazott vezetési stílus hogyan hátráltatta a társadalmi rendeltetés megvalósulását, a kitűzött (bűnüldözési) cél elérését. Ahhoz viszont,

1 „A szervezett bűnözés elleni harc a hatóságok napi problémájává nőtte ki magát.” Havasi Zoltán: A rendőrség megváltozott feladatai az EU csatlakozás tükrében. In: Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok a „Magyar határellenőrzés – európai biztonság” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2004, 105. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények III.]

2 Kovács István: A prostitúció jelensége és társadalmi kontrolljának vizsgálata empirikus módszerekkel. PhD-értekezés, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2016

3 Kovács, István: Is the prostitution a threat/danger to a country's (national) security? National Security Review, Special Issues, 2017, pp. 12–24.

4 Ma Magyarországon – a rájuk vonatkozó normák alapján – hon- és rendvédelmi szerveket különböztetünk meg. Bár társadalmi rendeltetésük eltérő, mindkét szerv elsődleges feladata a fenyegetésekkel és veszélyekkel szemben az ország védelmének garantálása. Míg biztonságunkat a honvédelem a külső erőekkel, addig a rendvédelem a belső rendezavarókkal szemben garantálja. Mivel feladatak elsődleges jellemzője közös, így összefoglalóan védelmi szerveknek is nevezhetjük őket.

hogy az említetteket vizsgálhassam, nélkülözhetetlen a rendőrség, a rendvédelmi szerv és a vezetés-irányítás funkciók értelmezése, azok államigazgatásban betöltött szerepének meghatározása.

Ha az állam az előbbieket érvényesítésére garanciát vállal, eredményorientált intézkedés megtételére van szüksége. Az állami koncepciónak határozott bűnüldözésre, hatékony igazságszolgáltatásra, és következetes (büntetés-) végrehajtásra szükséges épülnie. Olyan állami tevékenység gyakorlása lesz irányadó, amelyet közigazgatási/államigazgatási/rendészeti szervek fejtenek ki, intézkedéseik pedig terminológiájában különböző (múlt, jelen, jövő) funkciót valósítanak meg:

- a közrend megzavarásának objektív lehetőségét megelőzik;
- a közrendet zavaró magatartásokat megakadályozzák;
- a megzavart közrendet (bekövetkezett sérelem esetén) helyreállítják.

A rendészetelmélet ezt a tevékenységet rendészetnek nevezi. *Finszter Géza* megfogalmazásában: „*A rendészet a közigazgatásnak az az ága, ami társadalmi rendeltetésének betöltéséhez először a rendészeti szolgáltatásokat teljesíti, másodsor a jogellenes emberi magatartásokból származó veszélyeket a legitim fizikai erőszak monopóliumának birtokában elhárítja, harmadszor pedig az állam büntetőjogi igényét érvényesítő büntető igazságszolgáltatás előkészítése érdekében bűnüldözést folytat.*”⁵ (A veszély olyan állapot, élethelyzet, amelyben a társadalom által értéknek elismert anyagi és szellemi javakat sérelem fenyegeti. A sérelem lehet a javak megsemmisülése, értékük csökkenése, vagy értékgyarapító képességük elvesztése.) A rendészet – annak ellenére, hogy magán viseli a hivatali szervezetek jegyeit – a modern állam közigazgatásában mindenhol látványosan elkülönül a civil igazgatás más területeitől.⁶ Az elkülönülés jegyeinek függvényében „*a rendészeti igazgatás a civil közigazgatásnak az a szakigazgatási ágazata, amelyik rendészeti hatósági jogkörben eljárva, a hierarchikusan nem alárendelt ügyfelek részére a közbiztonság és a közrend védelmében intézkedéseivel jogokat biztosít és kötelezettségeket ír elő akként, hogy önkéntes jogkövetés hiányában hatósági intézkedéseinek – a legitim fizikai erőszak monopóliumát is magában foglaló – hatósági kényszer alkalmazásával szerezhet érvényt.*”⁷

⁵ Finszter Géza: A rendőrség joga. Duna Mix Kft., Vác, 2012, 122. o.

⁶ Kovács Gábor: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői, és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2009, 223–234. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X.]

⁷ Finszter Géza: i. m. 18. o.

E funkciók érvényesüléséről a rendészeti szervek gondoskodnak. A rendészeti szervek egyik csoportját a rendvédelmi szervek alkotják. Hazánkban ma nyolc rendvédelmi szerv működik, a rendőrséggel együtt.⁸ A rendőrség olyan közigazgatási hatóság (állami, fegyveres rendvédelmi szerv), amelynek feladata (az alaptörvényben, a rendőrségről szóló törvényben, és más jogszabályban meghatározott) bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatkörében az állami impériumból nyert legitím fizikai erőszak monopóliumának birtokában a rendészeti igazgatási tevékenység teljesítése.⁹

A rendőrség irányítása és vezetése

Egy ilyen hatalmas szervezet működését nem érthetjük meg, ha az alapvető fogalmakat (ügymint irányítás és vezetés) nem definiáljuk, azokat nem határoljuk el egymástól.

Az irányítás nem más, mint a teljesítmény mérése és korrekciója annak érdekében, hogy a szervezeti célok és tervek megvalósuljanak, míg a vezetés az irányítás szakmai ellenőrzését végzi.¹⁰

1991. szeptember 23-án az Alkotmánybíróság a 48/1991. (IX. 26.) számú AB határozatában rávilágított a vezetés és irányítás fogalmának meghatározására és egymástól való elhatárolására.¹¹ Le kell szögeznünk, hogy bár az irányítás és a vezetés külön funkciókkal jellemezhető, feladatuk akkor is együttesen a szervezet eredményes működtetésére irányul, egymás nélkül nem értelmezhető. Elhatárolásuk alapja az irányított szervezethez való viszony és az – állami irányításban – az irányítási, illetve vezetői aktusok különböző jogi minősége. Az irányító az irányított szervezeten kívül (fölötte) áll, a vezető viszont a szervezet csúcsán, de azon belül, annak részeként helyezkedik el. Az irányító az irányított szervevre alapvető befolyást gyakorol. Az államszer-

⁸ A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLIII. törvény 1. § (1) bek.: „Rendvédelmi szerv az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, a belső bűnmegelőzési és büntetőrendészeti feladatokat ellátó szerv, a terrorizmust elhárító szerv, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv, a büntetés-végrehajtási szervezet, az Országgyűlési Őrség, a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal.”
https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1500042.TV (A továbbiakban: Hszt.)

⁹ A rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény 1. § (2) bek. 1–19., valamint a 4. § (1) bek. https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99400034.TV

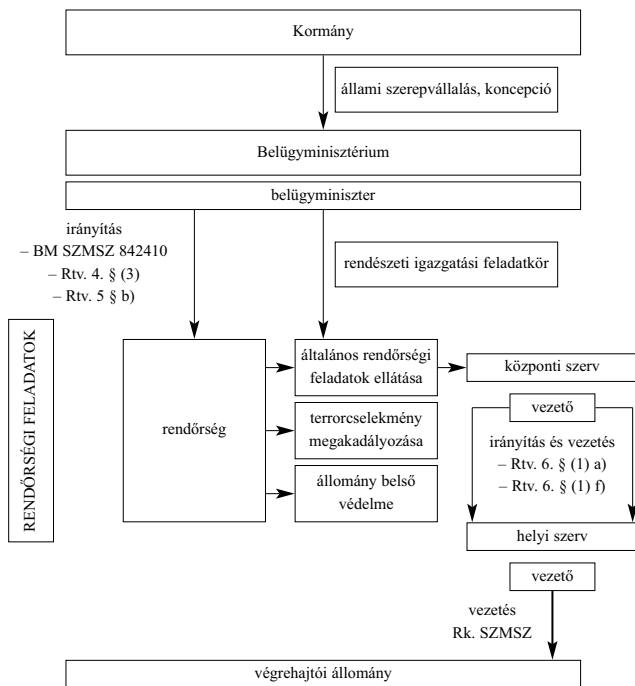
¹⁰ Harold Koontz et al.: Readings in Management. McGraw-Hill, New York, 1980; Stafford Beer: Decision, and Control. Wiley, London, 1966

¹¹ 48/1991. (IX. 26.) AB határozat.

<http://public.mkab.hu/dev/dontesek.nsf/0/413887D00724A32FC1257ADA00529B43?OpenDocument>

vezeten belüli irányítás esetén az irányítás közjogi jogosítványok alapján folyik. Az irányítás eszközei – ha a hatásköri szabály erről nem rendelkeznek – felölelik az állami szervezés teljes eszköztárát. A vezetés mindig az irányítás keretei között marad, az irányítás által kitűzött feladatokat hajtja végre, nemcsak akkor, ha az irányító és a vezető között (szervezeti) hierarchikus alá-fölé rendeltségi viszony van, hanem akkor is, ha az irányítás végrehajtása mellett a vezetői önállóság is rendelkezésre áll. Az előbbieket a rendőrség vonatkozásában folyamatábra segítségével illusztrálom.

1. számú ábra
A rendőrség vezetésének, irányításának folyamata



Forrás: A szerző szerkesztése.

Az állampolgárok oldalán a fenyegetésekkel és veszélyekkel szemben megjelenik a biztonság igénye. A kormánynak a biztonságot garantálnia kell, ez állami szerepvállalás formájában, állami koncepciókban (stratégiákban) jelenik meg. A határozott bűnüldözés, hatékony igazságszolgáltatás, és a következetes (büntetés-) végrehajtás igényét az illetékes minisztériumokon keresztül továbbítja.

A Belügyminisztériumot a belügyminiszter vezeti. A belügyminiszter a rendőrséget irányítja. (A Belügyminisztérium Alapító Okiratának 10. pontjának 842410. számú rendelkezése szerint alaptevékenységei közé tartozik a közbiztonság, közrend központi igazgatása és szabályozása. A rendészeti igazgatási jogkört ez a funkció öleli fel.¹²) A két szervezet között a jogviszony tartós, és folyamatos, tartalmát az irányítási jogosítványok határozzák meg. E szerint a minisztérium a miniszter útján a rendőrséget szabályozási, konkrét utasítási, ügydöntő, aktus-felülvizsgálati és ellenőrzési jogosítvánnyal irányítja. (A rendőrségről szóló törvényben foglaltak szerint a miniszter például a rendőrség tevékenységét szabályozza, ellenőrzi, meghatározza annak szervezeti, és működési szabályzatát stb.¹³) Az irányítás alanya közvetett módon a Belügyminisztérium, közvetlen módon a belügyminiszter, annak tárgya a rendőrség, célja, hogy az irányított szervezet zavartalanul, és eredményesen a meghatározott stratégiát végrehajtsa, tartalmát pedig az irányítási jogviszony összessége alkotja.

A rendőrséget három – az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott, a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó, valamint a terrorizmust elhárító – szerv alkotja. Összességében ők látják el azokat a rendőrségi feladatokat, amelyeket a rendőrségről szóló törvény meghatároz. (A törvény megfogalmazásában a rendőrség feladata az alaptörvényben meghatározott teendők mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem, és a törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, valamint a bűncselekményből származó vagyon visszaszerzése.¹⁴)

Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv központi szerve, megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és határrendészeti kirendeltségekre bontható.

¹² A Belügyminisztérium Alapító Okirata, VIII/325/25/2012.

http://2010-2014.kormany.hu/download/7/d9/b0000/BM_alap%C3%ADt%C3%B3%20okirat_20120921.pdf

¹³ Rtv. 5. § a)–n)

¹⁴ Rtv. 1–3. §

A központi szerv élén az országos rendőrfőkapitány áll. A központi szervet az országos rendőrfőkapitány vezeti, a rendőr-főkapitányságok és a közvetlen alárendeltségébe tartozó más rendőri szervek vezetőinek tevékenységét pedig irányítja. (A rendőrségről szóló törvényben például végrehajtására utasítást ad, az alárendelt szerv szervezeti, és működési szabályzatát jóváhagyja stb.¹⁵) A központi szerv vezetőjének tevékenysége együttesen vezetésre és irányításra is vonatkozik. Az irányítás alanya közvetve a központi szerv, közvetlenül az országos rendőrfőkapitány, annak tárgya a megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányság, rendőrkapitányság, és határrendészeti kirendeltség, célja, hogy az irányított szervezet zavartalanul és eredményesen végrehajtsa a meghatározott stratégiát, tartalma pedig szintén az irányítási jogviszonyok összessége.

A rendőrkapitányság élén a rendőrkapitány áll. Irányítási jogköre nincs, ő „csak” vezet. A vezetés funkciója viszont minden szervezeti egység vonatkozásában magában foglalja a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, és ellenőrzés funkcióját.¹⁶

A vezetés-irányítás eredménye leginkább a végrehajtói állomány szintjén ölt testet, ami köteles teljesíteni a konkrét feladatokat.

Parancsuralmi rendszer és a statisztika

Alapvető társadalmi igény, hogy az állami szervek munkatársai feladataikat kötelességtudóan, szakszerűen, felelősséggel végezzék. A hivatásos és közszolgálati dolgozók munkavégzését, mindennapjait az adott területre vonatkozó jogszabályi rendelkezések a pártatlan, előítéletektől és befolyástól mentes feladatellátás elvárásaival kiegészítve határozzák meg.¹⁷ A dualizmus kori „haza és haladás” mottóját a XXI. században a rendvédelmi szervek körében a „személy, biztonság és integritás” szolgáltatása egészítette ki. A politikai elvárások, a gazdasági körülmények, de leginkább a társadalom tagjainak subjektív biztonságérzete a rendvédelmi szerveket tevékenységük minőségének fejlesztésére késztetik. A követelményeknek való megfelelést a társadalom tagjainak értékítélete mellett döntő mértékben a rendszer kultúrája és a rendvédelmi szervek értéke határozza meg. Ahhoz, hogy a rendvédelmi szervek megfelelhessenek társadalmi rendeltetésüknek, mindezek mellett szükségük

¹⁵ Rtv. 6. § (1) bek. a)–i)

¹⁶ Henri Fayol: General and industrial management. Marinto Fine Books, London, 1916

¹⁷ Kovács István: A rendőri korrupció, és a prostitúció. Nemzetbiztonsági Szemle, 2015/3., 42–60. o.

van az állampolgárok támogatására is. A megbecsülés és támogatás mércéjét ugyanis mindig az állampolgárok alakítják.¹⁸ Ha az állampolgár elégedett, vélhető, hogy a társadalmi rendeltetés, a kormány által kitűzött cél révbe ért. A kiadott feladatok viszont csak úgy érvényesíthetők, ha a rendőrök a napi feladataikat szigorúan a jogszabályok betartásával hajtják végre. Ha az állampolgároktól elvárjuk, hogy normaszzerűen éljék az életüket, akkor a szabályokat a rendőrségnek nemcsak betartatnia, hanem betartania is szükséges. A rendőrség irányításában speciális szabályzók érvényesülnek. A specialitással összefüggésben két alapelvről (az egyszemélyi vezetés és a centrális vezetés elve) is szükséges szólnunk. Az egyszemélyi vezetés elve értelmében a szervezet vezetője a szervezet jogszerű működéséért és tevékenységéért teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik.¹⁹ A centrális felelősség elve szavatolja a normaszzerű működést, normaszzerű feladatvégzést. A centrális vezetés elve szerint a szervezet elsődleges vezetőjétől kapott parancsokat a vezetői tisztséget betöltők (is) kötelesek végrehajtani, és az állománnyal végrehajtani.²⁰ Az egymás közötti kapcsolatot a szolgálati úton megvalósuló parancsirányítási rendszer szerint gyakorolják, amelyhez a vezetők a parancsnoki jogkört birtokolják. A rendészeti szervezetben a vezetőt és beosztottat egyaránt írott jogszabályok kötik, amelyek a vezető munkakapcsolatait szabályozzák. Ez legegyszerűbben a vezető utasítási (parancsadási) jogával és a beosztott végrehajtási kötelezettségével jellemezhető.²¹ Nagyon fontos viszont kiemelni, hogy a parancsuralmi rendszer egy olyan visszajelzésen működő zárt architektúrát alkot, amely a parancsnok tekintélyének fenntartása mellett a parancs végrehajtóját (a támadásoktól) megvédi, és az állampolgárok biztonság iránti igényét kielégíti. Mindez azt szolgálja, hogy a kiadott utasítás alapján a személyek felelőssége egyértelműen meghatározhatóvá váljék, és a szervezet működésébe vetett társadalmi bizalom ne sérülhessen. Ennek illusztrációs, majd szöveges magyarázata látható a 2. számú ábrán.

A parancsnok feladatot határoz meg, azt parancs formájában továbbítja a végrehajtónak. (A parancs közvetlenül a hierarchiában helyet foglaló parancsnoknak, majd közvetett módon a végrehajtói állománynak is kiadható,

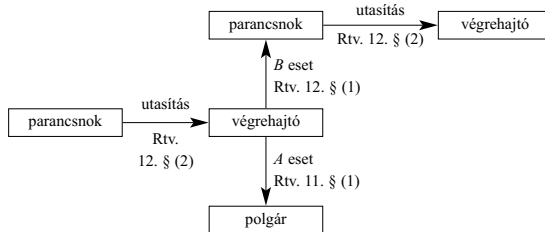
18 Kovács István: Az üzletszerű kéjveléssel kapcsolatos rendőri visszaélések etikai vonatkozásai. Belügyi Szemle, 2015/4., 99–125. o.

19 Alice Miller: More already on the central committees leading small groups. China Leadership Monitor, vol. 44, 2014, pp. 1–8.; A parancsnoki szerep kérdéskörét lásd Fogarasi, Mihály – Kovács, István: How to reveal the constructed worlds: the 2006's riots in Budapest. Internal Security, 2016/1., pp. 19–41.

20 Jonathan Levin – Paul Milgrom: Introduction to Choice Theory. Oxford University Press, 2004

21 Kovács Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó folyamatok. In: Kovács Gábor (szerk.): Rendészeti szervek vezetés és szervezélmélete. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014

2. számú ábra
A parancsuralmi és egyéni felelősség rendszere



Forrás: A szerző szerkesztése.

de irányulhat közvetlenül a végrehajtói állományra is.) A parancs végrehajtója a szolgálati beosztásában meghatározott feladatait a törvényben foglaltaknak megfelelően végrehajtani, valamint az előljáró által adott utasításoknak engedelmeskedni köteles.²² Az utasítás végrehajtása két esetet feltételez.

A esetben az utasítás kiadása jog- és szakszerű volt, a végrehajtó azt a rendőrségi törvényben meghatározott módon végrehajtani köteles, a polgár pedig köteles alávetni magát az intézkedésnek. *A* esetben nem volt törvénsértő aktus, a jogszerűségért és a szakszerűségért mind a parancsnok, mind a végrehajtó, valamint akár a polgár felelőssége egyértelműen meghatározható.²³

B esetben viszont az utasítás kiadása törvénsértő. Bűncselekmény esetén azt a végrehajtó megtagadni, szabálysértés esetén pedig annak jogszabálysértő voltára a parancsnok figyelmét felhívni köteles. Ilyenkor a parancs végrehajtásának nincs halasztó hatálya, azonban ha az előljáró a parancs kiadását mindezek ellenére fenntartja, köteles azt az utasított kérelmére írásba foglalni. Ebben az esetben a jog- és szakszerűség kérdésköre, az egyéni felelősség megállapítása szintén egyértelműsíthető.²⁴ (Itt kívánom megjegyezni, hogy a végrehajtó felelőssége az esetben is megállapítható, ha az időközben felvetődő információkról, a bekövetkező eseményekről és a változásokról az előljárót nem értesíti, ad absurdum a vezetői döntés befolyásolására kerül sor.)

Egy olyan szerv, mint a rendőrség nem működhet szigorú jogszabálybetartás és -végrehajtás nélkül. A parancsuralmi és egyéni felelősségmegállapító rendszer elősegíti, hogy a vezetés és irányítás mátrix működőképes, az ál-

²² Rtv. 11. § (2) bek.

²³ Rtv. 12. § (1) bek.

²⁴ Rtv. 12. § (2) bek.

lami cél elérhető, és végül az állampolgárok biztonság iránti igénye kielégíthető legyen. Annak kiderítésére, hogy mennyire működőképes a szervezet, mennyire felel meg a társadalmi rendeltetésének, milyen mértékben képes a kitűzött célok elérésére, hatékonysági mérőszámok felmutatására és statisztikai elemzésekre van szükség. Ezt teszi lehetővé a statisztikai rendszer.

A statisztika segítségével vizsgálható a bűnözés mint tömegjelenség. A mérőszámok segíthetnek abban, hogy megismerhessük a bűnözés mibenlétét, és eredményes, célorientált stratégiát dolgozhassunk ki a megelőzés érdekében. Ez teremtheti meg az alapot arra, hogy az irányítás alapjául szolgáló állami stratégia létrejöhesse. Bár a statisztika csupán részízgagságot közöl, azért kiindulási pontként alkalmazandó. Részízgagság, mert az kizárólag a hatóság tudomására jutott és az általa feltárt bűncselekmények halmazáról ad tájékoztatást, a nem jelentett cselekmények rejtve maradnak.²⁵ Ha azonban a bűncselekmény a hatóság tudomására jut, vagy azt önérből felderíti, megteheti a kellő (ellen)intézkedést. Megismeri az állampolgárokat fenyegető és/vagy veszélyeztető bűnözés gócpontjait, amelyek ellen eredményes stratégiát tud kidolgozni. A stratégia része a prevenció is, amely így a látenciában maradó cselekmények kezelésére (megelőzés) is szolgálhat. Példának okáért: egy adott kerületi rendőrkapitányság illetékességi területén elszaporodtak a betörések. A sértettek zöme feljelentést tesz a rendőrkapitányságon, a maradék bizonyos oknál fogva – például nem bízik a rendőrség munkájában és az elkövető kézre kerítésében, vagy értelmetlennek látja a feljelentés megtételét, mert a kára nem térül meg – nem jelenti a történeteket. A rendőrhatalóság a jogszabályban meghatározottak figyelembevételével akciótervet készít, krimináltechnikai és -metodikai módszereket alkalmaz, végül pedig prevenció keretében tesz a betörések megisméltődése ellen. Jobb esetben elfogja az elkövetőt, és a kár megtérül. Az állampolgár látja, hogy az ügyével nemcsak addig foglalkoznak, amíg bejelenti az ügyet, hanem minden intézkedést megtesznek a megelőzés keretében. A számadatokból tehát igenis leszűrhetünk olyan releváns részkövetkeztetéseket, amelyek választ adhatnak a szervezet társadalmi rendeltetésére, annak hatékonyságára, minőségére.

²⁵ Finszter Géza: A közélet tisztasága elleni bűncselekmények oksága. A korrupció jogszempontú elemzése. Magyar Rendészet, 2008/4., 42. o.

Esettanulmány

Akár kvalitatív, akár kvantitatív kutatásról van szó, a kutatónak mindig tisztetben kell tartania a vizsgálat alanyainak, illetve adatközlőinek biztonságát, anonimitását, és a személyes adataik feletti rendelkezési jogát. A kutató által megszerzett személyes adatok forrását bizalmasan kell kezelni, kivéve ha a nyilvánosságra hozatalra az adatközlők beleegyezésével, vagy éppen a kérésükre kerül sor. Mindezen alapelvekre figyelemmel elvégeztem az esettanulmányhoz felhasznált adatok anonimizálását, azokból az érintettek nem azonosíthatók.

Az esettanulmány nem reprezentatív, a megállapítások a vizsgált esetre érvényesek csupán, azaz nem tartalmaz az egész szervezetre levonható következtetéseket. A tanulmányból viszont az esettel kapcsolatban olyan releváns következtetések vonhatók le, amelyek a szervezet működőképességét pozitív irányba befolyásolhatják, a kiadott intézkedéseket pedig eredményorientáltabbá, célirányosabbá tehetik.

Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervezet egy plusz tizenkilenc megyei főkapitányságra, százötvennégy rendőrkapitányságra és huszonegy határrendészeti kirendeltségre bontható. A vizsgálat a százötvennégy rendőrkapitányság közül egyet, annak a bűnügyi szolgálati ágát érintette. A vizsgált szervezeti egység osztály jogállású alosztályokra bontható. Élén az osztályvezető áll, munkáját két alosztályvezető segíti. A vizsgálat tárgya az egyik alosztály, az ott szolgálatot teljesítő három munkatárs és azok alparancsnokának egész – 2017-re vonatkozó – éves munkájának vonatkozásában az összes büntetőeljárás, azok vádemelési arányszámai, a három végrehajtó vádemelési arányszámai, és az alparancsnok vezetői magatartása volt. (A Hszt. hatálybalépésével az alosztályvezető vezetői jogállása megszűnt.²⁶ Az alosztályvezetőt így alparancsnokként tartjuk számon. Meglátásom szerint bármely személy, aki szervezetszerű, hierarchikusan felépülő, minimum háromnál több személyből álló, munkamegosztáson alapuló csoportosulást vezet, vezetőnek tekinthető. Akár a készenléti csoportvezető, akár az alosztályvezető, akár a szolgálatirányító parancsnok.) A három személy vonatkozásában három kategória felállítására volt szükség: első szint: nyomozó/vizsgáló/előadó, második szint: főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó, harmadik szint: kiemelt főnyomozó/kiemelt fővizsgáló/kiemelt főelőadó. Mindegyik szint a végrehajtói állomány munkatáborát erősíti.

²⁶ Hszt. 58. § (1) bek.

Hipotézisem szerint – szigorúan az esettanulmány körülményeire – a három különböző végrehajtói szinthez három különböző, a klasszikus vezetési stílusokkal korreláló alparancsnoki vezetési stílus rendelhető, amely a különböző beosztásokhoz rendelt munkaköri leírások elemeiből kiolvasható és amely a statisztikai számok tükrében megmutatja, hogy a laissez-faire vezetői stílus a büntetőeljárás indexre negatív hatást gyakorol.

Személyi körülmények

- Az alparancsnok férfi, 21 és 31 év közötti, felsőfokú képzettségű, a rendőrség állományában öt-tíz éve lát el szolgálatot, tapasztalatait bűnügyi szakterületen szerezte.
- A nyomozó/vizsgáló/előadó férfi, 21 és 31 év közötti, felsőfokú képzettségű, a rendőrség állományában legfeljebb öt éve teljesít szolgálatot, tapasztalatait bűnügyi szakterületen szerezte.
- A főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó nő, 21 és 31 év közötti, felsőfokú képzettségű, a rendőrség állományában öt-tíz éve lát el szolgálatot, tapasztalatait bűnügyi szakterületen szerezte.
- A kiemelt főnyomozó/kiemelt fővizsgáló/kiemelt főelőadó férfi, 31 és 41 év közötti, felsőfokú képzettségű, a rendőrség állományában tíz-húsz éve lát el szolgálatot, tapasztalatait bűnügyi és rendészeti szakterületen szerezte.

A beosztás betöltéséhez szükséges (alap)követelmények

- Alparancsnok esetén minimum öt év hivatásos szolgálati jogviszony, a munkakör képesítési követelménye egyetem és/vagy főiskolai, azaz felsőfokú képzés, valamint egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság. Az alparancsnok személyi körülményeit megvizsgálva a támasztott feltételeknek megfelelt, teljesítményértékelése (személyes kompetenciája) az előző évben kiváló eredménnyel zárult, azaz kilencven százalék feletti volt. Fegyelmi és büntetőeljárás alatt nem állt, jutalomban egyszer részesült.
- Nyomozó/vizsgáló/előadó esetén már megévő hivatásos szolgálati jogviszony nem kritérium, első szolgálati beosztás betöltésére alkalmas. A munkakör képesítési követelménye egyetem és/vagy főiskolai, azaz felsőfokú képzés, valamint egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság. Az illető személyi körülményeit megvizsgálva a támasztott feltételeknek megfelelt, teljesítményértékelése (személyes kompetenciája) az előző évben kiváló

eredménnyel zárult, vagyis kilencven százalék feletti volt. Fegyelmi és büntetőeljárás alatt nem állt, jutalomban egyszer részesült.

- Főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó esetén minimum három év hivatásos szolgálati jogviszony, a munkakör képesítési követelménye egyetem és/vagy főiskolai, azaz felsőfokú képesítés, valamint egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság. Az illető személyi körülményeit megvizsgálva a támasztott feltételeknek megfelelt, teljesítményértékelése (személyes kompetenciája) az előző évben kiváló eredménnyel zárult, azaz kilencven százalék feletti volt. Fegyelmi és büntetőeljárás alatt nem állt, jutalomban egyszer részesült.
- Kiemelt főnyomozó/kiemelt fővizsgáló/kiemelt főelőadó esetén minimum öt év hivatásos szolgálati jogviszony, a munkakör képesítési követelménye egyetem és/vagy főiskolai, azaz felsőfokú képesítés, valamint egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság. Az illető személyi körülményeit megvizsgálva a támasztott feltételeknek megfelelt, teljesítményértékelése (személyes kompetenciája) az előző évben kiváló eredménnyel zárult, vagyis kilencven százalék feletti volt. Fegyelmi eljárás vele szemben két esetben indult, amely két figyelmeztető levéllel zárult. Munkáját a bázisév előtt jutalommal ismerték el.

A beosztás betöltéséhez szükséges alapkövetelmények csupán szekunder tényezők a tekintetben, hogy a beosztást mely személy töltheti be. Ez egy keret, tartalommal a személyi attitűd ruházhatja fel. A primer forrás mindig a személyes kompetencia, azaz az illető beosztásra való alkalmatlansága. Vagyis mind a szervezet, mind az érintett egyén akkor jár a legjobban, ha a rá szabott munkakörben dolgozhat.²⁷ Ebből adódóan nem minden ember alkalmas minden pozíció betöltésére. Az, hogy valaki kiemelt főnyomozóként jól teljesít, nem alkalmas arra, hogy akár középvezetői babérokra törhessen. De mindegyik alparancsnok sem alkalmas arra, hogy felső vezetővé váljon. Ezek generális törvényszerűségek. 2013-ban rendeletet adtak ki a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, a szervezet és a személyek teljesítményértékeléséről.²⁸ A beosztás betöltéséhez szükséges szervezeti és személyi kompetenciák mérhetővé váltak. A rangsorolás alapján javaslatot lehet

²⁷ Szakács Gábor: A szervezeti kultúra, a szervezeti hatalom a rendvédelmi szerveknél. In: Kovács Gábor (szerk.): i. m.

²⁸ A belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet. https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1300026.bm

tenni magasabb beosztásba helyezésre, de inverz irányú intézkedésre, azaz beosztásból való felmentésre is. A teljesítményértékelés teremtette meg a jutalmazás és/vagy büntetés kiszabásának mérőszámalapú elrendelését. A négy személy vonatkozásában ezeket az ismérveket megvizsgálva megállapítottam, hogy birtokában vannak a beosztás betöltéséhez szükséges személyi kompetenciáknak, a 2016-os értékeléseik alapján kiváló minősítést kaptak. Mind az alparancsnok, mind a három végrehajtó alkalmas arra, hogy a rájuk bízott feladatokat a beosztás betöltéséhez szükséges mértékig és minőségben ellássák.

A végrehajtói munkakör és a vezetői stílus

Az említett tárgykör elemzéséhez tanulmányoztam az iménti beosztások munkaköri leírásait. Az elemek kiválogatásával olyan információs adatbázist sikerült létrehoznom, amely híven tükrözte az alparancsnok tevékenységét, így különösen annak vezetési, ellenőrzési és beavatkozási kötelmeit a végrehajtói állomány és a három beosztás vonatkozásában. Az adathalmazból kapott információk megfeleltethetők a klasszikus vezetési stílusok jellemzőinek, így választ kaphatok arra a kérdésre, hogy vajon melyik vezetési stílus válthatja be azokat a reményeket, amelyek a statisztika alapján az irányító szerv elvárásait kiszolgálják, vagy ellenkezőleg, megghiúsítják. Öt kategóriát különböztettem meg: parancsnoki kontroll jelenléte, annak minősége, a tevékenység lefolyása, a munkafeladat, és a döntés jogköre. A parancsnoki kontroll jelenléte megmutatta, hogy az adott alparancsnok a feladatvégzést felügyeli-e. Annak minősége arra adott választ, hogy a felügyelő tevékenység milyen minőségű, mennyire van jelen. A tevékenység lefolyása a feladatmeghatározásnak volt megfeleltethető. A munkafeladat az alparancsnok feladatkijelölő tevékenységét volt hivatott vizsgálni. A döntés jogköre magától értődően az adott beosztási szint döntési jogkörét vizsgálta.

A klasszikus vezetési stílusok jellemzőinek meghatározásában *Kolozsvári Judit* egyik tanulmánya nagy egyezőséget mutatott a felállított kategóriákkal, így azok összehasonlítása gond nélkül elvégezhető volt²⁹ (*táblázat*).

Az *autokratikus vezetési módszer* a félelem és a nyomás megtestesítője. Fenyegetésekre és büntetésre épít, amely a munkavállalót befolyásolja. A szervezetbe újonnan bekerülők vonatkozásában használják a leggyakrabban,

²⁹ Kolozsvári Judit: *Vezetéskélektan*. Comenius Bt., Budapest, 1999

A végrehajtói és a klasszikus vezetési stílus rendszere

| | Végrehajtói szint | | | Vezetési stílusok | | |
|--------------------------------------|--|---|---|---|--|---|
| | Nyomozó/ vizsgáló/ előadó | Főnyomozó/ fővizsgáló/ főelőadó | Kiemelt főnyomozó/ kiemelt fővizsgáló/ kiemelt főelőadó | Autokratikus | Demokratikus | Laissez- faire |
| Parancsnoki kontroll jelenléte | Van | Van, minimális rész- ellenőrzéssel | Szükség esetén, egyébként nincs | Van | Van, minimális rész- ellenőrzéssel | Szükség esetén, egyébként nincs |
| Parancsnoki kontroll minősége | Maximális, manuális szakvezetés | Minimális, rész- ellenőrzéssel | Szükség esetén, egyébként nincs | Maximális, manuális szakvezetés | Minimális, rész- ellenőrzéssel | Szükség esetén, egyébként nincs |
| Tevékenység lefolyása | Szigorú vezetői kontroll mellett alapfeladatot lát el | Folyamatos belső és külső együtt- működésre kötelezett | Anyagait önállóan készíti el | Egy rész- feladatot közöl, a következőt referálás és teljesítés után | A részfelada- tokat együtt beszélik meg, a vezető alternatív választási lehetőségeket teremt, együtt választanak | A feltételek biztosításán kívül feladatot nem határoz meg |
| Munkafeladat | Alapfeladat | Szolgálati csoport- vezetői feladatokkal is megbízható | Szolgálati feladat ellátása érdekében létrehozott munkacsoport vezetésével is megbízható | A vezető kijelöli a feladatot | A vezető kijelöli a feladatokat, munka- megosztás érvényesül | A vezető ezzel nem foglalkozik |
| Döntés | Vezetői döntés | Vezetői alternatívák közül együtt a leginkább optimálisat meghosszák | Önállóan döntést hozhat | Vezető hozza meg | Egyén és vezető közösen hozza meg (támogatás) | Egyén hozza meg |

Forrás: A szerző szerkesztése.

akik még nem tudják, hogy milyen feladatokat kell elvégezniük, vagy milyen eljárásokat kell követniük. A vezető hatékony felügyelettel, a feladatok részleteinek meghatározásával, és azok végrehajtásának visszaellenőrzésével vezeti a szervezeti egységet. A döntést kizárólag a vezető hozhatja meg. A vezetési stílushoz a legközelebb a nyomozó/vizsgáló/előadó tevékenységének ellenőrzésére irányuló alparancsnoki feladatvégzés áll. E tekintetben a parancsnoki kontroll jelenléte maximális, ami manuális szakvezetéssel párosul. Az aktuális végrehajtói szint alapfeladatát szigorú kontroll, beszámoltatás jellemzi. A munkafeladatok tekintetében az adott szint a végrehajtói hierarchia legalacsonyabb fokán helyezkedik el, és mindennapos, részfeladatonkénti beszámoltatást, végrehajtás-ellenőrzést és utasításkiadást feltételez. A vezető a döntéseket, részfeladatonként, és összességében is kizárólag csak maga hozhatja meg.

A *demokratikus vezetési stílus* a vezető és a végrehajtó közötti korszerű együttműködés jelképe. Bár a végső döntést a vezető hozza meg, a végrehajtót annak folyamatába bevonja – döntési lehetőségeket vázol –, a személyek a döntési mechanizmus szerves részei. Ez az elégedettség növelése mellett az emberek saját kompetenciáinak fejlesztését szolgálja azáltal, hogy a végrehajtók hasznosnak érzik magukat, motiváltakká válnak.³⁰ A vezetési stílushoz a legközelebb a főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó tevékenységének ellenőrzésére irányuló alparancsnoki feladatvégzés áll. E tekintetben a parancsnoki kontroll jelenléte minimális, ami részellenőrzésekkel párosul. Az aktuális végrehajtói szint feladatát folyamatos belső és külső együttműködéssel hajtja végre. A munkafeladatok tekintetében az adott szint a végrehajtói hierarchia olyan fokán helyezkedik el, amelyik lehetőséget teremt arra, hogy részvezetői feladatokkal, azaz szolgálati csoportvezetői feladatokkal is megbízhatóvá váljék. A vezető döntési lehetőségeket kínál, amelyek közül a leginkább optimálisat együtt, megbeszélés útján választják ki.

A *laissez-faire vezetési stílus* úgy foglalható össze, mint a „vezetés hiánya”, vagy a „leveszem a kezem rólatok” megközelítés.³¹ A vezető kerüli az aktív részvételt a célok meghatározásában, a kívánalmak tisztázásában, a prioritások szervezésében, és az érintettek bevonásában. A vezető rendkívül passzív és inaktív is egyben, ami azt idézi elő, hogy a vezetett személy ön-

30 Ray Sarbapriya – Ray Isitha Aditya: Understanding democratic leadership: Some Key Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, vol. 3, no. 3, 2012, pp. 1–26.

31 Peter G. Northouse: *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, 2006

igazgatóvá válik.³² A vezetési stílushoz a legközelebb a kiemelt főnyomozó/kiemelt fővizsgáló/kiemelt főelőadó tevékenységének ellenőrzésére irányuló alparancsnoki feladatvégzés áll. E tekintetben a parancsnoki kontroll jelenléte kizárólag szükség esetén valósul meg, annak minősége elhanyagolható. Az aktuális végrehajtói szint feladatát önállóan hajtja végre, anyagait önállóan készíti el. A munkafeladatok tekintetében az adott szint a végrehajtói hierarchia olyan magas fokán helyezkedik el, hogy – önálló vezetési jogkör gyakorlásának delegálásával – szolgálati feladat ellátása érdekében létrehozott munkacsoport vezetésével is megbízható. A tevékenysége során önállóan, vezetői kontroll nélkül is hozhat döntéseket.

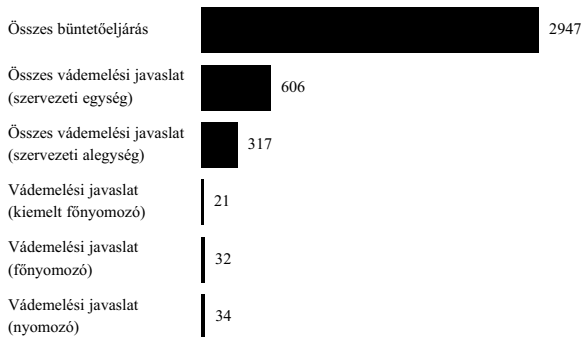
Számstatisztika a metodika tükrében

A szerv vonatkozásában a tárgyév összes büntetőeljárását, a szervezeti egység vonatkozásában a személyek vádemelési javaslattal lezárt büntetőeljárásait, az összes vádemelési javaslattal lezárt ügy számát, és a vizsgált szervezeti alegység összes vádemeléssel lezárt büntetőeljárásainak számát vizsgáltam (3. számú ábra).

A szervezet vonatkozásában 2947 volt a büntetőeljárások száma. A szervezeti egység ebből 606 ügyet vádemelési javaslattal zárt. A vizsgált szervezeti alegység 317 büntetőeljárást zárt vádemeléssel, ebből 34-et a nyomozó/vizsgáló/előadó, 32-t a főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó, és mindössze csak 21-et a kiemelt főnyomozó/fővizsgáló/főelőadó zárt eredményesen. A szervezeti egység által vádemelési javaslattal lezárt ügyek száma az összes büntetőeljárás húsz százalékát teszi ki. A vizsgált alegységnél az összes vádemelési javaslattal zárt büntetőügy 52 százalékot tett ki. A szervezeti egység vádemelési javaslattal lezárt bűnügyeinek hat százalékát a kiemelt, tíz százalékát a fő- és tizenegy százalékát az alapstátusban foglalkoztatott személy munkája adta. (Fontos hozzátenni, hogy az ügyek ugyanolyan differenciáltak és minőségűek voltak, nem volt különbség a három végrehajtói szint ügyelosztása, annak minősége között. Így az eredmény nem részrehajló.)

³² Alice H. Eagly – Mary C. Jonnanssen-Schmidt – Marloes L. van Engen: Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta analysis comparing woman, and men. Psychological Bulletin, vol. 129, no. 4, 2003, pp. 569–591.

3. számú ábra
A vádemelési javaslattal zárult büntetőeljárások aránya



Forrás: A szerző szerkesztése.

Összegzés – eredmények és javaslatok

A matematikai számítások megmutatták, hogy a legalacsonyabb (minimumfüggvény) számadat (mindössze hat százalék) a kiemelt helyről, a legmagasabb (maximumfüggvény) (tizenegy százalék) az alapstátuson foglalkoztatott személytől származik. A középérték (medián) nem volt eredeti számtani közép, mert a fő helyen foglalkoztatott személy inkább a legmagasabb, mint a legalacsonyabb értékhez állt a legközelebb (mindössze tíz százalék). Összeségében a szervezeti egység munkájához viszonyítva az alegység munkája több mint ötvenszázalékos volt. A szervezeti egység a szervezet összes büntetőeljárásához viszonyítva húszszázalékos eredményt tud felmutatni.

Az előzőekből megállapítható, hogy az alparancsnok munkája a klasszikus vezetési stílusokkal összevetve a legeredményesebb az autokratikus, legkevésbé eredményes pedig a laissez faire vezetési stílus alkalmazásával volt. Ha elfogadjuk azt a hipotetikus feltevést, miszerint a végrehajtói állomány különböző beosztási kategóriái és az alparancsnoki munkavégzés között megtalálhatók a klasszikus vezetési stílusok jegyei, azok egymásnak megfeleltethetők, akkor a hipotézisem igazolódott. Bizonyítható tehát, hogy a bünygi alparancsnok munkája akkor a legeredményesebb – különös tekintettel az új munkavállaló betanítására –, ha célorientáltan, manuális szakvezetés mellett a beosztottal foglalkozik. Szigorú részfeladat- és utasításadás, a rész-

feladatonkénti végrehajtást szigorú ellenőrzés és beszámoltatás követi. A vezető ennek függvényében dönt a jutalmazásról vagy a büntetésről. A döntés az alparancsnok kezéből sosem kerül ki, az irányítás során meghatározott feladatok teljesülnek, amelyek a számadatokban is kimutathatóvá válnak. Az alparancsnok legkevésbé eredményes tevékenysége akkor volt kimutatható, amikor a nyomozásokba nem avatkozott be, nem ellenőrzött, feladatot nem határozott meg, a nyomozást a végrehajtói állomány öngazgatására bízta. Abban az esetben, amikor a döntési jogkör a vezető kezéből nem került ki ugyan, de megoldási lehetőségeket kínált, és az állományt bevonta a munkavégzésbe, érvényesültek az ellenőrzési kötelmek, a megadott célok elérhetővé váltak, azok nem sokkal maradtak el a legeredményesebb számadatoktól.

Kimutattam, hogy az autokrata, a demokratikus és a laissez-faire vezetési stílus jelen van a bűnügyi alparancsnok munkájában, az nagyban befolyásolja a végrehajtói állomány teljesítményét. Megállapítottam, hogy a kiemelt státus tekintetében a bűnügyi alparancsnok a laissez-faire vezetési stílust gyakorolja, ami hátráltatja az elérendő célokat, a bűnfelderítési indexre negatív hatással, ami a számadatokkal korrelál. Sikerült bizonyítanom, hogy az autokratikus vezetési stílus a bűnügyi alparancsnok tevékenysége az alapstátuson foglalkoztatott végrehajtói állomány tekintetében jelen van. Az autokratikus vezetési stílus a legeredményesebbnek volt tekinthető, amely elérte a kitűzött célokat, és számadatokkal bizonyítható módon elérte a bűnfelderítési index maximumértékét. Megállapítottam, hogy a demokratikus vezetői stílus a bűnügyi alparancsnok munkájában a fő státuson foglalkoztatott végrehajtói állomány tekintetében jelen van, az az autokratikus vezetési stílus által hozott legmagasabb számadatokhoz képest csekély mértékben marad el, a laissez-faire vezetési stílus eredményeit pedig túlszárnyalta.

Összességében megállapítható, hogy az autokrata és a demokratikus vezetői stílus, amely magában foglalta a vezetői döntések önállóságát, a szigorú feladatok meghatározását, a vezetői ellenőrzés és visszaellenőrzés rendszerét, a kontrollt, a legeredményesebb bűnügyi alparancsnoki tevékenység végrehajtásával volt azonosítható. Amikor a bűnügyi alparancsnok teret enged a végrehajtói állomány öngazgatásának, laissez-faire vezetési stílust gyakorol – önálló döntést nem hoz, feladatot nem határoz meg, ellenőrzést nem végez –, a saját sorsát pecsételi meg. Ez a legkevésbé eredményes vezetési stílus, ami pedig ok-okozati összefüggésbe hozható azzal, hogy a szervezeti alegység munkájában az irányítás során meghatározott célok miért nem érvényesülnek olyan mértékben, mint a két klasszikus vezetési stílus gyakorlása során, valamint az miért gyakorol negatív hatást a bűnügyi felderítési indexre, miért

visszaellenőrzés intézménye, amely a korábbi feladat újonnan kiadott végrehajtását hivatott ellenőrizni. A visszaellenőrzés intézményével garantálhatjuk, hogy a kiadott utasítás végrehajtása megtörténik, hiszen az alparancsnok folyamatosan, ciklikus jelleggel annak végrehajtását ellenőrzi. Az autokrata vezetési stílus egyik központi eleme, hogy minden részfeladat beszámoltatással és ellenőrzéssel járjon. A kitűzött cél feladatorientáció szempontjából a visszaellenőrzés intézményével elérhető.

Javaslatom olyan oktatási metodika, amely az alparancsnoki állomány vonatkozásában a vezetési funkciók közül a visszaellenőrzéssel kiegészülő ellenőrzési funkciót a gyakorlati végrehajtás során is megtanítja. Az alparancsnoki állomány oktatásba történő bevonásával a szervezeti egység legalacsonyabb szintjén is megvalósíthatóvá válik az ellenőrzés–visszaellenőrzés ciklikus folyamatának napi munkavégzésbe történő beültetése. Legfontosabb, hogy az alparancsnoki állomány megértse, a feladat végrehajtása az ő vezetési metodikáján múlik, hiszen ő a kapcsolattartó a közép-, felső vezetés és a végrehajtói állomány között. Egy olyan ék, amellyel a piramis legfelső szintjén helyet foglalók stratégiáját rövid és hosszú távon megfelelő vezetési metodikával beteljesíthetik.