

KOVÁCS GÁBOR

A szervezés mint vezetési funkció módszerei, sajátosságai és jó gyakorlatai a digitális világban

Bevezetés

A vezetéselmélet a legősibb művészet és a legfiatalabb tudomány – hangzik az ismerős szlogen. Az emberiség fejlődése a vezetés- és szervezéselmélet fejlődésének és megvalósításának bizonyítéka. Elődeink sikeresek voltak, hiszen itt vagyunk, ősünk által sikeresen megtörtént az életben maradáshoz és a fejlődéshez szükséges feladatok elvégzése, az emberiség tudásának átörökítése és fejlesztése.

Vezetőként hogyan járulhatunk hozzá mi magunk is az emberiség fejlődéséhez? A válasz egyszerű, úgy, hogy legjobbak vagyunk a saját hivatásunkban, szakmánkban, és folyamatosan fejlesztjük magunkat és a módszereinket. Ehhez tartozik hozzá a modern vezetési eszközök és módszerek használata, a saját munkakörünkre történő adaptálása.

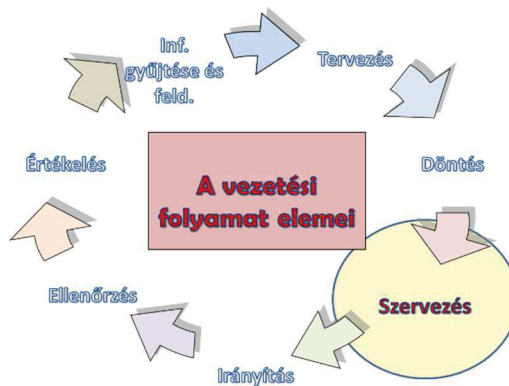
A vezetési és szervezési ismeretek tanulhatók, fejleszthetők, a kitartás, a gyakorlás, a saját tapasztalatok felhasználása és a modern technikai eszközök hatékony alkalmazása szükséges ehhez. Vezetőként is fejlődünk kell, nem áll meg az idő, amikor vezetővé válunk, egymás után jönnek az újabb és újabb vezetést támogató technikai eszközök és módszerek. Ne adjuk fel hát, legyünk élenjárók ebben a folyamatban, hiszen ezen eszközök alkalmazása mindenkinek megkönnyíti a munkáját.

Sajnos nincsenek kizárólagosan biztos és hatékony vezetési módszerek, minden vezetési helyzet, minden szituáció más és más. Ahhoz, hogy sikeres vezetővé váljunk, egy hosszan tartó tanulási folyamaton kell végigmenünk, tudatosan készülnünk kell a vezetői feladatok minél magasabb szintű ellátására, de ehhez ismernünk kell a vezetéselmélet főbb téziseit, elméle-

teit, amelyekbe beletartoznak a vezetési folyamat egyes elemei és azok tartalma. Hatékonyan tudnunk kell alkalmazni ezt a tudást, önmagunk számára mindig tudatosan megindokolva azt, hogy mit és miért teszünk az adott helyzetben. Ehhez szükséges a kiváló vezetéseméleti felkészítés és felkészülés, amelyre a Nemzeti Közszolgálati Egyetem képzéseiben szert tehetünk.

A vezetési folyamat elemei

A vezetés- és szervezésemélet tudományában a vezetési folyamat didaktikai szempontból a következő elemekre, összetevőkre bontható: információgyűjtés és feldolgozás, tervezés, döntés, szervezés, irányítás, ellenőrzés, értékelés.¹

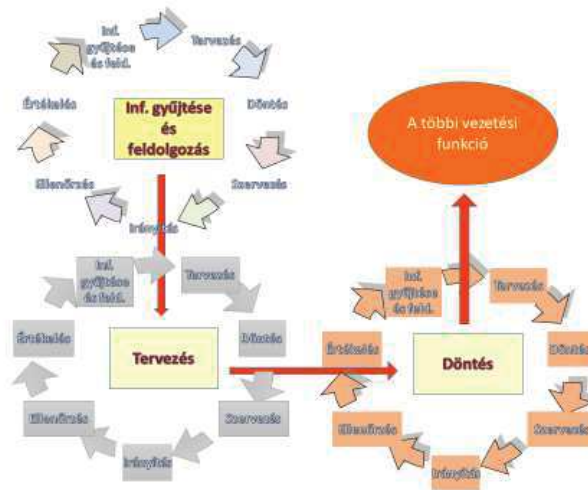


1. számú ábra
A vezetési funkciók – elvi vázlat

A vezetési folyamat elemei egy önmagába visszatérő körfolyamatban ábrázolhatók, amelynek minden elemében megtalálható a többi vezetési funkció. Ezáltal a teljes vezetési folyamat rendkívül összetetté válik.

¹ Czuprák Ottó, Kovács Gábor: Vezetés- és szervezésemélet. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt. Budapest, 2013. 326. o.

Ha kiragadjuk a szervezést, mint vezetési elemet, akkor megállapíthatjuk azt, hogy a szervezés során is szükséges az információ gyűjtése és feldolgozása, melyet a szervezéssel kapcsolatos tervezési feladatok elvégzése követ, majd a szervezéssel kapcsolatos döntés, amely arra vonatkozik, hogy a szervezési funkcióval kapcsolatban milyen döntési helyzet áll elő és melyik az optimális cselekvési változat. A döntést követően történik meg a szervezés, majd a folyamat irányítása. A feladatok végrehajtásának színvonalát felülyeli az ellenörzés, és végül, de nem utolsósorban az értékelés.²



2. számú ábra
A vezetési funkciók kapcsolata – elvi vázlat

A szervezés

A szervezés a szervezet rendelkezésére álló erőforrások összhangjának megteremtésére irányuló tevékenység, amely irányát tekintve a szervezet

² Horváth József, Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő rendörtsztek kézikönyve. 389. o. Kovács Gábor II. RÉSZ Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendörség szerveinél: 1. Vezetési funkciók gyakorlása 1.2. Az információk felosztása, formái és jellemzői. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016. 52–56. o.

egyres szervezeti elemeire és/vagy a szervezeten kívüli kapcsolatokra, viszonyokra is kiterjedhet.

A szervezés során az adott szintű vezető megfogalmazza és megtervezi a végrehajtandó feladatokat, ez az úgynevezett kivitelező tervezés, majd eljuttatja azokat az alárendelték részére, ennek több módszere lehetséges. Az alárendelték bevonásával koordinálja és megszervezi a tennivalókat, majd – ezt követően – biztosítja a végrehajtás minden oldalú feltételeit.³

A szervezés a digitális világban, a technikai fejlődés hatásai

Személyes találkozók, értekezletek és megbeszélések a digitális világban

A mai felgyorsult és időhiányos világban a személyes találkozók, értekezletek, megbeszélések lehetősége egyre inkább beszűkül, hiszen a vezetők (és a beosztottak is) rendkívül elfoglaltak. A számtalan feladat és a szoros határidők arra kényszerítik a vezetőket és a végrehajtókat, hogy a személyes találkozással járó értekezletek számát és időtartamát a minimálisra csökkentsék.

Nincs szükség személyes találkozóra, értekezletre akkor, ha minden hónap első hétfőjén szoktuk tartani, de éppen semmilyen aktuális feladat nincs. A vezetőnek fel kell vállalnia azt, hogy ha éppen nincs aktuális feladat (ez elég ritka, de előfordulhat), akkor nem tart értekezletet – higgyük el, a kollégák nem fogják hiányolni.

Akkor sincs szükség értekezletre, ha előreláthatóan a témával kapcsolatosan a résztvevők nézőpontja annyira különböző, hogy nem tudnak megoldásra jutni. Ebben az esetben előzetesen egyeztetni szükséges az álláspontokat, és amikor azok már közelednek egymáshoz, akkor kerülhet sor a megvitatásukra.

³ Horváth József, Kovács Gábor (szerk.): Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve. 389. o. Kovács Gábor: II. RÉSZ Vezetési funkciók és munkaformák gyakorlása a Rendőrség szerveinél: 1. Vezetési funkciók gyakorlása 1.5. Tervezési feladatok és módszerek. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest, 2016. 68–72. o.

Ha a napirenden szereplő témát illetően a döntés nem az értekezleten részt vevő személyektől függ, nincs döntési jogkör és felelősség. Ha a munkatársak bevonása még jobban összezavarná a döntést. Ez olyan esetekben fordulhat elő, amikor a probléma annyira összetett és bonyolult, hogy a véleménykülönbségek miatt a döntés nehézségbe ütközhet. Ekkor csak néhány munkatársat vonjunk be a döntésünk előkészítésébe, majd azt követően készítsünk egy munkaváltozatot, majd digitálisan küldjük meg az értekezlet résztvevőinek (hogy korrektúrázni tudják), és azt követően kerüljön napirendre a kérdés.

Mindezekkel szemben szükség van értekezletre, amikor tájékozódni szeretnénk munkatársaink véleménye felől, ütköztetni szeretnénk a különböző nézőpontokat, vagy együttműködést szeretnénk kialakítani, esetleg be akarjuk vonni szervezetünk tagjait az őket érintő kérdések megoldásába, és itt konszenzust, támogatást szeretnénk elérni. Tartsunk értekezletet akkor is, ha döntésre van szükség, és a problémát több oldalról meg kell vizsgálni, több nézőpontot is figyelembe kell venni. Ekkor a kollektív tudást és a bölcsesség elvét alkalmazzuk.

Amennyiben eldöntöttük, hogy értekezletet tartunk, akkor két lehetőségünk van. Az egyik, hogy személyesen találkozunk munkatársainkkal, a másik, hogy más technikai eszközöket és módszereket veszünk igénybe. (A vezetők és beosztottak érintkezésében leggyakoribb a szóbeli közlés, amely döntően és egyúttal utasítás is egyben, de nem elhanyagolható más technikai eszköz alkalmazása vagy az írásbeli közlés sem.)⁴

Az értekezletek többsége az alábbi négy alapvető funkció valamelyikét szolgálja. A hírek információk közlése – ebben az esetben az értekezlet főszereplője az információt adó személy. Az eszmecsere típusú értekezlet középpontjában a jövő, a tervek és az elképzelések állnak. A problémamegoldó típusú értekezlet az az értekezlet, ahol szükséges az írásos anyag előkészítése, amelyben ismertetjük a problémahelyzet megoldására tett eddigi

⁴ Kovács István: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. Államtudományi Műhelytanulmányok 2017/21. szám. 1–30. o.

lépéseinket, háttérinformációkat adunk, amelyekkel segíthetjük a probléma megértését és megoldását, valamint vázolhatjuk a megoldások lehetséges változatait, azoknak a következményeit, előnyeit, hátrányait. Ebben az esetben ösztönözzük munkatársainkat arra, hogy gondolják át a problémával kapcsolatos nézőpontjukat, és készüljenek fel az adott kérdéskörrel kapcsolatosan. Értjük el azt, hogy a döntéshozó típusú értekezletre úgy érkezzenek meg a résztvevők, hogy a lehetséges döntési változatok közül már rendelkezzenek egy általuk preferált döntési változattal.

Modern vezetőként minden értekezleten használhatjuk a beszéd és képi megjelenés alapú hírközlő eszközöket, melyek alapja az internet (többek között skype, msn, viber), a telefon. Számtalan alkalmazás áll rendelkezésünkre.

A hagyományos papír alapú írott információk alkalmazása

Korunk fő jellemzője, hogy a hagyományos papír alapú dokumentumok elkészítése valamilyen digitális eszközön történik, az elkészült anyag másolható, szerkeszthető, digitálisan továbbítható, sokszorosítható. Törekedünk arra, hogy szervezetünkben digitális iroda jöjjön létre, lehetőleg valamely irat, dokumentum csak egy nyomtatott példányban készüljön el, az irattár számára. Vezetőként gondoljunk arra, hogy a „hivatalos” papír alapú levél legtöbb témában már elavult, az anyagok előkészítése időigényes és nehézkes, növeli a bürokráciát. A papír alapú hivatalos ügyintézés napjainkban egyre jobban háttérbe szorult, azt felváltja valamilyen rendszer alapján működő digitális ügyintézés.

A papír alapú információközlés csak egyes speciális esetekben szükséges információközlő forma, amely napjainkban egyre inkább digitális információvá változik. Jó példa erre a közigazgatásban alkalmazott „*ügyfélkapu rendszer*” alkalmazása – ahol majdnem minden hivatali, de személyes ügyünket el tudunk rendezni.

A digitális világban az adatszolgáltatás különböző programokon keresztül, különböző felületek kitöltésével valósul meg. Ezek a programok nagymértékben megkönnyítik a szervezőmunkát, hiszen például egy konferen-

cia megszervezése nagyságrendekkel könnyebbé válik azáltal, hogy például a jelentkezési lapot egy erre elkészített felületen lehet kitölteni, valamint lehetőség van a konferencia absztraktjának, előadásának, vagy éppen a tanulmánynak a feltöltésére a digitális felületen. A rendszer ebben az esetben mindent naplóz, az adatok kezelése könnyebbé válik és megkönnyíti az adatszolgáltatást, a nyilvántartást és a munkát a szervezők és a résztvevők számára is. (Ez a módszer akkor is hasznos, ha a későbbiekben valamilyen információt vissza szeretnénk keresni és ellenőrizni.)⁵

Beszéd alapú hírközlő eszközök felhasználása

A technika fejlesztésével egyre jobban előtérbe kerülnek a beszéd rögzítésére szolgáló programok. Ebbe beletartozik a beszéd automatikus leírása is, amely során a készítő feladata már csak a leírt szövegben történő kisebb korrekciók végrehajtása. Megállapítható, hogy a hagyományos levél elkészítése, illetve a digitális üzenetek előkészítése nagymértékben könnyebbé vált a technika alkalmazásával.

A beszéd alapú információközlési mód egyre inkább háttérbe került napjainkra. Az elfoglalt és leterhelt vezetők és a munkatársak többsége telefonon már nem elérhető. Többnyire a visszahívás rendszere működik, hiszen senki sem szereti, ha munkájából egy telefonhívással – ami legtöbb esetben feladatot is jelent – kizökkennek. A vezetékes telefon és a mobiltelefon párharcában győzött a mobiltelefon azzal, hogy mobilak vagyunk, az irodán kívül is elérhetővé váltunk munkatársaink számára. Irodánkat elhagyva viszont hajlamosak vagyunk kevésbé fontos, de aktuális ügyeinket mobiltelefonon intézni.

A beszéd alapú hírközlő eszközök alkalmazásának jelentősége a valós idejű tevékenységek vezetése során kerül előtérbe, amely akkor működik hatékonyan, ha az digitális támogatással is ki van egészítve.

⁵ Kovács István: Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés és korrupciómegelőzés a helyi és területi rendvédelmi szervek körében. NKE. Budapest, 2019. 1–102. o.

Bevált vezetői munkamódszer az egyes vezetési fórumokról hang- és videofelvétel készítése, természetesen a résztvevők tájékoztatása mellett. Ekkor az információk bizonyító erővel bírónak visszakereshetők a hangfelvételtől, megmenekülünk a jegyzőkönyvek készítésétől, elegendő csupán a lényegét tartalmazó emlékeztető elkészítése.

A rendészeti szervek vonatkozásában a lehallgatás elleni védelem biztosítása kódolt üzenetek továbbításával valósul meg, ezen üzenetek küldésére zárt láncú rádiórendszert alkalmazunk, amelyek legfontosabb alkalmazási területe a valós idejű tevékenységek vezetése.

Az internet alapú eszközök felhasználása

Az elektronikus levelezőrendszerek használata

Az a bevált gyakorlat, hogy minden dolgozó és minden szervezet egységesen szerkesztett, de külön e-mail címet használ. A rendszer akkor működik jól, ha minden felhasználó felelősséget érez az e-mail fiókja használatáért, jól szabályozott a közös e-mail fiókok használata és az információ átadásának megszervezése.

Akkor igazán hatékony az e-mail üzenet, amennyiben az rövid és tömör, lényegre törő. E-mailjeinkben alkalmazzuk a különböző kiemelések, betűszínezések lehetőségeit! A fogadott e-maileket és az elküldött e-maileket könyvtárrendszerben tároljuk, amelyet valamilyen logikai rendszer alapján építünk fel!

Bátran alkalmazzuk a rövid e-mail üzenet küldésének módszerét, amely kiegészíthető csatolmányokkal, amelyek az érdemi anyagokat tartalmazzák. Ha hivatalos levelet akarunk küldeni csatolmányként, akkor figyeljünk arra, hogy az PDF formátumban legyen elmentve és elküldve, ezzel kiküszöbölhetjük az abban történő utólagos módosításokat.

Ahhoz, hogy naprakészek legyünk feladatainkat illetően, elengedhetetlen az e-mail üzenetek naponta többszöri ellenőrzése.

Néhány, az e-mail üzenetek küldésével kapcsolatos szabály

Minden elkészített és elküldött e-mailnek van valamilyen célja. Azzal, hogy az üzenet feladója elküldte az e-mailt a címzett részére, valamilyen hatást kíván elérni. Az e-mail korunk egyik legmodernebb információátadási eszköze. Rendkívüli előnye az, hogy nem kell állandóan a számítógépünk előtt tartózkodnunk, hiszen a mobil eszközök alkalmazásával az e-mail kapcsolat már nem helyhez és nem időhöz kötött, a kapcsolatunk folyamatos lehet. Szükséges-e azonban, hogy állandóan elérhetőek legyünk e-mailen is? A fiatalabb generációk mindig online elérhetőek, Facebookon élnek, és számukra már ez a jövő, de a magánélet rovására is mehet az állandó digitális készenlét.

Ebben a tekintetben két megközelítés lehet. Az egyik megközelítésben beosztottként is, de főleg vezetőként kívánatos az, hogy állandó e-mail elérhetőségünk van. Ez nagyfokú aktív és gyors információáramlást biztosít, de vajon szeretnénk-e (tudunk-e) olyan kérdésekben percek alatt dönteni, amelyek esetenként komoly megfontolást igényelnek. Azzal, hogy állandóan elérhetőek vagyunk e-mailben, elöljáróink, vezetőink azt várhatják el tőlünk, hogy rövid időn belül válaszoljuk meg az adott problémát, a felmerülő kérdéseket, készítsünk háttéranyagokat, esetleg összefoglaló jelentéseket, egyszóval adjunk hiteles, elemzett, átgondolt információt. A vezetői munkakörben ez nem mindig a legcélravezetőbb magatartásmód, hiszen ekkor nincs lehetőségünk arra, hogy egy-egy felmerült problémát alaposan mérlegeljünk és kiérlelt vezetői döntéseket hozzunk, hiszen az e-mail feladója várja a választ, amit beosztott vezetőként minél hamarabb meg kell számára küldeni. Ezt a problémát valahogyan ki kell küszöbölni. Az azonnali határidők helyett mindenkinek lehetőséget kell biztosítani az alapos munkára, ehhez viszont megfelelő mennyiségű időt kell biztosítani. Tartasuk ezt szem előtt!

A másik megközelítés szerint nem kell állandóan elérhetőnek lennünk e-mailben, hiszen az e-mail feladójának szembesülnie kell azzal, hogy nem vagyunk készen a válaszokkal azonnal azokra a kérdésekre, amelyeket e-mailben feltesz. Akadnak olyan dolgozók és vezetők is, akik előre figyel-

meztetik a munkatársaikat, hogy ők kizárólag a nap meghatározott időszakában, például délelőtt 8.00 és 9.00 óra között, illetve délután 15.00 és 16.00 óra között olvasnak e-maileket, ez egyébként nem szokásuk, hiszen dolgozni szeretnének!

Egyes vállalatoknál és szervezeteknél a szervezeti kultúra része az, hogy az alkalmazottaknak egy bizonyos időn belül, legyen az 24 vagy 48 óra, reagálniuk kell a hivatalos üzenetekre.

Nagyon fontos a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása. A munkavállaló otthon, pihenéssel töltött ideje nem a hivatalos e-mailek megválaszolására való! Az e-mailek tartalmát elemezve megállapíthatjuk azt is, hogy a munkaidőn kívül érkezett e-mailek tartalmának általában nincs közvetlen jelentősége a munkavégzésre, ezért ellenőrzésük a munkaidőre korlátozható.

Vezetőként, ha munkaidőn kívül küldünk e-mail üzenetet, akkor tudatosítsuk munkatársainkban azt, hogy nekik azzal munkaidőben kell foglalkozniuk, nem azért küldtük az e-mailt, hogy otthon foglalkozzanak vele, hanem azért, hogy munkaidejükben intézzék az ügyet (természetesen rendkívüli esetek mindig előfordulhatnak).

Mire figyeljünk az e-mailek küldése során?

A világon naponta több mint egymilliárd e-mail vándorol egyik postafiókból a másikba, egyes felmérések szerint az átlagos munkaidőnk 28 százalékát e-mailekre való válaszadással töltjük. Felmérések szerint az egy üzenet elolvasására szánt idő mindössze 15–20 másodpercre korlátozódik. Általánosságban elmondható, hogy az e-mailek feldolgozása sok időt vesz igénybe. Aki átlagosan naponta 60 darab e-mailt kap, annak ezen üzenetek feldolgozása több mint egy órát vesz igénybe még akkor is, hogy ha a kapott e-mailek rövidek és nem igénylik a válaszadást.

E-mail üzenet készítőjeként és küldőjeként ügyeljünk arra, hogy a fogadó személy koncentrációképesége véges, tehát az üzenetek ne legyenek hosszúak. Semmiképpen ne írjunk öt bekezdésnél hosszabb e-mailt, hasznosabb és jobban tesszük, ha például öt bekezdés helyett inkább másfél bekezdést, vagy inkább csak néhány jól megfogalmazott mondatot küldünk a

címzettnek. Amennyiben az e-mail küldésével valamilyen bonyolult problémát szeretnék megoldani, akkor ha lehet, ne az e-mail küldés módszerét alkalmazzuk, hanem a kollégákkal személyesen egyeztessük az adott kérdést, és a megbeszélést követően megerősítés gyanánt küldjünk egy nagyon rövid e-mailt a megbeszélésünk eredményeiről, leírva, dokumentálva a megbeszélteket.

Az e-mailek megszövegezése

Ha egy e-mail szövege és szerkezete bonyolult és áttekinthetetlen, akkor komoly problémát okozunk az e-mail címzettjének. Esetleg nem értheti, mit is kívánunk tőle.

Nagyon fontos az e-mail rövideje mellett annak az átláthatóságára való törekvés. A digitális eszközünkön használhatunk kiemeléseket, színezéseket, jelzéseket, amelyekkel felhívhatjuk a címzett figyelmét azokra a kulcsszavakra, fontos dolgokra, amelyek az e-mail elkészítésének célját és lényegét tartalmazzák. Próbáljunk meg a címzett fejével gondolkodni, legyenek közléseink egyértelműek, vagy kérdés esetén fogalmazzuk meg egyértelműen a kívánságunkat. Az e-mailek megszövegezésében tartsunk mértékletességet, ne küldjünk el olyan e-mailt, amelyet mi magunk sem olvasnánk el hosszúsága vagy a monoton szövegszerkezete miatt.

Ha elkészítettük az általunk ideálisnak vélt e-mail üzenetet, lehetőségünk van arra, hogy a címzettek körét megválasszuk, valamint arra, hogy az e-mailről ki kapjon másolatot, illetve a titkos címzetteket is bejelölhetjük.

Egyértelmű vezetési és szervezési probléma az, ha azt gondoljuk, hogy mindenkinek mindenről tájékoztatást kell adnunk. Ne raboljuk munkatársaink idejét olyan információkkal, olyan kérdésekkel, amelyek nem feltétlenül rájuk tartoznak. Ne feledjük el, hogy a címzettek is általában dolgozó munkatársak, akik tele vannak túlszűfolt határidőkkel, napi feladatokkal, gondokkal. Ha nyakra-főre kapják az értesítéseket, akkor esetleg nem tudják megfelelően megszűrni a rájuk vonatkozó információkat, ezért a fontosabbak elsikkadhatnak a jelentős információmennyiség következtében. Ezt elkerülhetjük, ha felírjuk a füzetünkbe a kapott feladatot.

Ha elküldtünk egy e-mailt, arra választ is várunk. A válaszok hiánya a stresszforrások egyik legújabb fajtája, ha a címzett nem reagál, azt érezhetjük, hogy semmibe vesznek bennünket, néhány esetben ez a jelenség a munkavállalóknál nagyon érzékeny pontot érinthet: az önbecsülésüket! E-mail íróként vagy címzettként tehát gondoljunk arra, hogy ha nem válaszolnak az e-mailjeinkre, akkor ez valóban sértő lehet-e. Olyan ez, mintha például odaköszönünk valakinek és nem köszönnek vissza a folyosón? Jogosan gondolhatjuk azt, hogy az általunk képviselt ügy és személyünk nem fontos a címzettnek. Ebben az esetben felmerülhet az a kérdés, hogy továbbra is együtt akarunk-e működni az e-mailünkre nem válaszoló kollégával? (Leterhelt vezetőként is válaszoljunk az e-mailekre, legalább annyit, hogy köszönjük!)

Mit tehetünk az e-mailek feldolgozása során? Első és legfontosabb szabály az, hogy minden e-mailt alaposan olvassunk el és válaszoljunk is meg, kivéve akkor, ha a „no replay” felirattal kapjuk azt. A levelezőrendszerek alkalmazásai lehetővé teszik a különböző színjelzések használatát, amelyekkel jelölhetjük az e-mailek fontosságát és az éppen aktuális státuszát, ha nincs időnk rögtön a válaszra, később szakítsunk rá időt.

A könnyen megválaszolható e-mailekre azonnal küldjük el a választ, hiszen később sem lesz több időnk a válasz megfontolására. Egyes esetekben, amikor az e-mail megválaszolása komoly előkészületet igényel, akkor jó módszer az, ha a jegyzetfüzetünkbe felírjuk az adott megoldásra váró problémát, és amikor elkészülünk a válasszal, akkor küldjük el a válasz e-mailt.

Amikor szabadságra megyünk, akkor állítsuk be azt az üzenetet, hogy mikortól meddig tartózkodunk szabadságon, és sürgős esetben melyik munkatársunk helyettesít bennünket. Ha ezt nem tesszük, akkor gondoskodjunk arról, hogy szabadságunk ideje alatt is rendszeresen ellenőrizzük az e-mail fiókunkat.

Videoeszközök alkalmazása (skype, videokonferencia, Wiber WhatsApp és más programok)

Ha lépést kívánunk tartani a kor technikai fejlődésével, akkor eredményesen tudjuk alkalmazni ezeket az eszközöket. Rengeteg utazással eltöltött

Kovács Gábor: A szervezés mint vezetési funkció módszerei, sajátosságai és jó gyakorlatai a digitális világban

idő takarítható meg velük. Ha lehetőségünk van rá, akkor jelöljük ki külön helyiséget a videoeszközök állandó telepítésére, hiszen az is munkaidőt rabló tevékenység, hogy odavisszük, összehangoljuk, összeállítjuk a technikát. Ha megvan a terem, akkor gondoskodnunk kell arról, hogy ezeknek a különtermek a foglaltsága koordinált legyen.

A modern eszközök alkalmazása során nagyon fontos tényező a résztvevők fegyelmezettsége. Egy-egy videokonferencián illik időben ott lenni, időben be kell jelentkezni, ehhez szükséges az, hogy az adott eszköz beállítása időben megtörténjen. Egy idő után ez már automatikus folyamattá válik, a videotechnikai eszközök nagyon jól alkalmazhatók a szervezési feladatok végrehajtása során. Természetesen ezen eszközök nem helyettesítik teljes mértékben a személyes jelenléttel bíró értekezletet, a digitális kapcsolat nem pótolja teljesen a személyes kapcsolatokat, találkozókat, ezért javasolt időszakonként valóságos jelenléti megbeszélések beiktatása, legalább havonta.

Az internet alapú eszközök felhasználása során a szervezésben kiváló lehetőséget nyújt a rendelkezésre álló számítógépes programok alkalmazása. Ez az időgazdálkodás szempontjából kiemelten fontos, hisz a vezető időt takarít meg a modern technikai eszközök alkalmazásával, amelyet így más kiemelt feladatra is fel tud használni.⁶ A rendvédelmi területen ilyen alkalmazás például a „*Robotzsaru Neo*” program, amely alapos felkészítést és munkatársi továbbképzést igényel. Időnként ismétlő tanfolyamok beiktatása is indokolt, hiszen a programok folyamatosan fejlődnek, a munkatársak pedig általában csak azokat a funkciókat alkalmazzák a programon belül, amelyek a munkavégzésükhöz szükségesek.

A digitális térképek, útvonaltervezők alkalmazása, egyéb lehetőségek

Ezek az eszközök nagyon megkönnyítik a tájékozódást. A programok a gépi tanulás elemeit felhasználó, önmagukat fejlesztő rendszerek, amelyek

⁶ Kovács István: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Szervezés, vagyis a célélérés biztosítása, az erőforrások koordinációjával. *Opus et Educatio* 2019/2. szám. 198–208. o.

az alkalmazás használójának felkínálják azokat a feltételezett változatokat, amelyekből ki tudja választani a neki megfelelő alternatívát.

Különböző elemzőprogramok is léteznek, amelyek által számos szolgáltatás biztosított. Ilyenek például a „*Microsoft Exchange*” értekezlet időpont optimalizáló szolgáltatás, vagy a „*monday.com*”, vagy a különböző digitális naptárak.

Vezetőként kötelezhetjük munkatársainkat arra, hogy vezessék a szervezetnél a hivatalos levelezőrendszerben megtalálható digitális naptárakat. Ebben az esetben lehetőség van külön a szervezet részére is digitális naptár létrehozására, ekkor a szervezeti eseményeket abban rögzíthetjük. Néhány programcsalád, mint például a „*Neptun*” egységes tanulmányi rendszer, lehetőséget biztosít arra, hogy a diákok és oktatók tanórai elfoglaltságai a digitális naptárakban automatikusan megjelenjenek.

Az Egyetemi Közös Közzolgálati Gyakorlatok megszervezése és vezetése

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem élen jár az új vezetési és szervezési eszközök digitális alkalmazásában. Az egyetem – minden évben – a végzős hallgatói számára megszervezi az Egyetemi Közös Közzolgálati Gyakorlatot. Ezen a kétnapos gyakorlaton a modern vezetéstechnikai eszközök tárházának széles körű bemutatása és alkalmazása is megtörténik. A gyakorlat minden esztendőben egy valós problémát dolgoz fel, melynek keretében a végzős hallgatók az operatív törzsek beosztottjaiként és vezetőiként hajtják végre a feladatokat. A gyakorlat fejlett digitális eszköz- és programtámogatással zajlik, ahol a gyakorlatban is alkalmazzák a hagyományos és a digitális vezetés-irányítási eszközöket. A gyakorlaton 120 db számítógépet alkalmaznak, mindet hálózatba kötve. A gyakorlat végrehajtása során minden hivatásrend a saját feladatát hajtja végre, modellezik a különböző hivatásrendek vezetés-irányítási törzseit, amelyek között az információáramlás többnyire a technikai eszközökön keresztül biztosított.

A gyakorlat kétnapos, amely során különböző időugrásokkal hajtják végre a minősített időszak feladatokra történő felkészülési folyamatot.

Kovács Gábor: A szervezés mint vezetési funkció módszerei, sajátosságai és jó gyakorlatai a digitális világban

A gyakorlat során az előkészített 125 db közlés adja a gyakorlat levezetésének fő irányvonalát, az ezen közlésekre adandó intézkedések és válaszok biztosítják a gyakorlat dinamikáját. A gyakorlat során a közléseket automatikus rendszer küldi e-mailen a különböző munkacsoportoknak, akik erre reagálva megteszik a saját intézkedéseiket. Ezek további információcseréket indukálnak.

A gyakorlaton videokonferencia és műholdas összeköttetés is zajlik a terepen folyó mozzanatok figyelemmel kísérésére, hiszen a gyakorlat földrajzilag is elkülönült telephelyeken történik, és a földrajzi távolság áthidalása ezzel könnyebbé válik. A Víz tudományi Kar gyakorlati feladatokat hajt végre a Nemzeti Közszerződési Egyetem bajai campusán, a Hadtudományi és Honvédtisztviselőképző Kar pedig a Ludovika Laktanya és egyetemi campus területén, az ott elhelyezett honvédségi számítógépes kabinetekben zajlik a törzsek vezetése és a feladatok végrehajtása.

Természetesen az internet alapú összeköttetés mellett telefonos kapcsolatról is gondoskodnak a gyakorlat szervezői, az egyes munkahelyek hívószámokkal és megnevezésekkel vannak ellátva, így biztosítva a gyakorlat gördülékeny levezetését.

A gyakorlat előkészítése során minden anyag digitálisan is elérhető az egyetem honlapján, ahonnan a hallgatók – az egyes szerződési beosztásaiknak megfelelően – tájékozódni tudnak, és fel tudnak készülni a várható feladatok végrehajtására. Ezen a közös internetes felületen megtalálható a gyakorlat „Alap- és indító feladata”, amely tartalmazza az összes induló adatot, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a hallgatók eredményes munkát tudjanak végezni. Ide kerülnek föl a hivatásrendek „Kiegészítő- és részletes feladatai” is, amelyek a hivatásrendi feladatokhoz kapcsolódó információkat, adatokat tartalmazzák.⁷

⁷ Ambrusz József - Endródi István - Muhoray Árpád: A Nemzeti Közszerződési Egyetem Közös Közszerződési Gyakorlatának a VIHAR 2016 összefoglalása, következtetései. Védelem tudomány: Katasztrófavédelmi Online Tudományos folyóirat 2016/4. szám 241–270. o.

Ambrusz József: A természeti csapásokat követő helyreállítás rendészeti aspektusai. Modernkori veszélyek rendészeti aspektusai. 2015. 97–103. o.

Ahhoz, hogy a gyakorlat levezetéséről megfelelő információval tudjunk rendelkezni, a gyakorlók körében felmérést végzünk, amelynek a megvalósítása szintén digitális rendszereken alapul. A NEPTUN rendszer UniPol alkalmazásával felmérjük a hallgatók magatartásának helyzetét.

Kutatásunk során a hallgatói magatartásformák megjelenését és változásának folyamatát mérjük fel a gyakorlatot megelőzően, valamint a gyakorlatot követően.⁸ A hallgatók magatartás-vizsgálatát célzó kutatás eredménye összességében az, hogy a hallgatók önkéntes magatartása jelentősen fejlődik a gyakorlatot követően, hiszen a mérési adatok egyértelműen azt támasztják alá, hogy a közös munka eredményeképpen a segítőkészség, az elkötelezettség, a lelkiismeretesség folyamatosan fejlődik. A felmérés során elemzéseket végzünk: nem, hallgatói szak, kar, a képzés munkarendje vonatkozásában is, illetve elemezzük az egyes csoportokat abban a tekintetben, hogy egyenruhás vagy civil hallgatók a végrehajtók. Ez a felmérés is és annak értékelése is digitális eszközökkel és programokkal történik.

A gyakorlatot követően a kommunikációs hálózatok alkalmazásából elemzést hajt végre a gyakorlat vezetése. Melyek voltak azok a kommunikációs csomópontok, amelyek kiemelkedően tevékenykedtek? Kik voltak aktívak, ezek közül melyik csoport volt a legaktívabb, és mely munkaállomások voltak a kevésbé aktív szervezetek? Ez az elemzés a gyakorlat értékeléséhez nyújt segítséget, hiszen mérhetjük azt is, hogy melyik mozzanathoz tartozik a közlés. Az elemzés során a közlések darabszámából és az egyes szervezetek közötti adatforgalomból látható az, hogy melyik mozzanat milyen közlésszámot igényelt, arra milyen válaszok születtek, kiket vontak be az információs hálózatba. Az elemzések során azt is tanulmányozhatjuk, hogy melyik hallgatói csoport melyik mozzanatban, milyen aktivitást mutatott. Ezek az értékes adatok csak a modern technika segítségével szerezhetők meg.

⁸ Kovács Gábor, Pesti Tünde, Tózsér Erzsébet: A hallgatói magatartásformák megjelenése és változásának folyamata a Nemzeti Közszerológiai Egyetem „Vírus 2019” Közös Közszerológiai Gyakorlatán. Magyar Rendészet, megjelenés alatt.

Összefoglalás

Összességében vezetőként haladnunk kell a korrallal, meg kell ismerni az új digitális vezetési módszereket, eljárásokat, és ezeket alkalmazni kell az összes vezetési funkció során. Általánosságban elmondhatjuk, hogy a vezetési funkciók didaktikai szempontból elkülöníthetők, ezen elemek mindegyike újra megjelenik az egyes elemek végrehajtása során. A különböző szintű vezetőknek nem csak a digitális vezetési módszereket kell megismerniük, hanem az irányítása alá tartozó „digitális” generációt képviselő munkatársakat is, akik a leggyakrabban a Rendészettudományi Kar befejezését követően kerülnek a szervek (rendőrség, Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Országos Katasztrófavédelmi Igazgatóság) hivatásos állományába.⁹

Modern és felvilágosult vezetőként felismerhetjük azt, hogy a technikai vívmányok alkalmazhatóak minden vezetési funkcióban, azok megkönnyítik a vezetési rendszer teljes egészének a munkáját, lényegében a mi munkánkat. Az e-mailek megkönnyíthetik és egyben megnehezíthetik az életünket. Kérem, gondolkozzanak el a tanulmányban megfogalmazottakon.

A tendenciákat figyelve, a szervezési módszerek állandóan fejlődnek, így megállapítható az, hogy a hagyományos papír alapú információk felhasználása egyre inkább háttérbe szorul, de a beszéd alapú hírközlő eszközök alkalmazása is teret veszített. A személyes találkozók, az értekezletek és megbeszélések időtartalma nagyban lerövidül, minden vezetési funkció alkalmazása inkább a digitális irányba tolódik el. Minden technikai fejlődés alapja az internet alapú eszköz és az azon alapuló alkalmazások.¹⁰

⁹ Erdős Ákos, Magasvári Adrienn, Szabó Andrea: Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán: Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából. Magyar Rendészettudományi Társaság. Budapest, 2019. 89–102. o.

¹⁰ Dragon Sándor: A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. Rendőrségi Tanulmányok. 2019/3. szám. 86–98. o.

A Nemzeti Közszerológáti Egyetem élen jár a korszerű ismeretek közvetítésében, hiszen a hallgatók részére minden karon a legmodernebb informatikai eszközök használatát oktatjuk és alkalmazzuk is azokat. Kiváló példa erre az Egyetemi Közös Közszerológáti Gyakorlat, amely digitális alapú vezetési rendszert és módszereket alkalmaz a gyakorlat levezetése és értékelése során.