



## **Vezetési ismeretek**

# **Büntetés-végrehajtási szervező**

Szerkesztette:  
Schuckertné Szabó Csilla bv. alezredes

Lezárva: 2022. január 31.

## **1. A csoport definíciója. Egyén és csoport kapcsolata. A csoporthoz való tartozás hozadékai és költségei. A csoport külső feltételrendszere**

### **A csoport definíciója**

**Csoportnak** nevezzük az egyéneknek olyan együtteseit, amelyeket bizonyos közös ismérvek jellemeznek, kötnek össze. A csoport tagjai között úgynevezett **kohézió** áll fenn.

Jellemzői:

- Közös ismérvek: célok
- „Mi tudat”: saját identitás, név, csoportszimbólumok
- Közös értékek, normák, kohézió, szabályok: „Egy mindenkiért, mindenki egyért!” A csoport közös eszméinek, értékeinek elfogadása egy érzelmi folyamatban történik, nem logikai, racionális alapon, ez hozza létre az elköteleződést/lojalitást/hűséget.

### **Egyén és a csoport - a csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai az egyén szempontjából**

#### **Előnyök**

**Biztonság:** az egyedüllet bizonytalanságát csökkenti a csoport. Az egyén magabiztosabbnak, erősebbnek, kockázatvállalóbbnak érzi magát, ellenállóbbá válik a külső fenyegetésekkel szemben.

**Státus:** az egyéni és a csoportteljesítmény presztízst jelent és státust kölcsönöz a csoport tagjának.

**Önbecsülés:** a sikeres teljesítmények megerősítik a tagok kompetenciaérzését, fejlődési igényüket és önértékelésüket.

**Valahova tartozás:** a csoport biztosítja az egyik alapvető szükséglet kielégítését, a társas kapcsolatok kialakítását és fenntartását.

**Támogatás, elfogadottság:** a csoporttagok kölcsönösségen alapuló egymást segítése, a személyes szimpátián alapuló kölcsönös támogatás egyike a csoport legfontosabb erőforrásainak.

**Hatalom:** a csoport egyszerre kínálja a saját és mások teljesítménye kontrollálásának lehetőségét, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.

**Tanulás:** azáltal, hogy megismerjük mások munkamódszereit, döntéshozatali mechanizmusát, gondolkodását – a csoport tagjai nemcsak az adott témáról tudhatnak meg többet egymástól, amelyen a csapat épp dolgozik, hanem azt is elsajátíthatják, hogyan kell csapatban dolgozni.

#### **Hátrányok**

**Feszültség:** csoportban a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket el kell sajátítani, alkalmazkodni kell a többiekhez, s ez belső konfliktust, feszültséget eredményezhet.

Idő, energia, erőforrások (személyes „befektetés”): ahhoz, hogy az egyén „kapjon” a csoporttól, „adni” is kell. Többnyire társas költségekről van szó, a csoportok időt és erőfeszítést várnak el az egyéntől.

Elutasítás: a csoport büntet és szankcionál bizonyos magatartásformákat, melyeket az egyén egyébként szívesen csinál. Ezt nem könnyű elviselni akkor sem, ha a csoportnak igaza van.

Személyes ellentétek: bár a csoport közös cél érdekében tevékenykedik, lehetnek a tagoknak eltérő egyéni céljaik, melyek kellemetlenséget, konfliktusokat eredményezhetnek.

Az egyének igyekeznek olyan csoporthoz tartozni, melyben számukra az előnyök/hátrányok egyenlegét jobbnak találják, mint ha egyénileg cselekednének, mert ez az érdekük.

### **Szerkezet és csoport - a csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai a szerkezet szempontjából**

#### **Előnyök**

Több tudás és információ: a csoport egyértelműen többet tud és több információval rendelkezik, mint bármely tagja.

Többoldalú probléma-megközelítés: mindenki ragaszkodik a saját problémaészleléséhez és megoldási módjaihoz. A csoporttagok eltérő megközelítései hozzájárulhatnak a sablonokból való kikökenéshez.

A döntés jobb megértése: ha a csoport old meg egy problémát és hoz döntést, akkor mindenki számára világos, mit és hogyan kell végrehajtani.

Részvétel – elfogadás: ha egy csoport tagjai részt vesznek egy probléma megoldásának folyamatában, elfogadják a döntést, és felelősséget éreznek a megvalósításért.

#### **Hátrányok**

Bizonytalan felelősség: ha közös volt a döntés, de sikertelen a kimenetel, nehéz a felelősséget megállapítani.

Konformitás, csoportnyomás: csoportban az ember máshogy észleli a dolgokat, és máshogy formál ítéletet is, mintha azt egyénileg tenné. Erre a csoporthoz tartozás igénye készíteti, az, hogy jó csoporttagnak tekintsék, elfogadják. Ezért készletet érezhet, hogy egyéni véleményét elfojtsa, visszatartsa.

Társas lazulás: nem csak hatékonyabb lehet a csoportos munka, de arra is lehetőséget ad, hogy a csoport teljesítményéhez az egyéni hozzájárulás alacsony legyen. Minél nagyobb egy csoport létszáma, ez annál inkább jellemző lehet.

Versengés a problémamegoldás során: a problémamegoldás módjairól konfliktusok keletkezhetnek a csoporttagok között. Ha a konfliktus feloldása során presztízis szempontok kerülnek előtérbe, a vita megnyerése fontosabbá válhat, mint a sikeres problémamegoldás.

### **A csoport külső feltételrendszere**

## Csoporttípusok

**Létszám szerint** megkülönböztethetünk: kis- és nagycsoportokat. Kis csoportok tagjai egymást személyesen ismerik és egymással többé-kevésbé szoros kapcsolatban vannak. Ilyenek tehát a munkahelyi, lakóhelyi közösségek, iskolai osztályok, kis egyesületek, klubok, baráti közösségek, a rokonság és a család.

**Összetétel szerint** homogén és heterogén csoportokról beszélhetünk. A homogén csoportok irányítása általában egyszerűbb, mert a tagok hasonló háttérrel rendelkeznek, így gyorsabban a normaképzés, jobb a kommunikáció és kevesebb a konfliktus. A heterogén csoportokban a különböző tudások, tapasztalatok, normák összeadódnak, ezért a fejlődés és a hatékonyság is látványosabb lehet.

**Jelleg szerint** formális és informális csoportok vannak. A formális csoportok a szervezeti szabályok szerint definiáltak. Ilyen például egy intézmény egy-egy osztálya. Az informális csoportokat személyes kapcsolatok, szimpátiák, közös érdekek és azok képviselője határoznak meg és tartanak össze. A szervezetben létrehozott formális csoportokba a tagok többnyire nem önkéntesen kerülnek be, illetve ki. Ugyanakkor a létrejövő informális csoportok keresztül metszik a formális csoportok határait. Ebből következően a formális csoportok közül azok működnek jól, ahol teret kap az informális is.

**Cél szerint** pedig meghatározhatunk vezetői, feladat és érdek csoportokat. A vezetői csoportot (vagy funkcionális csoportot) a vezető és közvetlen beosztottai alkotják, ez többnyire egybeesik a formális szervezeti csoporttal. A feladatcsoport (team, projekt) tagjai egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. Ez a feladat lehet fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala vagy probléma megoldása is. Az érdekcsoport (vagy koalíció) tagjai olyan célok elérése érdekében működnek együtt, mely mindnyájunk számára lényeges és fontos.

### **A csoport struktúrája (csoportösszetétel, szabályok, csoportnormák)**

Kommunikációs struktúra:

Az állandó csoportstruktúra kialakulása során a csoportban kommunikációs csatornák létesülnek. Az információ minden csoportban egyenetlenül oszlik meg, nem mindenki tud mindenről. A kommunikáció egyrészt a szimpátiaválasztások mentén folyik, másrészt hatalmi alapul is szolgál. A szociálpszichológusok széleskörűen vizsgálták a zárt és nyitott csoportkommunikációs rendszerek következményeit a csoport teljesítményére.

Mínél centralizáltabb a kommunikáció – pl. egy vezetőn keresztül tudott csak mindenki kommunikálni – annál sikeresebb a feladatmegoldás. A csoporttagok azonban a diffúzabb rendszerekben érzik jól magukat. Tehát az elégedettség az információhoz, kommunikációs csatornához való hozzáférés függvénye. Azok az emberek, akik jobban hozzáférnek az információhoz, valószínűbben válnak vezetővé és mások is vezetőnek tekintik őket. A csoportra jellemző kommunikációs háló arról tájékoztat, hogy az információ milyen úton jut el a feladótól a címzetthez, és ez hogyan befolyásolja a feladatok teljesítését. Fontos szabály, hogy a csoporton belüli információ áramlás a rokonszenvi hálózat fonálát követi.

Szinte minden csoportban előfordulhatnak jellemző kommunikációs típushibák:

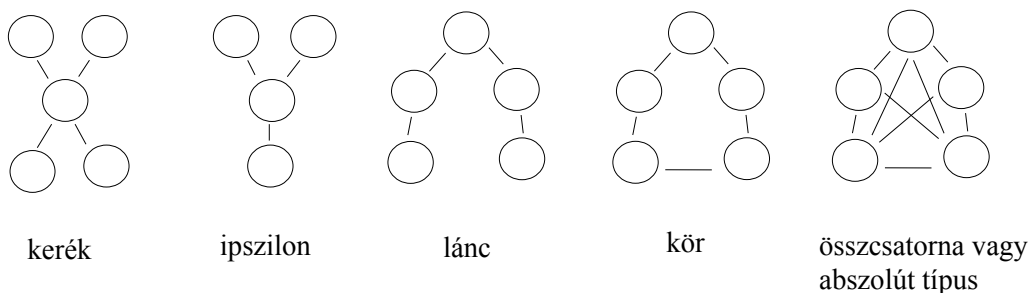
- lassúság – amikor az információ indokolatlanul lassan jut el a címzetthez
- hiányosság – amikor a kommunikációs csatornában hiányoznak a formális kapcsolódási pontok, emiatt többen kiesnek az információáramlásból. A kimaradottak

ilyenkor igyekeznek informális csatornákon keresztül pótolni a hiányt, aminek komoly veszélyei vannak.

- egyirányúság – amikor hiányzik a visszacsatolás. Formális csoportoknál e szerint csak felülről lefelé működik az információáramlás.
- merevség – a kommunikációs rendszer megbénul pl. egy váratlan helyzet esetén, ami bénító tanácsstalansághoz, kapkodáshoz vezethet.

Egy csoportban mindig fontos a hatékonysági tényező, vagyis az, hogy egy információ hány lépésben jut el egyik személytől a másikig.

Leggyakoribb kommunikációs alakzatok:



Az információáramlás a **kerék** és a **kör** alakban a leggyorsabb, míg az **ipszilon** és kerék alakzat centralizált működésre utalnak. Érdeemes tudni, hogy ezek az alakzatok nem kedveznek a demokratizmusnak, ugyanakkor hatékony eszközei a manipulációnak.

### Csoportnorma - az egyén reakciója a csoport nyomására

Minden csoport tagjai bizonyos írott vagy íratlan szabályokhoz, normákhoz alkalmazkodnak. A norma a csoport által általánosan elfogadott gondolkodás-, érzés-, illetve cselekvésmódot tükrözi. A normák az eredményességet és az összetartást egyaránt szolgálják, megszabva a csoporttagok viselkedését a „helyes” és a „helytelen” vonatkozásában. A normák betartásán a csoport szankciók révén örökődik: a normasértést büntetik, a normakövetést jutalmazzák. Fontos, hogy a csoport számára minél több norma nyilvánossá és egyértelművé váljon, mert az esetleges félreértések így elkerülhetőek. A csoport vezetőjének fontos feladata a normák kialakításának elősegítése.

A csoportnormák alábbi három típusát szokták megkülönböztetni:

- A teljesítménnyel kapcsolatos csoportnormák. Ezek azt fejezik ki, hogy a csoport, mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesítményt vár el a tagjaitól.
- A munkahelyi magatartással kapcsolatos csoportnormák.
- Normatív elvárások – ez az erkölcsi szabályrendszer alapja is. Olyan íratlan szabályok (normák) összessége, melyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mintegy átmenetet képeznek a normák és a különböző sajátosságok között.

A normák kialakításának lehetséges módjai:

- vezető határozza meg
- a tagok hozzák korábban kialakított normáikat
- a csoport működése folyamán jönnek létre

## **Konformitás**

A konformitás az egyén véleményének alakulása a többség véleményének hatására. Az emberek 66%-a a saját észlelését feladja a többiek véleménye miatt. Azok a csoporttagok, akik elfogadják a csoport normáit, konform módon viselkednek.

A konformitás mértéke nem csak egyénenként mutat nagy eltérést, hanem kulturálisan is meghatározott, hogy melyik nemzet mennyire konformista.

A konformitásnak általában három fajtáját különböztetik meg:

- Behódolás (vagy nyilvános konformitás) – Mikor az emberek valós vagy képzelt nyomásnak engedelmessé válnak olyan csoportnormák szerint viselkednek, melyeket személy szerint nem helyeselnek. A behódolás csupán felszíni változást idéz elő: az emberek szavaikban és viselkedésükben látszólag a csoportnorma szerint járnak el, ám személyesen nem gondolják azt, hogy a csoportnak igaza van. A hatás rövidéletű: amint megszabadul az egyén a többségi nyomástól, visszatér korábbi álláspontjához.
- Azonosulás – Ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mint azt egyébként tenné, mert szeretne hasonló lenni valakihez. Az azonosulás során a vonzó, érdekes, szimpatikus „valaki” kedvéért annak nézeteit, véleményét, értékeit is többé-kevésbé elfogadjuk.
- Internalizáció (vagy személyes konformitás) – Amikor az emberek valóban meg vannak győződve arról, hogy a csoportnak igaza van, és önként magukénak ismerik el a csoport normáit. A befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítélik, ezért nézeteit, véleményét, értékeit szilárdan beépítjük saját viselkedési mintáinkba, értékrendszerünkbe.

Ha a normák, illetve szerepek által megkövetelt magatartás nem külső nyomásra, hanem belső meggyőződésből, a csoporttal szembeni kötelességtudásból következik be, csoportmorálról beszélhetünk. Ebben az esetben az egyén a csoport céljait, feladatait, viselkedési normáit megértette és magáévá tette.

## **A státusz**

A csoport teljesítménye alapvetően a feladat- és kapcsolatszerepek összhangján múlik, melyek sikeres kiteljesedését gyakran megakadályozzák a túlzottan erős önmagunkra irányuló szerepek. Ezért vezetőként érdemes az ilyen szerepek ellensúlyozásával vagy semlegesítésével foglalkozni. A csoporton belül magas státust kivívók között sokszor találunk olyan személyeket, akik egyszerre több feladat- és kapcsolatszerepet is betöltenek. A sikeres csoportokat az ilyen tagok dominanciája jellemzi.

**Szerep:** a pozícióra jellemző elvárt viselkedés. Viselkedésmódok, amelyek a szervezet céljaihoz, funkcióihoz tartoznak.

## **Csoportszerepek (feladatorientált szerepek, kapcsolatorientált szerepek, önmagunkra irányuló szerepek)**

Csoportalakulás fázisaihoz kapcsolódó szerepek:

**Önmagunkra irányuló szerepek** – érzelmi, gondolati problémák okán:

- Hatalom, befolyás, ellenőrzés kérdése

- Elfogadás, bizalom, intimitás (Ki vagyok én itt, mit akarok a csoporttól, milyen viselkedés az elfogadható?)- az egyéni szükségletekhez kapcsolódnak

**Feladat szerepek:** túljutva az első két fázison, elmaradnak az önirányultságú viselkedésformák.

A csoportmunkára, együttműködésre, építésre irányuló viselkedésformák jelennek meg: Kezdeményező, információkereső, véleményfeltáró, tisztázó, összegző, koordináló, rögzítő.

**Csoportfenntartó szerepek,** a jó légkör, jó kapcsolatos kialakítására irányulón: összhangteremtő, bátorító-ösztönző, kompromisszumra hajló, feszültség oldó, végrehajtó.

ÖNMAGUNKRA IRÁNYULÓ, DESTRUKTÍV SZEREPEK		FELADATORIENTÁLT SZEREPEK		KAPCSOLATORIENTÁLT SZEREPEK	
CSOPORT SZEREP	A VEZETŐ FELADATA	CSOPORT SZEREP	A VEZETŐ FELADATA	CSOPORT SZEREP	A VEZETŐ FELADATA
blokkoló	Kérdezzünk rá döntései okára!	kezdeményező	Támaskodjunk a kreativitására az új feladatok kidolgozásánál!	bátorító	Kérjük segítségét a csapatépítés során!
az elismerés hajszoja	Adjunk neki reális visszajelzéseket!	értékelő	Figyeljünk az általa felvetett nehézségekre!	békéltető	Vonjuk be a konfliktusok megoldásába!
hírharang	Biztosítsuk a korrekt, alapos és rendszeres tájékoztatást!	információgyűjtő	Bizzuk meg kutató jellegű feladatokkal!	követő	Adjunk neki szerepet a csoportos feladat-, illetve problémamegoldásban!
domináns	Ne hagyjuk, hogy átvegye az irányítást!	koordináló	Adjunk neki rendszerező feladatokat!	szemléltető	Hívjuk fel a csoport figyelmét a véleményére, visszajelzéseire!
bizonytalan	Kínáljunk neki egyértelmű döntési alternatívákat!	információnyújtó	Építsünk a szakmai tapasztalatára, a döntéshozatal során figyeljünk az érveire!	normázó	Támaskodjunk az értékítéleteire!
visszahúzó	Figyeljünk rá, hogy elmondta-e a meglátásait!	célok kijelölője	Vonjuk be a stratégiai döntésekbe!	ösztönző	Bizzuk meg az új feladatok ismertetésével, koordinálásával!

### Csoportalakulás fázisai

Kutatások eredményei mutatják, hogy a természetesen kialakuló csapatokban a viselkedési mintáknak meglehetősen állandó sorrendje van. Tuckman és munkatársai feltételezték, hogy a csapatoknak négy fejlődési szakaszon kell keresztülmenniük, mielőtt véglegesen megerősödnek. Ezeket a szakaszokat a következőképpen nevezzük:

- Alakulás (Forming) → egymás és a feladat megismerése, függőségek kialakulása
- Viharzás (Storming) → versengés a státuszokért és szerepekért, hatalomért
- Normaképződés (Norming) → kialakulnak normák, attitűdök, szerepek, szabályok
- Működés (Performing) → kialakulnak a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintái, megvalósulnak a célok.
- Hanyatlás → a csoport külső, vagy belső ok miatt megszűnik, vagy mert elérte célját, vagy, mert a kohézió megszűnik

### Az egyes szakaszok jellemzői:

1. Az **alakulás** során egymás és a csapat előtt álló feladatok megismerése valósul meg. Ekkor választódnak ki a tagok. A csapattagok ekkor ismerik meg a feladatot, a szabályokat és a módszereket. Elkezdnek kialakulni a hierarchikus struktúrák, az egyéni szerepek és felelőségek.

2. A **viharzás** kritikus szakasz, amelyben az egyéni különbségek és konfliktusok felszínre kerülnek, illetve a státuszokért és különböző szerepekért folyó versengés megjelenik. A tagok saját ötleteiket nyíltabban és erőteljesebben terjesztik elő. Hangot adnak eltérő véleményeiknek, és kihívásokat ajánlanak fel. Ez a szakasz különösen fontos, mert ha eredményes, akkor megreformálhatja, véglegesen kialakíthatja a csapat munkájának és működésének kereteit.

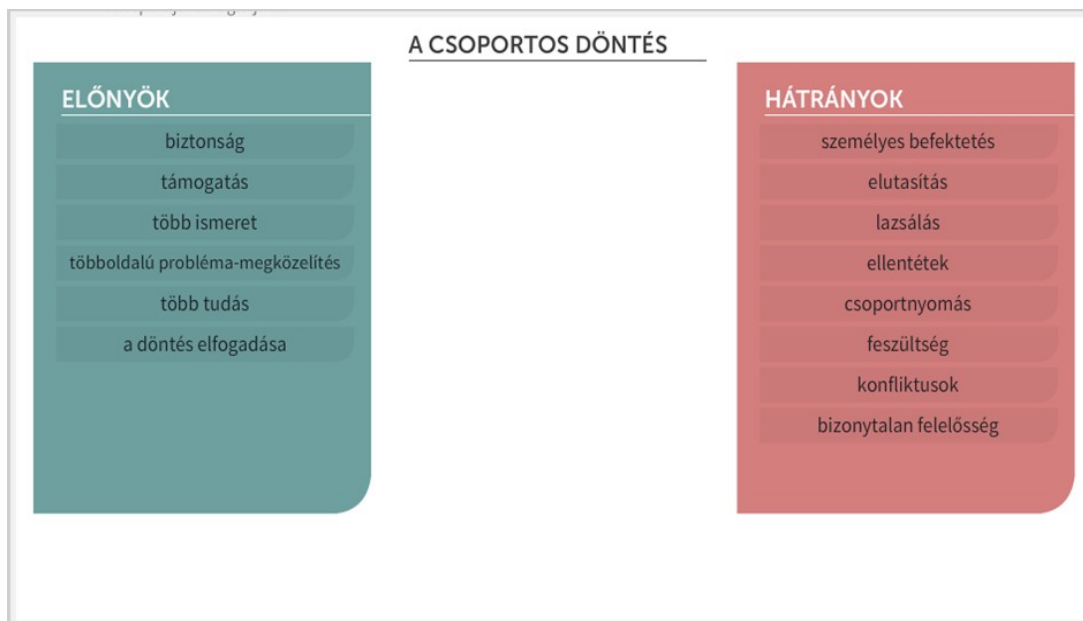
3. A **normaképződés** az a szakasz, amelyben közös csapatnormák, attitűdök és szerep-meghatározások kialakítása illetve elfogadása révén, a viharzás során kialakult konfliktusok megoldódnak. Új szabályok és normák alakulnak ki, amelyek esetenként különbözhetnek a szervezet szabályaitól. Ebben a szakaszban kialakul a tagok egymással való együttműködésének igénye, a tervezés, a teljesítményszabványok megállapítása az eredmények elérése érdekében.

4. Végül a **működés** szakasza azt jelenti, hogy kialakul a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintája, ami lehetővé teszi, hogy a csapat elkezdje hatékony működését. A csapatmunka folyamatos, a szerepek rugalmasak, a tagok megoldásokat keresnek, találnak és végrehajtják azokat. Ebben a szakaszban a csapat a célok elérésére és a közös végrehajtásra tud koncentrálni.

5. Egyes kiegészítések további szakaszokat határoznak meg. Ilyen további szakasz például a **hanyatlás**, vagy az **elválás** szakasza, ahol az elért teljesítmény felett érzett örömmön, bánaton osztoznak a csapattagok. Jutalmazás, ünneplés, reflexió, a tanultak összegzése, elbúcsúzás, elkülönülés, kohézió elvesztése, továbblépés történhetnek itt. Állandó csapatokban gyakrabban rövidebb idejű elválásokra kerülhet sor.

A csapatban zajló viselkedés ezen 5 szakasza azt is mutatja, hogy az olyan negatív viselkedések is, mint pl. az ellenségesség vagy a versengés a viharzás szakaszában, hasznos szerepet játszanak a csoportalakulásban. Ha a csapatban és egyéneken rejlik konfliktusok nem kerülnek felszínre, illetve nem oldódnak meg idejekorán, akkor nem valószínű, hogy a csapat a fejlődés magasabb szintjére lép.





**2. A szervezés definíciója, a rendészeti szervezés elemei, a feladat meghatározás általános tartalma. A rendelkezés kiadása, irányítás, vezetési funkciók.**

**Szervezés fogalma**

A szervezés a szervezet rendelkezésére álló erőforrások összhangjának megteremtésére irányuló tevékenység, amely irányát tekintve a szervezet egyes szervezeti elemeire és /vagy a szervezeten kívüli kapcsolatokra, viszonyokra is kiterjedhet. A szervezés során az adott szintű vezető megfogalmazza és megtervezi, megfogalmazza és megtervezi a végrehajtandó feladatokat, majd eljuttatja azokat az alárendeltek részére, ennek több módszere lehetséges. Az alárendeltek bevonásával koordinálja és megszervezi a tennivalókat, majd biztosítja a végrehajtás minden oldalú feltételeit.

**Rendészeti szervezés elemei**

Az a vezetési funkció, melynek során a rendészeti vezető

- megfogalmazza és megtervezi a végrehajtandó feladatokat
- eljuttatja azokat az alárendeltekhez
- koordinálja és megszervezi a tennivalókat az alárendelt vezetőkkel és a végrehajtókkal
- biztosítja a végrehajtás feltételeit BA kollokviumi tételsorból

**Rendelkezés kiadása**

A rendelkezés kiadása a szervezeti és működési szabályzatban meghatározott vezető eszköze, melynek során különféle utasítást ad az alárendelt számára, mely lehet pl.: végrehajtandó feladat, vagy vezetői hatáskörbe utalt döntés.

## A rendelkezés formáját tekintve lehet

- Szóbeli (parancs)
- Írásbeli (parancs, intézkedés, szabályzat, munkaköri leírás) BA kollokviumi tételsorból

## Vezetési funkciók

- vezetési folyamat
- a döntésközpontú vezetési folyamat
- a vezetési funkciók fő tartalma: információ, tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés

A vezetéselmélettel foglalkozó szakirodalom élesen elkülöníti egymástól a főnök (menedzser) és a vezető (leader) szerepeket. A magyar terminológiai gyakorlatban ez a két fogalom összemosódik, mivel a vezetői feladatok ellátása egyaránt igényel leaderi és menedzseri funkciókat. Ezzel a témával kapcsolatban John Kotter, a vezetést nem a menedzsment részének, hanem attól különálló, azt kiegészítő, más természetű tevékenységnek tekinti. A vezetést ugyanúgy funkciókra bontja, mint ahogyan a menedzsmentet szokás. Az ő felfogásában a vezetési funkciók párba állíthatók a fennmaradó három menedzsment funkcióval:

- a tervezés párja az emberek számára vonzó jövőkép felmutatása, a követendő irány kitűzése (a megvalósítására alkalmas stratégiával együtt),
- a szervezés párja az emberek felsorakoztatása a jövőkép megvalósítására,
- az irányítás párja az emberek motiválása és inspirálása a helyes irány tartása érdekében.”

Sem a menedzsment, sem a vezetői funkció nem nélkülözhető a sikeresen működni akaró szervezetek életéből. A hatékony munkavégzéshez fontos megtalálni a megfelelő egyensúlyt. Vezetőként nemcsak leaderek vagyunk, hanem menedzserek is – a kettő csak együtt alkot jól működő egységet, hiszen vezetőként ismernünk kell a cég stratégiáját, céljait és fontos ápolni a hatékony cégen belüli kommunikációt, valamint jó együttműködést teremteni a társosztályok vezetőivel és a felső-vezetéssel is. A felsoroltakból is látszik, hogy a vezetés összességében eléggé komplex, rugalmasságot igénylő feladat. A kiváló vezető jó a menedzsment funkciókban és a vezetői funkciókban is.

A menedzsment funkciói: A menedzsment definíciójában felsorolt, annak alkotórészeit képező négy tevékenység **a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés.**

- Tervezés: a szervezet céljainak kitűzése és elérésük módjának eldöntése.
- Szervezés: a feladatok és az erőforrások egymáshoz rendelése.
- Irányítás: követelmények előírása, végrehajtása.
- Ellenőrzés: teljesülésük ellenőrzése, eltérés esetén, beavatkozás.

Elmondható, hogy amíg a menedzseri szerep elsősorban az emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében, a vezetői szerep annak képessége, hogy rávegyünk másokat arra, hogy az általunk, vagy közösen meghatározott célok megvalósításában elköteleződve együttműködjenek.

A vezetés tehát a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása, egy olyan emberi tényező, amely összetartja és a célok felé haladásra ösztönzi a csoportot. Az emberekkel való bánásmód, a munkatársak motiválása, a kommunikációs készségeiknek, humán készségeiknek, empátiájuknak, toleranciájuknak, stb. fejlesztése.

### **Vezetői feladatok:**

- célkitűzés: vállalkozás által elérendő és napi célok is, célokból konkrét feladatok lebontása, érintettekkel a célok ismertetése, és teljesítményösztönzés
- vezetői irányítás: előírt feladat elvégztetése a kívánt cél érdekében
- probléma megoldás és döntéshozatal: fontossági sorrend teremtése, megoldási alternatívák keresése
- kommunikáció: információ átadás: ráérzés + megfelelő közeg + megfigyelőképesség
- képzés, tanácsadás: ők egyben a tagok oktatói, tanácsadói
- változások és konfliktusok kezelése: a változás az élet ténye, nem feltétlenül rossz, megfelelő időpontban változtat, vállalja a változással járó konfliktusokat, ha nem romboló a szervezetre
- diplomáciai készség: manőverezés, alkudozás, kompromisszum készség
- gazdálkodás az idővel: hatékonyan, az idő egy értékes eszköz, időt meg kell tervezni, amit lehet, átadunk más beosztottnak
- értékelés és jutalmazás: előléptetések, fizetésemelés, dicséret a legjobb időpontban, nem csak kötelező értékelés.

### **Vezetélméleti irányok**

#### **Döntésközpontú elméletek**

Talán a legismertebb vezetési elméletet Kurt Lewin és munkatársai dolgozták ki, mely szerint a döntések irányítása, a döntéshozó személye és a feladta végrehajtási módja szerint vezetői stílusokat lehet elkülöníteni, és ezek különböző módon hatnak a munkát végző egyénekre. Három fő típust lehet elkülöníteni:

#### **Autokratikus – tekintélyelvű vezetés**

- Minden fontosabb irányelvet a vezető határoz meg, a csoport nem szólhat bele a vezetői döntésekbe.
- A tevékenysége későbbi kimenetele a dolgozók számára mindig bizonytalan, mert a vezető az „egészre” vonatkozó ismereteket visszatartja.
- A vezető rendszertelenül utasít és önkényesen jelöli ki az egyes személyeket a különböző feladatok elvégzésére. Szélsőséges esetben nem vesz tudomást az egyéni képességekről, nem hallgatja meg a feladatkörrel kapcsolatos visszajelzéseket.
- A vezető önkényesen dicsér és büntet.

#### **Demokratikus vezetés**

- Minden közérdekű kérdésben vita után a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez és a kezdeményezésekhez támogatókat szerez, „közvéleményt” teremt.
- A tevékenység egésze, a perspektíva a vita folyamán alakul ki. A csoportcélhoz vezető főbb lépések világosak. Ha a vezető tanácsára van szükség, akkor alternatívákat kínál fel, melyek közül választani lehet.
- A csoport tagjai szabadon választhatják meg, hogy az egyes feladatokon kikkel és hogyan akarnak dolgozni. Ily módon a munkát a csoport a képességeknek, az egyéni „vállalásoknak” megfelelően maga osztja el.
- A vezető dicséretei és bírálati „objektivitásra” törekednek, figyelembe véve a csoport véleményét is.

#### **Laissez fair (ráhagyó) vezetés**

- A csoportban az egyének egyedül, illetve csoportosan dönthetnek bármiben, a vezető minimális mértékben vesz csak részt ebben.
- A vezető ellátja a csoportot a tevékenység végzéséhez szükséges anyagokkal, és közli: ha kérdezik, hajlandó válaszolni. A vitát ráhagyja a csoportra.
- A vezető egyáltalán nem törődik a szervezéssel.
- A vezető nem avatkozik bele a munkafolyamatokba, nem tesz kísérletet az értékelésre. Nem dicsér és nem bírál.

A három stílus különböző eredménnyel jár. Az emberek a legkevésbé a laissez faire vezetés mellett dolgoznak. Ebben az esetben rossz az elvégzett munka minősége, és a gyakran unatkozó munkatársak között megjelenik az agresszió, a konfliktusok elszaporodnak. Összességében az ilyen jellegű vezetés mellett a csoporttagok hosszútávon rosszul érzik magukat, az egység szétesik, a munka minősége és mennyisége is elégtelen.

Az autokratikus vezetésű csoportokban a teljesítmény általában kimagasló, de ezért drága árat kell fizetni. A csoportban az agresszivitás léghőre uralkodik el. Megjelenik a hatalmaskodás, a heccelés, az árulás, a titkolózás, a bűnbakkeresés. Mindez azzal függ össze, hogy a tekintélyelvű vezetés meghiúsítja egy sor szükséglet kielégülését, szabályokat és korlátokat állít az egyén elé, aki agresszív viselkedéssel vezet le a benne felhalmozódott feszültségeket. Ráadásul sokszor csak hízélgéssel, ármánykodással, informális kapcsolatépítéssel juthat az egyén elismeréshez. A teljesítmény értékelése is esetleges, ugyanis az autokratikus vezetés mellett csak addig kiválóak az eredmények, amíg a vezető jelen van. Amint a kontroll eltűnik, a csoport a passzivitás állapotába süllyed és még annyit sem tesz, mint a laissez faire vezetésnél.

A demokratikus vezető csoportjának eredményei mennyiségi szempontból jók, minőségileg pedig kiemelkedőek. Ennél is fontosabb azonban, hogy ez a teljesítmény a vezető távozása után is megmarad. A csoporttagok a munka közben jól érzik magukat, személyiségük kibontakozik, szívesen vannak együtt. Mind a tagok, mind a vezető és a csoport között a bizalom, a megértés, a kölcsönös tisztelet léghőre uralkodik.

### **Vezető szerepe:**

A vezetői munka funkcionális oldala:

- emberek közötti szerepek: nyilvános megjelenések szerepe; (látogatók fogadása, elnöklés, stb.)
- főnöki szerepek: felvétel, elbocsátás, elismerés, motiválás
- kapcsolatteremtés és ápolás: szervezeten belül és kívül egyaránt

Információs szerepek:

- gyűjtő: friss, aktuális információk begyűjtése külső és belső környezetből
- elosztó: szóvivő: szervezeten kívüli elosztás pl. beszédmondás

Döntési szerepek:

- zavarelhárító szerep: napi működés megteremtése
- vállalkozói: szervezet fejlesztése, szüntelen ötletkeresés
- erőforrás elosztó: lehető leghatékonyabban
- tárgyaló-megegyező: külső és belső szereplőkkel folytatott tárgyalásokban, kompromisszumkeresés.

### **3. Az ellenőrzés alapelvei, végrehajtásának rendje, a végrehajtható ellenőrzések fajtái és bemutatása. Alkalmazott ellenőrzési módszerek a szervezetben.**

#### **Ellenőrzés**

Ténymegállapító, összehasonlító, értékelő és javaslattevő tevékenység, amely a vizsgált szakterület és tevékenység helyzetének tényszerű feltárására, a működési gyakorlat hiteles megismerésére, mindezek jogszabályokhoz és belső szabályozókhoz való viszonyítására, majd – a megállapítások rendszerezése, összegzése alapján – vezetői döntésekhez szükséges javaslatok megfogalmazására irányul.

#### **A büntetés-végrehajtási szervezet szakmai ellenőrzésének alapelvei**

- Célszerűség, tervszerűség: az ellenőrzés a szakmai érdekeket szolgálja. Az ellenőrzések összhangban állnak a különböző időszaki ellenőrzési tervekkel, munkatervvel és a vezető által meghatározott szakmai prioritásokkal, a korábbi ellenőrzések tapasztalataival, továbbá a tervezés és végrehajtás során figyelemmel kell lenni a bv. szerv aktuálisan negatív tendencia jellemezte tevékenységeire is. Az ellenőrzést úgy kell megtervezni és végrehajtani, hogy az csak a feltétlenül szükséges időt vegye igénybe, a végrehajtás az ellenőrzés tárgyának megfelelő, legcélszerűbb módszerek alkalmazásával történjen.
- Együttműködés: valamennyi ellenőrzés során – az ellenőrzés céljának elérése érdekében – a szervezeti egységek és személyek kölcsönösen együttműködnek egymással, arra is tekintettel, hogy a részben, vagy teljesen ugyanazon tárgyú ellenőrzéseket elkerüljék. Az ellenőrzést olyan módon kell végrehajtani, hogy az ne akadályozza az ellenőrzött személyt a halaszthatatlan szolgálati feladatok teljesítésében, ne zavarja a bv. szerv (szervezeti egység) működését, a folyamatban lévő feladatvégrehajtást, intézkedést. Az ellenőrzés során az ellenőrzést végrehajtó és az ellenőrzött jogait, kötelezettségeit úgy kell érvényesíteni, teljesíteni, hogy az ne sértse az emberi méltóságot, a szolgálati tekintélyt.
- Hitelesség: az ellenőrzés tényét, módját, megállapításait és más lényeges elemeit minden esetben megfelelő alaki követelmények szerint, tárgyilagosan, a vonatkozó előírásokkal összevetve, a valóságnak megfelelően kell dokumentálni.
- Objektivitás: az ellenőrzés a valós tények megállapítására és az ezekből levonható objektív összefüggések, továbbá a következtetések levonására irányul. Az ellenőrzést végrehajtó nem utasítható abban a vonatkozásban, hogy az ellenőrzés során milyen tényeket, hiányosságokat állapítson meg.
- Teljesség: az ellenőrzési rendszert úgy kell felépíteni, hogy az átfogja a bv. szervezet, valamint egy-egy bv. szerv teljes tevékenységét és biztosítsa az ellenőrzés folyamatosságát. Az ellenőrzési szempontokra vonatkozóan az ellenőrzést végrehajtó teljeskörűen köteles vizsgálgatni, az általa megállapított tényekkel szemben elvárás, hogy azok legyenek pontosak, a lényeges megállapítások – az írásban történő rögzítés mellett – hitelt érdemlően, utólag is bizonyíthatóak legyenek.

- **Törvényesség, szakszerűség:** bármely típusú, szintű vagy módszerű ellenőrzés kizárólag a vonatkozó jogszabályok, közjogi szervezetszabályozó eszközök vagy más belső szabályozók figyelembevételével, azok magas szintű ismeretének birtokában végezhető. Az ellenőrzést végrehajtó – jóhiszemű eljárás keretében – az eredmények és szabálytalanságok tényszerű megállapításával, az egyéni érdemek és hibák, a feladatvégrehajtást akadályozó tényezők teljes körű feltárásával, elemzésével és megszüntetésükre irányuló javaslatlétellel teljesíti az ellenőrzés célját.
- **Segítő jelleg:** az ellenőrzésről készült jelentésnek az ellenőrzött bv. szerv (szervezeti egység) által folytatott jó és szabálytalan gyakorlatot, az észrevételek, megállapítások alapján tett javaslatokat egyaránt tartalmaznia kell, az ellenőrzés célja nem lehet a feltétlen hibakeresés.

### **Ellenőrzéssel szembeni kritériumok**

Az ellenőrzést végrehajtónak a következő szakmai követelményeknek kell megfelelnie:

- a hatályos jogszabályokban és a belső szabályozásokban foglalt képesítési követelmények teljesítése,
- az ellenőrzött tevékenységet érintő jogszabályok és belső szabályozások ismerete, szakmai gyakorlat.

**Összeférhetetlenség miatt ellenőrzés** végrehajtására nem jelölhető ki az a személy, aki

- az ellenőrzés alá vont személynek a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 8:1. § (1) bekezdés 2. pontja szerinti hozzátartozója vagy volt hozzátartozója,
- az ellenőrzés eredménye tekintetében érdekelt, akinek jogaira és kötelezettségeire annak eredménye kihatással lehet,
- az ellenőrzést elrendelő, vagy az azt vezető megítélése szerinti elfoglaltsága miatt az ellenőrzés tárgyilagos lefolytatását nem képes végrehajtani.

Az ellenőr összeférhetetlenség miatt – a fentiekben meghatározottakon felül – az ellenőrzés végrehajtására abban az esetben sem jelölhető ki, ha az ellenőrzés megkezdését megelőző kettő évben az ellenőrzött bv. szerv állományába tartozott.

A megkezdett ellenőrzést – az összeférhetetlenség elbírálásáig – nem folytathatja az az ellenőrzést végrehajtó, akire vonatkozóan a fent felsorolt kizárési okok valamelyikének gyanúja merül fel.

### **Ellenőrzések formái**

A BVOP valamennyi szervezeti egységére, továbbá a BVOP-n hivatásos szolgálati, rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyban vagy munkaviszonyban álló személyekre (a továbbiakban: személyi állomány) vonatkozóan:

A belső kontrollrendszer működtetésért általános felelősséget a szolgálatvezető vagy főosztályvezető, vagy titkárságvezető beosztású személyek (a továbbiakban: folyamatgazda) viselnek.

A BVOP belső kontrollrendszerének karbantartását, ezen belül az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálását a Hivatal vezetője mint belső kontroll koordinátor látja el a Jogi és Adatkezelési Főosztály útján.

### **A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése**

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amelynek az a rendeltetése, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtás végre,
- az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék,
- megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

### **Ellenőrzési nyomvonalak (a folyamatok meghatározása és dokumentálása)**

Az országos parancsnok elkészíteti és rendszeresen aktualizáltatja a BVOP szervezeti egységeinek ellenőrzési nyomvonalát, amely a BVOP-n előforduló működési folyamatok szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása. Az ellenőrzési nyomvonal tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

**Az ellenőrzési nyomvonal célja**, hogy egy adott működési folyamatra vonatkozóan áttekintést adjon arról, hogy

- mi az adott tevékenységek tartalma,
- mi a feladatellátás jogszabályi vagy egyéb alapja,
- milyen dokumentumok szolgálnak alapul a nyomvonal kialakításához,
- kik a felelősök a feladatellátásért,
- milyen lehetséges kockázatok merülhetnek fel a feladatellátásban,
- hol kell kontrollokat beépíteni a folyamatba,
- ki jogosult a feladatellátás ellenőrzésére,
- milyen dokumentumok keletkeznek a folyamatelem, feladat ellátása során,
- milyen határidős előírások vannak az adott folyamatelem, feladat ellátására,
- milyen módon kell az ellenőrzést, kontroll funkciót elvégezni RobotZsaru Integrált Ügyviteli rendszer alkalmazásával (a továbbiakban: RobotZsaru rendszer),
- kapcsolódik-e az adott folyamathoz pénzügyi teljesítés, illetve elszámolási kötelezettség.

### **Az ellenőrzések típusai**

Az ellenőrzés lehetséges típusai:

- átfogó,
- téma-,
- cél-,
- mobil- és
- utóellenőrzés.

### **Vezetői ellenőrzés**

A vezetői ellenőrzés a vezetők által személyesen, vagy megbízásuk alapján gyakorolt irányítási tevékenység, melynek keretében a kiadott intézkedések végrehajtásának ellenőrzése valósul meg. A BVOP valamennyi vezetője köteles az irányítása alá tartozó működési folyamatokat ellenőrizni.

### **Az ellenőrzés módszerei**

#### Általánosan alkalmazható ellenőrzési módszerek

- a szolgálatellátás (munkavégzés), a szolgálati állatok, a tárgyi körülmények helyszíni megfigyelése,
- személyes meghallgatás,
- beszámoltatás,
- iratok, okmányok, nyilvántartások, belső szabályozók, szerződések, együttműködési megállapodások tanulmányozása, szükség szerint az ellenőrzés helyére történő bekérése,
- egyéb adat- és információkérés,
- anyagok, eszközök, egyenruházati termékek meglétének ellenőrzése (ruházati szemle, rovancsolás),
- a jelentési és adatszolgáltatási rendszer vagy külön utasítás alapján a bv. szerv által írásban megküldött adatok, jelentések és emlékeztetők, továbbá az előzőleg lefolytatott ellenőrzésekről szóló jelentések elemzése,
- h) statisztikai adatok értékelése,
- elektronikus úton történő ellenőrzés,
- a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjai esetében a technikai ellenőrzés szabályairól szóló 23/2015. (VI. 15.) BM rendeletben és a szolgálat alatt birtokban tartható tárgyak, eszközök körének korlátozásáról és a technikai ellenőrzés szabályairól szóló szakutasításban meghatározott technikai ellenőrzés során keletkezett adatok felhasználásával történő valós idejű vagy utólagos – mentett adatok elemzésén alapuló – ellenőrzés,
- szolgálatképes állapot ellenőrzése a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálatképes állapota megállapítása érdekében a befolyásoltság kiszűrése céljából elvégezhető vizsgálatok köréről és a vizsgálat végrehajtásának szabályairól szóló 22/2015. (VI. 15.) BM rendeletben és a szolgálatképes állapot megállapításának általános rendjéről szóló szakutasításban meghatározottak figyelembevételével (alkohol, kábítószer vagy pszichotróp anyag hatása alatt álló személyek kiszűrése),
- a személyi állomány tagjainak szolgálat alatti tartózkodási helyei és az ott található berendezési tárgyak átvizsgálása,
- az ellenőrzés céljának és tárgyának megfelelő egyéb módszer.

#### Az ellenőrzés helye a vezetési folyamatban

##### Hatékony vezetői ellenőrzés

A vezetői szerepek között kiemelt fontosságú a hatékony vezetői ellenőrzés, hiszen több vezetőt is foglalkoztat az a kérdés, hogy valóban szétszéled-e a legénység, ha a kapitány nincs a fedélzeten? Igaz-e az, hogy munkatársaink tényleg csak akkor dolgoznak, ha folyton folyvást kontroll alatt tarjuk őket? Segíti-e a munkát a „nagy testvér” éberem őrkdő tekintete vagy éppen, hogy hátráltatja azt? Ezekre a kérdésekre adott válaszok alapvetően meghatározzák a vezetői ellenőrzés hatékonyságát. Sok vezető úgy véli, hogy ha munkatársai nem érzik minden pillanatban aktív jelenlétét, akkor nem végzik el megfelelően feladatukat. Ez a gondolkodás abból a vezetői attitűdből fakad, amit **McGregor X - elméletnek** nevezett el. Az X szemléletű vezető szerint az emberek alapvetően lusták, nemtörődömök, megbízhatatlanok, következésképpen kényszeríteni kell őket a munkára, amit szoros irányítással és ellenőrzéssel lehet megtenni. Az **X szemléletű vezetés** egyik meghatározó eleme tehát a **folymatos ellenőrzés**.



Az X-típusú vezetői attitűd szerint az ellenőrzés legfontosabb célja, hogy kordában tartsa a beosztottakat, tetten érje a lazsálókat és megbüntesse azokat, akik nem az elvárt szinten teljesítenek. A probléma ezzel az, hogy a túl szoros kontroll, a fenyegetőzés olyan pszichés nyomás alatt tarja a munkatársakat, ami ellehetetleníti az érdemi munkavégzést. Az erős korlátozással, és az ellenőrzési folyamat büntető jellegének hangsúlyozásával csak azt éri el a vezető, hogy kollégái valóban motiválatlanná válnak, látszattevékenységet kezdenek el folytatni, és amint úgy érzik, hogy a vezető nem ellenőrzi őket, abba hagyják a munkát. Ezzel szemben az Y-nal jelölt **vezetői magatartás** éppen a másik irányból közelíti meg az ellenőrzés szerepét. Eszerint a vezető alapvetően azt feltételezi munkatársairól, hogy szeretnek dolgozni, ambiciózusak, örömet találnak abban, amit csinálnak, vagyis nem szükséges őket minden percben kontrollálni, inkább lehetőséget kell nekik adni az önállóságra és a tanulásra. Ennek megfelelően az **Y – elmélet szerint gondolkodó vezetők szerint a vezetői ellenőrzés lényege a munkatársak fejlődésének támogatása.**

A hatékony ellenőrzés alapja:

- A bizalmi légkör megteremtése;
- Az önálló munkavégzés támogatása;
- A munkatársak önellenőrzésének segítése;
- A rendszeres, tényszerű, használható és segítő szándékú vezetői visszajelzések;

Hibázás esetén büntetés helyett a javítás és a tanulás lehetőségének megadása.

### **Az ellenőrzés célja**

Az ellenőrzés célja, hogy elősegítse a büntetés-végrehajtási szervezet (a továbbiakban: bv. szervezet) jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és egyéb belső szabályozókban meghatározottak szerinti működését. Az ellenőrzés feladata, hogy értékelést adjon a tevékenység szabályosságáról és hatékonyságáról, vizsgálja a meghatározások teljesíthetőségét, erősítse meg az előírásoknak megfelelő gyakorlatot, tárja fel a végrehajtás hiányosságait, szabálytalanságait, szakszerűtlenségeit, célszerűtlenségeit, a végrehajtást akadályozó tényezőket, javaslatot tegyen a hiányosságok felszámolására, a szakmai tevékenység fejlesztésére, indokolt esetben a jogszabály vagy belső szabályozás megalkotására, módosítására az ellenőrzés céljának megvalósítása érdekében.

### **Az ellenőrzés fajtái**

- *átfogó ellenőrzés*: a bv. szerv egészére irányuló ellenőrzési forma, amelynek keretében a szakmai feladatok és végrehajtásuk összefüggő vizsgálatára és értékelésére kerül sor annak érdekében, hogy a működés és a tendencia komplex módon megítélhető legyen; Átfogó ellenőrzést a BVOP ellenőrzési programjában kijelölt szervezeti egységei végeznek, mobilellenőrzést kizárólag a Szolgálat végez. Téma-, cél- és utóellenőrzést a Szolgálat és a szakirányító szervezeti egységek, valamint a bv. szerv vezetői és ellenőrzésre kötelezett beosztottai egyaránt végezhetnek.
- *BVOP szervezeti egységei*: a BVOP Hivatal, továbbá a BVOP szolgálatai és főosztályai, önálló osztályai;
- *céllenőrzés*: célirányos, egyedi témájú vizsgálat vagy egy adott szolgálati feladat végrehajtásának ellenőrzése egy bv. szerv (szervezeti egység) vagy bv. szerv állományába tartozó személy vonatkozásában;

- *elektronikus úton történő ellenőrzés:* speciális ellenőrzési forma, amelynek keretében – az információtechnológia alkalmazásával – számítógépes ügyviteli programból, informatikai adatbázisból vagy a büntetés-végrehajtási tevékenységet támogató informatikai alkalmazásból történő adatgyűjtés;
- *éjszakai ellenőrzés:* a hét munkanapjain megkezdett, 22 és másnap 05 óra közötti időpontban végrehajtott ellenőrzés;
- *függetlenített ellenőrzés:* az országos parancsnok közvetlen alárendeltségében működő, kifejezetten szakmai-ellenőrzési feladatok ellátását szolgáló szervezeti egység, valamint a bv. intézet parancsnokának közvetlen utasítására szakmai-ellenőrzési feladatokat végrehajtó beosztott által lefolytatott ellenőrzés;
- *függetlenített ellenőrzési szervezeti egység:* a BVOP Ellenőrzési Szolgálat (a továbbiakban: Szolgálat);
- *hétfégi ellenőrzés:* a szabad- és munkaszüneti napon végrehajtott ellenőrzés;
- *hivatali munkaidőn kívüli ellenőrzés:* a hét munkanapjain, a bv. szervben alkalmazott hivatali munkarendtől eltérő időpontban végrehajtott ellenőrzés;
- *külső ellenőrzés:* a bv. szerv szakmai tevékenységét érintő, nem a BVOP által végzett ellenőrzés, amely nem minősül a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 13. § (1) bekezdésében foglalt külső ellenőrzésnek, valamint az ügyszségről szóló 2011. évi CLXIII. törvény szerinti törvényességi felügyeletnek;
- *mobilellenőrzés:* olyan speciális, a Szolgálat által, előzetes bejelentés nélkül végrehajtott célellenőrzés, amely eseti jelleggel, szűrőpróbaszerűen vizsgálja a jogszabályokban, valamint belső szabályozókban meghatározott előírások érvényesülését, a szakmai szabályok szerinti feladatvégrehajtást;
- *rendkívüli esemény vizsgálata:* az országos parancsnok által elrendelt helyszíni célellenőrzés, amely a rendkívüli esemény bekövetkezésének szakmai okait és körülményeit hivatott feltárni, valamint a következtetések levonására, a személyes felelősség megállapítására irányul;
- *témaellenőrzés:* azonos tartalmú szakmai feladat vizsgálatára irányuló, általánosítható következtetések levonását és ennek megfelelő intézkedések megtételét célzó ellenőrzés, amely a BVOP szervezeti egységei által végrehajtott ellenőrzés esetében legalább öt bv. szerv kijelölésével hajtható végre;
- *utóellenőrzés:* valamely korábban végrehajtott ellenőrzés megállapításai és javaslatai alapján a feltárt hibák és hiányosságok megszüntetésére tett intézkedések teljesítésének és azok hatásainak vizsgálata;

### **A belső ellenőrzési rendszer fő elemei**

A bv. szervezet szakmai ellenőrzési rendszere magában foglalja:

- a függetlenített ellenőrzéseket,

- a szakirányítói ellenőrzéseket,
- a vezetői ellenőrzéseket,
- a munkafolyamatba épített ellenőrzéseket.

### **Az ellenőrzési terv**

*ellenőrzési terv:* olyan dokumentum, amelyben a bv. szerv vezető beosztású személyi állományi tagjai, továbbá a feladatkör ellátása során ellenőrzésre kötelezettek meghatározott időszakokra ütemezve tervezik meg a vonatkozó jogszabályokban és belső szabályozókban előírt, valamint egyéb ellenőrzési kötelezettségeik végrehajtását;

### **A munkafolyamatokba épített ellenőrzési rendszere**

A munkafolyamatba épített ellenőrzések során a vezetők és más, a bv. szerv személyi állományába tartozó, ellenőrzésre kötelezett beosztottak a szolgálatellátás (munkavégzés) jogszabályi és belső szabályozásoknak való megfelelése, a szabálytalanságok azonnali feltárása, megszüntetése érdekében – kifejezetten a munkaköri leírásukban, ór- vagy szolgálati utasításban meghatározott tevékenységekre, személyi állományi körre irányulóan – folyamatos ellenőrzést végeznek. A munkafolyamatba épített ellenőrzéseket végrehajtó, nem vezető beosztású személyi állományi tagok körét – a jogszabályi és belső szabályozásokban meghatározott ellenőrzési kötelezettségek figyelembevételével – a bv. szerv vezetője határozza meg.

### **A közvetlen vezetői tevékenység mint ellenőrzés fogalmai**

*Vezető:* kinevezés vagy megbízás alapján a bv. szerv vagy az azon belüli szervezeti egység alárendelt állománya munkájának irányításáért felelős, ellenőrzésére jogosult és kötelezett személy;

*Vezető ügyeleti szolgálat:* a BVOP-n működtetett, készenléti jellegű szolgálat, amelyet a BVOP állományába tartozó kijelölt vezető külön meghatározottak szerint lát el.

### **A közvetlen vezetői ellenőrzés módszerei és eszközei**

Vezetői ellenőrzések

A vezető – a munkafolyamatba épített ellenőrzései mellett – a vezetése, irányítása alatt álló bv. szervre, szervezeti egységekre, szolgálati helyekre, szolgálatot teljesítő vagy munkát végző beosztottakra irányulóan vezetői ellenőrzéseket végez, amelyeknek az országos parancsnok által jóváhagyott tárgyköreit és minimum gyakoriságát a Szolgálat szükség esetén felülvizsgálja, és az esetleges változásokról az év november 30. napjáig tájékoztatja a bv. szervet.

A vezető havonta – a szakterületen alkalmazott szolgálati rendektől függetlenül, valamint a pont szerinti esetekben – hivatali munkaidőn kívüli, éjszakai, továbbá hétvégi és ünnepnapon ellenőrzést is köteles végrehajtani a büntetés-végrehajtási szervezet szakmai ellenőrzéséről.

- *ellenőr:* az ellenőrzések bármely típusát ellenőrzési program, vagy az arra jogosult vezető szóbeli utasítása alapján végző, nyílt paranccsal rendelkező BVOP állományába tartozó vagy – a szolgálati érdekre tekintettel – az országos parancsnok által kijelölt, az előbbieken meghatározott okmányokkal rendelkező, bv. szerv állományába tartozó személy;

- *ellenőrzési program*: az ellenőrizendő bv. szerv megnevezését, az ellenőrzés típusát és – az átfogó ellenőrzés kivételével – az ellenőrzés szempontjait tartalmazó, a készítő nevével és a jóváhagyásra jogosult aláírásával ellátott, ellenőr általi ellenőrzés végrehajtására feljogosító dokumentumok egyik típusa;
- *nyílt parancs*: az ellenőr részére kiállított nyomdai készítésű okmány vagy plastik igazolvány, amely az abban meghatározott bv. szervnél a jelen utasításban meghatározott jogok gyakorolására jogosít (1. melléklet);
- *szakirányító szervezeti egységek*: a BVOP Hivatala, Biztonsági Szolgálat, Fogvatartási Ügyek Szolgálat, Humán Szolgálat, Egészségügyi Főosztálya, Központi Ellátási Főosztálya, Gazdasági Társaságok Főosztálya, Informatikai Főosztálya, Kommunikációs Főosztálya, Közbeszerzési és Projekt Főosztálya, Közgazdasági Főosztálya, Felderítési Főosztálya, Központi Kivizsgáló és Módszertani Intézete, Központi Szállítási és Nyilvántartási Főosztálya, Műszaki és Ellátási Főosztálya;
- A függetlenített ellenőrzések megtervezéséért és végrehajtásáért a Szolgálat vezetője és a bv. intézet parancsnoka, a szakirányító szervezeti egységek által végrehajtott szakirányító ellenőrzésekért az országos parancsnok helyettesei, az országos parancsnok alárendeltségbe tartozó szervezeti egységek esetében a szervezeti egységek vezetői a felelősek.

### **Függetlenített ellenőrzések**

A Szolgálat függetlenített ellenőrzés keretében – az országos parancsnok külön utasítására – valamennyi bv. szervre, valamint a BVOP szervezeti egységeire vonatkozóan végez szakmai ellenőrzéseket.

A bv. intézet parancsnokának közvetlen utasítása szerinti szakmai-ellenőrzési feladatokat ellátó személy a bv. intézet valamennyi szervezeti egységére irányulóan végezhet ellenőrzéseket. A bv. intézet személyi állományába tartozó, függetlenített ellenőrzéseket végrehajtó(k)ról a bv. intézet személyi állományát tájékoztatni kell.

### **Szakirányítói ellenőrzések**

A szakirányítói ellenőrzés során a szakirányító szervezeti egységek – az országos parancsnok és helyettesei iránymutatása szerint – a szakmai munka színvonalának emelését, a végrehajtás országos egységesítését célzó ellenőrzésekben vesznek részt, valamint iránymutatást nyújtanak a bv. szervben bekövetkezett rendkívüli események kiváltó okainak, felelőseinek megállapítását célzó, a bv. szerv vezetője által lefolytatott vizsgálatokban.

## **4. Döntésekkel szemben támasztott általános követelmények, a döntések típusainak bemutatása**

**A döntés:** alternatívák közötti választás, amely a következő lépésekre épül:

- döntés előkészítése: probléma felismerése, elemzése, alternatívák felállítása, értékelése, és meghatározása.
- döntés: alternatívák közötti választás
- végrehajtás: választott alternatíva megvalósítása
- ellenőrzés: visszacsatolás

A vezetői döntéshozatal összetevői:

**Döntéshozatal racionális oldala:** rögzíteni a döntés várható eredményeire vonatkozó kritériumokat, ezeket rangsorolni, súlyozni a relatív fontosság alapján, tényadatokat gyűjtünk, megvalósítunk, értékelünk. A kritériumoknak legjobban megfelelő alternatívát kell választani (közgazdasági ember) A legjobb döntés korlátozott ismereteken alapul.

**Döntéshozatal személyes, érzelmi oldala:** minden döntésben vannak érzelmi motívumok. Menedzser lecsap egy hangsúlyra, amitől nem tud szabadulni, vonzódik a botrányhoz, morális csatorna, romantikus történetek

**Kielégítő döntéshozatal (Simon):** Az ember egyszerűsít, nem tud optimalizálni; egyéni elvárási szintek változnak. Olyan megoldást/alternatívát keresünk, ami a minimális követelményeknek megfelel.

- krízis szituációk teremtése,
- a konzultáció hiánya;
- a hibák el nem ismerése;
- félelem a következményektől, korábbi tapasztalatok hiánya/ nem használata;
- tényállapotok ismerete vagy nem ismerete;
- ígéretet, amelyeket nem tudunk teljesíteni.

### **Döntéshozatali folyamat**

Módja: dinamikus felfogásban: (az akaratképzés oldaláról); statikus felfogásban: (alternatívák közötti választást jelent)

### **Folyamata**

- Akaratképzés: döntési helyzet felismerése, időzítése, előkészítése, a variációk kidolgozása, értékelése, megvalósítás lehetőségeinek kidolgozása
- Akaratérvényesítés: utasítás a megvalósításra, eszközrendszer alkalmazása
- Ellenőrzés: a folyamatnak a visszacsatolása, jövőbeni hibák elkerülése

### **Vezetéstechnika**

#### **A vezetés klasszikus alapfunkciói**

- tervezés
- szervezés
- irányítás
- ellenőrzés
- és a mind a négyet magába foglaló vezetés

#### **Speciális vezetési funkciók**

- döntéshozatal
- időgazdálkodás
- teljesítménymenedzsment



### Jellemző hiányosságok

A döntéshozatal csapdái:

- élethalál döntések;
- krízis szituációk teremtése,
- a konzultáció hiánya;

### Vezetői döntések típusai

- feladat jellegéből adódóan: programozott és nem programozott;
- időtartam szerint: hosszú, közép és rövid vagy más szóval stratégiai és taktikai
- döntéshozatal módja szerint: egyéni és csoportos.

	PROGRAMOZOTT DÖNTÉSEK		NEM PROGRAMOZOTT DÖNTÉSEK	
PROBLÉMA	ismétlődő	jól strukturált	bonyolult újszerű	egyedi rosszul strukturált
KÖVETKEZMÉNYEK	kiszámíthatók	ismertek	kiszámíthatatlanok	ismeretlenek
DÖNTÉS	rutinszerű	algoritmizált	kreatív	

- Döntéshozatali módok**
- Döntéshozatal folyamata
  - A döntést befolyásoló nem tudatos tényezők
  - Az időgazdálkodás
  - Időgazdálkodási stratégia
  - Asszertív időgazdálkodás
  - A teljesítmény és a teljesítménymenedzsment
  - Az egyéni teljesítményértékelés
  - A TÉR-beszélgetés
  - Zárás

### Csoportos döntéshozatal

Munkahelyi vezetés szintjén, egyéni felső vezetés szintjén a csoportos döntések a jellemzőbbek.

### Csoportos munkamódszerek

Brainstorming típusú;

- **Brainstorming:** (ötletroham) 6-8 fő, 15-60 perc, táblára írt kérdések
- **635-ös** módszer: 6 fő, 3 gondolat, 5-ször továbbfejleszt

- **Nominálcsoport** módszer (NCM-technika 4 lépése) önálló kreativitás
- **Philips 66** módszer: több 6 fő, 6 perces megbeszélés
- **Delphi** módszer: folyamatos kérdőívek kitöltése név nélkül

**Kauzális** - okkereső, (ok-okozati összefüggések)

- **funkcióelemzés** módszerek (fő-, mellék-, alfunkciók értékelemzése)
- **morfológia** módszer: (összes lehetséges út keresése) folyamat ábra
- **döntési táblázatok**: segíti a logikus gondolkodást (algoritmusok)

**Megoldáskeresés** intenzitását fokozó módszerek.

Csoportos döntéshozatal előnyei	Csoportos döntéshozatal hátrányai
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ nagyobb az ismeretanyag, - több alternatíva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ ha valaki uralja a csoportot, feltűnés kerülése</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ döntésben való részvétel növeli a döntés elfogadását a csoportban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ győzelem fontosabb, mint az eredmény</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ jobban megértik a döntéshez vezető alternatívákat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ első potenciális megoldás elfogadása időtakarékoság miatt</li> </ul>

A döntéshozatal a vezetői hatáskör része és a hatáskörön belül hozott döntésekért a vezetőnek vállalnia kell a felelősséget.

**Döntésméleti alapok:** A döntés erőforrása az információ, ettől függ a döntés bizonytalansága.

Problémamegoldás folyamata, módszere

**Probléma keletkezése:** jelenlegi és a vágyott állapot között van a probléma. A jelenlegi (problémásnak ítélt) állapotnak **két része van:** tényállapot és észlelt állapot. Észlelt állapot bekövetkezése az, ami a problémát előidéz. **Probléma:** az a helyzet, amelyben bizonyos célt akarunk elérni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve van. A probléma megoldásának célja az észlelt és a kívánatos állapot fedésbe hozása, hogy a jelenlegi állapotból eljussunk a kívánt állapotba.

Probléma megoldás fázisai: (statikus)

- Probléma felismerése, azonosítása
- Probléma elemzése
- Alternatívák felállítása
- Egyik alternatíva választása
- Választott alternatíva megvalósítása
- Visszacsatolás

**A döntés:** alternatívák közötti választás, amely a következő lépésekre épül:

- döntés **előkészítése:** probléma felismerése, elemzése, alternatívák felállítása, értékelése, és meghatározása.
- **döntés:** alternatívák közötti választás
- **végrehajtás:** választott alternatíva megvalósítása
- **ellenőrzés:** visszacsatolás

### **A vezetői döntéshozatal összetevői:**

**Döntéshozatal racionális oldala:** rögzíteni a döntés várható eredményeire vonatkozó kritériumokat, ezeket rangsorolni, súlyozni a relatív fontosság alapján, tényadatokat gyűjtünk, megvalósítunk, értékelünk. A kritériumoknak legjobban megfelelő alternatívát kell választani (közgazdasági ember) A legjobb döntés korlátozott ismereteken alapul.

**Döntéshozatal személyes, érzelmi oldala:** minden döntésben vannak érzelmi motívumok. Menedzser lecsap egy hangsúlyra, amitől nem tud szabadulni, vonzódik a botrányhoz, morális csatorna, romantikus történetek

**Kielégítő döntéshozatal (Simon):** Az ember egyszerűsít, nem tud optimalizálni; egyéni elvárási szintek változnak. Olyan megoldást/alternatívát keresünk, ami a minimális követelményeknek megfelel.

- krízis szituációk teremtése,
- a konzultáció hiánya;
- a hibák el nem ismerése;
- félelem a következményektől, korábbi tapasztalatok hiánya/ nem használata;
- tényállapotok ismerete vagy nem ismerete;
- ígéretet, amelyeket nem tudunk teljesíteni.

### **Forrásanyagok:**

1. BM Rendészeti Vezetővé Képző – Tréneri kézikönyv II., VII. modul: Vezetői funkciók
2. 3/2018. (VI. 4.) BVOP utasítás a büntetés-végrehajtási szervezet szakmai ellenőrzéséről
3. A büntetés-végrehajtás országos parancsnokának 26/2020. (VII. 10.) BVOP utasítása a belső kontrollrendszeréről
4. Bakacsi Gyula: A szervezeti Magatartás Alapjai, Aula Kiadó 2010.
5. Horváth József, Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. Kovács Gábor: II.



ZÁRADÉK

A dokumentum elektronikus aláírással hitelesített  
30512/695-999999/2022.ált.