

V. évfolyam 1. szám

# HATÁRRENDÉSZETI TANULMÁNYOK

**2008/1. SZÁM**



**B U D A P E S T**  
**- 2008 -**

**A RENDŐRSÉG TUDOMÁNYOS, TECHNOLÓGIAI ÉS INNOVÁCIÓS TANÁCS  
HATÁRRENDÉSZETI MUNKACSOPORT  
TUDOMÁNYOS, SZAKMAI KIADVÁNYA**

Felelős kiadó:

**SAMU ISTVÁN**  
**rendőr vezérőrnagy**  
**Rendőrség rendészeti főigazgatója**  
**Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanács,**  
**Határrendészeti Munkacsoport elnöke**

Szerkesztő:

**GÖRBE ATTILÁNÉ ZÁN KRISZTINA**  
**rendőr alezredes**  
**rendőrségi tanácsos**

**ISSN: 1786-2345**

Nyomdai munkák:

**Rendőrség Nyomda**

## Tartalomjegyzék

<b>Dr. Kovács Gábor:</b> <b>Hogyan tovább?</b> <b>A Határrendész tisztképzés reformja a Határőrség – Rendőrség szervezeti integrációját követően</b>	<b>4. oldal</b>
<b>Szabó József:</b> <b>Az Európai Ideától a Schengeni Egyezményen át, Magyarország teljes jogú Schengeni csatlakozásáig vezető út - benne hazánk határrendészeti szerepvállalása</b>	<b>23. oldal</b>
<b>Dr. Teke András PhD</b> <b>Integrált rendvédelmi működés - integrált megoldások</b>	<b>32. oldal</b>

**Dr. Kovács Gábor rendőr alezredes**

**Hogyan tovább?**

**A Határrendész tisztképzés reformja  
a határőrség – rendőrség szervezeti integrációját követően**

## **Bevezetés**

Az alkotmánymódosítás, a Határőrség – Rendőrség szervezeti integrációja, a megváltozott határőrségi feladatrendszer, a szervezeti igények megváltozása magával vonja a határrendészeti tisztképzés korszerűsítésének igényét, amely korszerűsített képzés hosszabb távon biztosítja az integrált rendőri szervezet szükségletének megfelelő tartalmú határrendész képzést.

A határrendészeti szervezet létszámának - hosszútávon prognosztizált - csökkenő tendenciája a tiszti utánpótlás szükségleteit is mérsékli. Vitathatatlan, hogy a rendőrségi és határőrségi feladatok közelednek egymáshoz, azonban a határrendész tisztképzést - a szakmai megrendelői igényeknek megfelelően - úgy kell modernizálni, hogy a kibocsátásra kerülő tiszt minden határrendészeti feladatrendszer ellátására képes legyen.

A tanulmány arra vállalkozik, hogy röviden ismertesse az önálló alap- és felsőfokú határőr tisztképzés rendszerével szemben támasztott követelményeket, annak az alapfokú (BSc) és felsőfokú (MSc)<sup>1</sup> képzésre gyakorolt hatásait, a megrendelői igények figyelembevételével - a jövőre vonatkozóan, meghatározza a határrendész tisztképzés stratégiáját.

Az elmúlt évtizedek során a Határőrség szervezetének kialakult a tudásbázisa, mely alapjául szolgál az innovációnak és a szervezeti tanulásnak. Továbbra is rendkívül fontos a rendőrségen belül a határrendészeti szervezet tagjainak a folyamatos felkészítése a - BSc és MSc képzés keretében az általános értelmiségi képzéssel párhuzamosan - a szakmai feladatok végrehajtására.

## **1. Az elméleti alapok**

A képzés nem önmagáért való, hanem a jövő záloga. Nagyon fontos biztosítani a képzési tevékenység beágyazódását a szervezetbe. A rendőri szervezet jelenlegi és várható feladat és tevékenységrendszeréből határozhatók meg a fejlesztési területek. A határrendészeti szolgálati ághoz kapcsolódó feladatrendszer speciális felkészítést igényel. Ebből is adódik, hogy a képzési igények is eltérő prioritással, tartalommal, céllal, szereppel bírnak, illetve különböző fontossággal jelennek meg a képzés során.

---

<sup>1</sup> A Bolognai Nyilatkozat közös európai problémákra keresi a közös európai választ. Legfontosabb célkitűzései közé tartozik a könnyen áttekinthető és összehasonlítható oklevelek rendszerének bevezetése; az alapvetően két fő cikluson alapuló felsőfokú képzési rendszer, illetve a mobilitást segítő kreditrendszer bevezetése; a hallgatói és oktatói mozgásszabadság elősegítése; összehasonlítható kritériumok és módszerek kifejlesztése által az európai együttműködés támogatása a minőségbiztosítás területén, valamint az európai érdekek és értékek megjelenítése a felsőoktatásban. Forrás: [www.okm.gov.hu](http://www.okm.gov.hu)

BSc Bachelor of science; MSc Master of science; BA Bachelor of arts; MA Master of arts

A tanulmányban a BSc és MSc rövidítés alatt a BA és MA rövidítés is értendő, hiszen az alap és felsőfokú tisztképzésben a képző intézmény akkreditációjától függően mindkettő elfogadott.

## A képzéssel szembeni általános követelmények

A képzés legyen:

- Tudatos
- Tervezett
- Folyamatosan kontrollált, fejleszthető, fejlesztett
- Moduláris rendszerű, -szerkezetű és -tananyagtartalmú
- Kompetencia alapú
- Gyakorlat- és tevékenységcentrikus
- Egymásra épülő
- Élethosszig tartó
- Kreditrendszerű (amennyiben azt az oktatás formája igényli)
- Munkaerő-piaci igényeket kielégítő
- Kooperatív tanulási módszereken alapuló

## **A képzési folyamata**

### A képzési igények felmérése, elemzése

A határrendészeti szolgálati ág képzési igényeinek felmérése, elemzése célirányosan összpontosítja, láthatóvá teszi a szervezet emberi erőforrásai felkészítésére fordított igényeit, egyben lehetővé teszi, hogy a képzéssel kapcsolatos valamennyi kérdésben hatékony döntés hozható.

A képzési igények elemzésének során láthatóvá, mérhetővé válnak, meghatározásra kerülnek a prioritások szerinti képzési igények, amelyekhez konkrétan hozzárendelhetők a képzési célok, programok, képzési formák, módszerek; biztosítható ezáltal a tervszerűség, a szakmaiság, a folyamatosság és a rugalmasság; kimutathatóvá válik, hogy a szervezetfejlesztésében fejlődésében milyen szerepet tölt be a képzés.

A képzési igények újbóli meghatározása során indokolt figyelembe venni:

- A szervezet stratégiáját, amely magába foglalja a képzési stratégiát
- A szervezetben aktuálisan lezajló történéseket:
  - Szervezeti változások: új munkakörök, szervezeti elemek átalakítása, személyzeti létszámban beálló változások
  - Vezetői szintek és változások
  - Feladatok, eljárásrend, technikai háttér változása
- A humán tényezők beazonosítását, figyelembe vételét (nyugdíjazások, fluktuáció)
- A szervezeten kívül történő változásokat:
  - Új törvények, jogszabályok megjelenése, a változó igények

### A képzési igények felmérésének lehetséges módszerei, színterei

- Munkakörelemzés (a bevált dolgozók bevonásával), a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák azonosítása szakmai feladatra, munkakörökre, személyekre vonatkozóan
- Szervezeti diagnózis, szervezetfejlesztés
- Vezetői kompetenciák azonosítása

- A jelenlegi, illetve tervezett munkakörök ellátásához szükséges kompetenciák meghatározása
- HR rendszer monitorozása (beválás vizsgálat)
- A munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák azonosítása szakmai feladatra, munkakörökre, személyekre vonatkozóan.
- Képzési igények, célok, stratégiák meghatározása
- A kompetenciák megerősítése, karbantartása, fejlesztése
- Teljesítményértékelés
- A fejlesztendő kompetenciák egyén, csoport, szervezet vonatkozásában, illetve munkaköri csoportokra vonatkozóan
- A karriertervezés
- Egyéni illetve szervezeti kompetenciaigények beazonosítása, fejlesztése
- Képzések ellenőrzése, értékelése
- Külső és belső környezet visszajelzéseinek elemzése (elégedettségvizsgálatok, minőségirányítás, minőségbiztosítás)

Ezzel a rendszerrel lehetővé válik a szervezeti és egyéni kompetenciák szisztematikus és dinamikus összehasonlító vizsgálata, ami lehetővé teszi a folyamatos fejlesztést.

#### A képzési célok meghatározása

- A képzés a magasabb szint felé irányuljon: ne ismételjünk, és ne lépjünk alacsonyabb szintre.
- A célok rövid, közép és hosszú távon az egyén számára beláthatók és elfogadhatók legyenek.
- A célok lebonthatók legyenek rész célokra, konkrét tevékenységekre vagy teljesítménymutatókra, amelyeket teljesítését elvárjuk a képzésben résztvevőktől.

#### Kompetencia alapú, modulrendszerű tananyag kidolgozásának elméleti alapvetései

A kompetencia alapú tananyag kidolgozásának célja, hogy a szervezeti, egyéni, munkaköri követelmények megfeleléséhez fejleszteni és biztosítani a szükséges kompetenciákat.

Az oktatás és a tananyag kidolgozásának jellemzői:

- Az oktatási rendszer valamennyi eleme pontosan megfogalmazott kompetenciákra és teljesítményre alapozott
- A tanuló szerepében döntően az önállóság, az egyéni aktivitás, önszervezés és a csoporton belüli együttműködés, csoportmunka érvényesül
- Figyelembe veszi a tananyag elsajátításának egyéni ütemezését és egyéni igényeit
- A teljesítményre alapozott értékelés a kompetenciák folyamatos mérésével történik, amely azonnali visszajelzésre ad lehetőséget
- A tanári szerepben a döntő a tanulás irányítása, a tudástranszfer,

- valamint a segítő, konzultatív jelleg
- Figyelembe veszi a tanulók aktivitását, meglévő ismereteit, képességeit, motiváltságát
- Nagy súlyt helyez a gyakorlatias módszerekre és képzésre

Előnyei:

- Nem elsősorban a hiányzó kompetenciák pótlására, hanem a meglévők fejlesztésére irányul, amit a megfelelő kiválasztási rendszer tesz lehetővé
- Lehetőséget biztosít a szervezet, illetve az egyén számára az összehangolt és célirányos fejlődésre
- Dinamikus, nemcsak a mának, hanem a jövőnek is képez, a jövő igényeit is kielégíti
- Folyamatos fejlesztést igényel és fejleszthető is

### A modulrendszerű képzés

A modul, a teljes tananyag és tudástartalom önállóan kezelhető, önmagában is egységet alkotó, adott szempont szerint összetartozó, értékelhető, a tananyag egy meghatározott időtartam alatt elsajátítandó egysége. A modulok egymásra épülnek. A modulok illesztésével különböző képzési programok hozhatók létre, lehetővé téve az átjárhatóságot és a specializációt.

A modulrendszerű oktatás célja az oktatás strukturálása, tanítási/tanulási egységekre történő felosztása, rugalmas programszerkezet kialakítása és megvalósítása.

Jellemzői:

- A modul tartalmazza a belépési szintet és az elérendő végcél
- A modul az oktatási folyamatban önálló részt képvisel, amely a teljes oktatási folyamatot magában foglalja, a kezdetektől az értékelésig
- A modulok egy vagy több kompetencia megszerzésére készítenek fel
- Egyedi, konkrétan meghatározott célokat, azokhoz kapcsolódó képzési tartalmakat és módszereket tartalmaz
- A modulok elsajátítása az ismeret elsajátításának rugalmas formáját teszi lehetővé a tanuló számára, aki modulok elvégzésének sorrendjét maga választhatja meg
- A modulok rugalmasan illelhetőek egymáshoz, illetve párhuzamosan is futtathatók

Előnyei:

- A képzés során új típusú és kapcsolatrendszer alakul ki oktató és a képzésben résztvevő személy között
- Az elsajátítható tudás szorosabban kötődik a gyakorlati élethez
- Biztosítja az egyes szakképesítések közötti átjárhatóságot
- A modulok változtatásával biztosítható a megrendelői igényeknek való jobb, gyorsabb, teljes körű megfelelés

- Alkalmazásával biztosított az alapképzés és a továbbképzés(ek) jobb egymásra épülése, elszámolhatósága
- Figyelembe veszi, hogy a résztvevők már előzetes tudással, tapasztalattal rendelkezhetnek
- Tervezhetőbbé válhat az egyéni életpálya, képzési karrier, lehetővé válik az ún. egész életen át tartó tervszerű tanulás

### A kooperatív tanulás

Olyan tanulási módszer, amely az oktató és az oktatottak együttműködésén, és az egyéni tudástartalmak interaktív formában történő, élményalapú megszerzésén és elsajátításán alapszik.

A kooperatív tanulás célja a kompetenciák széles körű fejlesztése, a képzésben résztvevőket is érdekeltté és felelőssé téve egy-egy téma (folyamat, modul) több irányú megközelítésével és elemzésével, a kooperatív viselkedés ösztönzése révén.

Jellemzői, fő alapelvei:

- A tananyag illetve a feladatszerkezetek, valamint értékelési módszerek kialakítása révén a képzésben résztvevők fejlődésében az egymásra utaltság kap hangsúlyt egyéni és csoport szinten is
- Az egyéni felelősség mind a munkamegosztásban, mind a feladatteljesítésben és az értékelés során is megmutatkozik, amely a csoport teljesítményére is befolyással bír
- A csoporton belüli munkamegosztás során a szerepek differenciáltak, amely a kooperatív tanulás egyik kulcs eleme
- A csoporton belül a csoport tagjai között folyamatos interakció, kommunikáció zajlik, ami elősegíti minden csoporttag bevonását és a tudás megosztását

Előnyei:

- A szervezetben nélkülözhetetlen együttműködés, csapatmunka, kooperatív vezetés kompetenciáinak elsajátítását segíti elő
- Lehetővé teszi a képességek, készségek felszínre hozását, az egyénben rejlő értékek feltárását és a csoport javára történő fordítását
- Erősíti a csoportkohéziót és a pozitív csoportnormák kialakítását
- A csoport biztosítja a normakontrollt
- Biztosítja a toleranciát, esélyegyenlőséget és egymás elfogadását
- Javítja az egyéni és szervezeti szintű kommunikációt
- Növeli az egyéni és csoportteljesítményt

### A képzési tapasztalatok feldolgozása, a szükséges korrekció, a folyamat értékelése

A képzési tapasztalatok feldolgozásának jellemzői

- A tevékenység hatékonyságának vizsgálata a kompetenciák mentén történjen

- Milyen mértékben fejlődtek a kompetenciák
- Kimutatható-e az összefüggés a szervezet eredményei változásával
- Megfelelő volt-e módszereiben, tartalmában, költségeiben a képzés

A képzés értékelése során vizsgálni kell a képzésben résztvevők (oktatók, tanulók) véleményét:

- Elégedettség alapján
- Hasznosíthatóság alapján
- Milyen új készségeket, ismereteket, kompetenciákat sajátított el, és milyen mértékben
- Milyen további fejlesztési, képzési igények merültek fel a képzés során
- Az elsajátított ismeretek szintje (a tananyag elsajátításának és a tananyag hasznosításának mértéke)
- Az alkalmazásának szintje (felhasználják-e a munkavégzés során?; milyen szinten és mértékben?; mennyire terjeszthető ki a munkavégzés és munkafolyamat egyes elemeire)

A képzés értékelésével szemben támasztott kritériumok:

- Legyen célirányos és előre tervezett, valamint folyamat jellegű
- Legyen kijelölve az időpontja és intervalluma kijelölve
- Az értékelők szerepei legyenek tisztázva (mikor, kit, hogyan értékelnek)
- Az értékelési folyamathoz konkrét személyek legyenek rendelve
- Legyen meghatározva, hogy mit kell mérni, és ez milyen célból történik
- Értékelés szempontjai és az ehhez rendelt módszerek összhangja

Az értékelés módszerei:

- Kérdőív
- Önértékelés
- Vezetői értékelés
- Bevértékelés
- Teljesítményértékelés
- Monitoring
- Kontrolling
- Assessment center (értékelő központ)

A tárgyalt kompetencia alapú- és modulrendszerű képzés megvalósításához szükséges elméleti alapokat az önálló alap- és felsőfokú határrendészeti tisztképzés korszerűsítése során alkotó módon célszerű figyelembe venni és alkalmazni.

## **2. Az önálló felsőfokú határrendész képzés szükségessége**

Az Európai Unió hivatalaiban is és Magyarországon is megfogalmazódott az a kérdés, hogy a Határőrség – Rendőrség integrációját követően van-e létjogosultsága az önálló határrendész képzésnek. A határrendész szakma rendelkezik-e annyi sajátossággal, amely indokolttá teszi a speciális felkészítést?

Amennyiben tanulmányozzuk az uniós tagországok határrendészeti szakterületeit megállapítható, hogy létezik az államhatárokon teljesített szolgálatellátás speciális szakelmélete, amely egyrészt a szolgálat ellátás gyakorlati tapasztalataiból, másrészt a tudományos kutatások eredményeiből építkezve létrehozta a határrendészettel foglalkozó szervezet állományának sajátos, több szintű képzési rendszerét. Ez a képzési rendszer egyes elemiben különbözik az általános rendészeti felkészítés kereteitől.

A határrendészeti szolgálatellátás személyi szükséglete megkövetelik az önálló képzési rendszer működtetését.

### A képzési formák

**A középfokú szakmai képzés** *(szorosan nem tartozik a tisztképzés rendszeréhez, de a tananyag modulrendszerű felépítésével és a kreditrendszerrel egyes elemei bekapcsolhatóak a tisztképzés szerkezetébe)*

A Rendőrség hivatásos tiszthelyettesi és zászlósi állománya utánpótlásának felkészítését szolgálja a középfokú szakmai képzés, ezen belül a határrendész szakképzés, amely alapvetően a határrendészeti szolgálati ágban lévő munkakörök betöltésére készít fel.

A megszerzett végzettség a képesítési követelmények teljesítését biztosítja az állomány részére. A képzés az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium (továbbiakban: IRM) alárendeltségébe tartozó rendészeti szakközépiskolákban zajlik. A határrendész szakképzés és képesítés az Országos Képzési Jegyzékben meghatározott képzés, illetve végzettség. A határrendész szakképzés iskolarendszerű kétéves, nappali tagozatos formában valósul meg, a résztvevők tanulmányaik alatt tanulói jogviszonyban vannak, majd az eredményes vizsgákat követően kerülnek hivatásos állományba. Az IRM fenntartói felügyelete alatt álló középfokú határrendész szakképzésnek leginkább a közoktatásról szóló, többször módosított 1993. évi LXXIX. törvény, a szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvény, valamint ezek hatályos végrehajtási rendeletei adják meg a jogszabályi hátteret.

Az alapfokú tiszthelyettes szakképzés felkészítése három, egymástól jól elkülöníthető modulból tevődik össze, amelyek a következők:

- 1) Rendészeti alapeladatokra felkészítő modul (368 óra)
- 2) Általános őr és járőrszolgálat ellátására felkészítő modul (918 óra)

*Kötelezően választható modul:*

- 3) Rendőri felkészítés (550 óra)
- 4) Határrendészeti felkészítés (550 óra)

A képzés során „rész szakképesítések” (kormányőr, objektumőr) szerezhetők. Ezen kívül az „elágazások” miatt választhat, hogy valaki rendőr vagy határrendész szakképesítést kíván megszerezni. A „ráépüléssel” során speciális ismereteket szerezhet, például lehet valaki kutyavezető is.

A rendőri és határrendész felkészítésben a tananyag mintegy 70%-a megegyezik. Az új integrált rendőri szervezetben - a határrendészeti szolgálati ág igényeinek megfelelően - szükséges és célszerű fenntartani a képzés elágazását, viszont arra is gondolni kell, hogy a rendőri felkészítésben oktatni szükséges a határrendészeti ismereteket is.

## Ajánlások a schengeni követelményeknek megfelelő alap- és felsőfokú határrendész tisztképzés képzési rendszerek egységesítéséhez

A határrendészek alap- és felsőfokú tisztképzési rendszerének olyannak kell lennie, amely minden szempontból megfelel a felsőoktatási törvény előírásainak, valamint igazodik az Európai Unió követelményeihez.

Elemeiben:

- Kívánatos, hogy a tisztképzés rendszere szervesen illeszkedjen a polgári társadalom oktatási rendszeréhez, szervezettsége, a tanulmányok időtartama, az oktatókkal és a hallgatókkal szemben támasztott követelmények rendszere, a végzettség szintje valamennyi szinten egyenértékű legyen a polgári végzettséggel.
- A képzési szintek tagolása feleljen meg a szolgálati tevékenységek és szervezeti szintek szerinti tagoltságnak. A szakmai tantárgyak a szakmai területeknek és a szervezeti szinteknek megfelelő ismereteket tartalmazzák.
- Indokolt, hogy a különböző képzési formák egymásra épüljenek, ezáltal az egyes képzési szinteken megszerzett ismeretek a magasabb képzettség megszerzéséhez felhasználhatók és a tudás halmozódását eredményezzék. *Szükséges megvizsgálni, hogy a tiszthelyettes képző szakközépiskolákban elsajátított szakmai ismeretek kredipontokkal történő megfeleltetésével hogyan számíthatók be az alapfokú (BSc) képzés ismeretanyagába. (A kreditrendszer kiterjesztésével a Rendészeti Szakközépiskolákban megszerzett tudás kreditértékkel történő elismerésével hozzávetőleg (60 KP), ezáltal az alapfokú tisztképzésben csökkenthető a képzési idő).*
- A munkatársak „élethosszig történő tanulásának” feltételei az undergraduális, graduális, posztgraduális keretek közötti biztosítása. Amennyiben a képzés szerkezete így épül fel, akkor az megfelel az Európai Unió bolognai követelményként ismert elvárásainak.
- Az uniós országok határrendész képzésében az egyes képzési formák közötti átjárhatóságot és a tanulmányi munka beszámíthatóságát az egységes kreditrendszer biztosíthatja, amely megeremtheti a hallgatói munka nemzetközi elismerésének a feltételeit is.
- Az oktatás metodikájának és tartalmának folyamatosan követnie kell a gyakorlati változásokat (pl. okmányhamisítások módszereinek változásai, felismerési módszerek változásai, elkövetési módszerek változásai, modus operandi változásai, ellenőrzési technológiák változásai, stb).
- A képzés során nagy hangsúlyt kell fektetni a pszichológiai tréningek végrehajtására.
- A képzés valamennyi szintjének önálló szakmai tartalommal kell rendelkeznie, amely az oktatáshoz szorosan kötődő önálló tudományos kutatások, tudományos eredmények adaptációjával és célzatos tananyagfejlesztés eredményeként jön létre.
- Az oktató-nevelő munka során nemcsak a lexikális tudás megszerzése a cél, hanem képességek és készségek kifejlesztését kell elérni, mindenek előtt az új iránti fogékonyságot, a rendészeti szemléletmód megerősítését. Nemcsak a pillanatnyilag kialakult helyzet dönti el, hogy a fiatal tiszt milyen beosztásba kerül, hanem fel kell készíteni az „élethosszig történő tanulás” követelményének való folyamatos megfelelésre és arra is, hogy teljes szakmai pályafutása során különböző, esetenként merőben új

szakmai feladatokat fog ellátni. Ez a tény elvárja a naprakész szakmai ismeretek bedolgozását az oktatási dokumentumokba.

- A változó követelményeknek való megfelelés érdekében a szakmai szabályozók változását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és rövid időn belül be kell építeni a tananyagba.
- Az elméleti ismeretek megszilárdulása után, valamennyi tantárgy oktatásához digitális tankönyvet, tansegédletet, gyakorlati útmutatót, feladatsorokat, helyzetgyakorlatokat kell készíteni, a korábbiaknál nagyobb mértékben kell szemléltető eszközöket alkalmazni (távoktatást elősegítő portálok alkalmazása, gyakorló eszközök, okmányok, bemutatók, oktatófilmek, stb).
- Be kell vonni az oktatásba (alkalmi) óraadóként a szakterületek képviselőit, akik a legfrissebb gyakorlati módszereket oktatják.
- Meg kell teremteni az elméleti- és gyakorlati oktatások szaktantermi hátterét, gyakorlópályáit, taktikai ház, bevetés irányítási központ, azokat technikai eszközökkel fel kell szerelni.
- Ki kell dolgozni a hallgatói specializálódás, szakosodás lehetőségét (pl. fakultációk, tudományos diákkör, szakkollégiumok).

### **A tananyagtartalom összetétele meghatározása**

A határrendészeti képzésnek igazodnia kell a modulrendszerű képzés követelményeihez, amelyek a felsőfokú tanintézetekben egyre inkább teret nyernek.

A határrendészeti tisztképzés rendszerét célszerű három modulhoz kötni.

Az **általános műveltséget biztosító modul**, amely biztosítja a felsőfokú végzettség elismeréséhez szükséges tudásanyagot, és megalapozza a szakmai tantárgyak elsajátításának elméletét.

- 1) A Rendőrség – mint társadalmi szervezet – határrendészeti feladatrendszerének kibővülésével, fontos szerepet tölt be a demokratikus társadalmi viszonyok fenntartásában. A társadalom működésének és a nemzetközi környezet ismerete a rendőrök (határrendészek) műveltségének fontos részét képezik, ezért a társadalomtudományi (filozófia, politológia, szociológiai, etika) ismeretek differenciált tartalmú és idejű oktatására minden képzési szinten szükség van.
- 2) A rendészeti szerveknél a különböző képzési formákban megcélzott beosztásokban sajátos munkamódszerek, eljárások alkalmazására kerül sor. Ez indokolja a sajátos vezetői tulajdonságok, eljárások, munkamódszerek (szakmethodika) elméleti és tréning keretében történő oktatását. Kiemelten szükséges a vezetéselméleti ismeretek oktatása.
- 3) A rendőri (határrendész) szolgálat különleges fizikai és szellemi igénybevétellel is jár. A fáradalmak és a szellemi terhelések elviselésére a testnevelési felkészítés és a vezetői tréningek szolgálnak. Ezen felkészítésnek biztosítania kell a rendőri (határrendészeti) szolgálattal kapcsolatos speciális követelményeknek való megfelelést.
- 4) Az informatikai ismeretek elsajátítási minden felsőfokú végzettséggel rendelkező személy számára alapvető elvárás. Szükséges az egyes

programok felhasználó szintű kezelése amely ismeret megfelel az ECDL számítógépkezelői szintnek.

Az **általános rendészeti szakmai ismereteket biztosító modul**, tananyag tartalma nem különbözik az egyes szakirányokon. Ezen modul elsajátítása biztosítja a szakirányok közötti átjárhatóságot.

- 1) A rendészeti szervezetek területi széttagoltsága, valamint a szolgálatellátás folyamatossága a vezetőszervek magas fokú szervezettségét, a vezetői beosztású személyek nagyobb számát és vezetői szuverenitását igényli. Ez megalapozza a rendészeti szervezetek sajátosságainak megfelelő önálló, gyakorlatias tartalmú vezetőképzés.
- 2) A rendészeti szervezetek valamennyi szintjén a szolgálati személyek önálló hatósági jogköröket gyakorolnak. A rendőrség valamennyi tevékenységének különösen fontos követelménye a törvényesség, az eljárások jogszerűségének biztosítása. A hatósági fórumrendszer alapján a szolgálati személyek által gyakorolt jogkörök egymásra épülnek és szuverének. Ez az indoka annak, hogy a képzés valamennyi szintjén megjelenik a jogelmélet és a jogalkalmazás oktatása.
- 3) A rendészeti szervezetek széttagolt elhelyezés miatt, a gazdálkodási és a logisztikai feladatok sajátos rendje alakult ki. Ezen szervezetek állandó és nagyfokú műszaki-technikai innovációval rendelkeznek. A szervezeti gazdálkodás hatékonysági követelményei felkészült gazdasági és innovációs menedzsereket, illetve a szakterület irányítására felkészült szakmai vezetőket igényelnek.
- 4) Valamennyi rendészeti szervezet szolgálati tevékenységei humán környezetben zajlanak le. A hatósági eljárások, és a szervezeten belüli problémák rendezése során fontos a lélektani, szociális és pedagógiai módszerek ismerete, alkalmazása. Mindezek indokolják a humán ismeretek - az emberekkel való kiemelt foglalkozás - kiemelt hangsúllyal történő oktatását.
- 5) Minden rendészeti szervezetben rendkívül fontos a vezetői munka során a rendelkezésre álló humán erőforrások jogszabályok szerinti, hatékony és eredményes felhasználása. Fontos a humán-erőforrás gazdálkodással összefüggő ismeretek oktatása.
- 6) A rendészeti szervezetek sokoldalú együttműködést folytatnak a hazai és a nemzetközi bűnüldöző szervekkel, a védelmi szféra más hazai és nemzetközi (szövetséges) résztvevőivel. Ezért a szervezeti együttműködés hazai és nemzetközi fórumait különös figyelembe kell részesíteni az oktatás során.
- 7) A nemzetközi kapcsolattartás és együttműködés, a közös szolgálatellátás körülményei valamennyi rendvédelmi munkakörben igénylik valamely szomszédos ország, vagy EU tagország által képviselt világnyelv ismeretét. A szervezeti szintek alacsonyabb szintjén a szomszédos országok nyelvei, míg magasabb szinteken az angol nyelv szakmai anyaggal bővített ismerete preferált.

A **speciális határrendészeti ismereteket tartalmazó** modul tananyag tartalma biztosítja a határrendészeti szakiránynak megfelelő specializációt, amelyben a határrendészeti szakma ismeretanyaga jelenik meg.

- 1) Magyarországon és az unió tagországaiban működő határrendészeti szervezeteknél a szolgálat végrehajtása a gyakorlati tapasztalatokból levezetett sajátos tartalmú szakmai elvek, módszerek alapján történik. Az elvek a rendelkezésre álló feltételek és körülmények által meghatározott módon, a szakmai tudás által érvényesülnek, ezért a szolgálatellátáshoz kapcsolt ismeretanyag oktatása a szakmai képzés specifikuma, meghatározó eleme valamennyi képzési formának.
- 2) A Rendőrség szervezete – jogszabályi felhatalmazásnál fogva – végzi és részt vesz az állam szuverenitását sértő, vagy veszélyeztető cselekmények felderítésében, elhárításában. Ez indokolja a biztonságpolitikai, rendvédelmi és csapaterős szolgálattal összefüggő ismeretek oktatását, a fegyverzeti és védelemtechnikai eszközök kezelésének elsajátítását. Számos olyan eszközt és berendezést használnak a rendészeti szervek, amelyek működtetése és kiszolgálása speciális ismereteket igényel.
- 3) Minden rendvédelmi szervezetben a szervezeti kultúra kialakítása szempontjából fontos a történelmi hagyományok oktatása, a múlttal történő azonosulás kialakítása. Különösen fontos a közelmúlt szakmai-innovációs fejlődésének bemutatása a fejlesztési folyamatok permanens végigvitele szempontjából. Ezért a szakma-történelmi (nemzeti és integrációs) oktatásnak feltétlenül helye van a határrendészeti képzésben.
- 4) Az európai uniós térséghez kapcsolódó migrációs folyamatok megértéséhez, – az általános politikai műveltség részeként – a humanitárius érzelmek kialakításához feltétlenül szükséges az emberjogi, karitatív szervezetek munkájának megismertetésére, a velük történő együttműködés elvi és gyakorlati kérdéseinek megismertetésére.

A felsorolt ismeretterületek szorosan kötődnek a társadalomtudományi és természettudományi ismeretrendszerekhez. A határrendészeti szolgálati ág állománya képzésének tananyaga tehát egyrészt multidiszciplináris ismereteken, másrészt a szakma által létrehozott speciális elméleten és gyakorlat tapasztalatokon, valamint aktuális követelményeken alapuló speciális szakmai felkészítésen alapul.

### **A képesítési követelmények meghatározása, az egyes képzési szintekkel betölthető, határrendészeti szolgálati ágnál lévő beosztások**

A határrendészeti szolgálati ág tiszti beosztásai munkakörelemzése során megállapítható, hogy a tiszti beosztásokhoz kapcsolódó munkakörök alapvetően három jól elkülöníthető csoportra oszthatók fel, amely beosztások betöltésére az általános és speciális képzési rendszerben kell felkészíteni a felsőfokú tanintézetben tanuló hallgatókat.

- 1) **Az „ügyintézői (hivatalnoki)” tiszti állomány;** nagyon erős jogi, jogalkalmazói ügyintézői felkészítést igényel ezen beosztások ellátása pl.: idegenrendészeti ügyintéző, előadó, főelőadó, érdemi ügyintéző.

- 2) A „vezetői” tiszti állomány; ezen állománykategória felkészítése során a vezetői ismeretek, a tervező szervező irányító munka elsődlegessége a meghatározó, de emellett magas szintű pedagógiai, pszichológiai ismeretek megléte is indokolt az állomány körében pl.: szolgálati csoportvezető, HRK vezető-, helyettes, osztályvezető.
- 3) A „technikai” tiszti állomány; a vezetői felkészítés mellett, indokolt a magas szintű technikai ismeretek megléte pl.: technikai tiszt, technikus, informatikus stb.

Ideális esetben egy általános szakmai alapozó képzés után, mindhárom munkaköri csoportra önálló specializáció keretében történne a felkészítés. A specializált felkészítés azonban a humán szervek részéről a 3-4 évre történő pontos igényfelmérést feltételezi, amely a jelenlegi helyzetben eléggé megkérdőjelezhető.

Az egyes képzési szintek teljesítése esetén betölthető beosztások:

- a) **Az alapkú (BSc) végzettséggel** rendelkező tisztek kisebb kötelékek, szolgálati csoportok (20-30 fő) vezetésére, ügyintézői feladatok ellátására legyenek felkészítve (előadó főelőadó, alosztályvezető).
- b) **A felsőfokú (MSc) végzettséggel** rendelkező tisztek kirendeltség vezetői- és helyettesi, bevetési erők parancsnoki- és helyettesi beosztások (100-150 fő irányítása), főelőadói, osztály- főosztályvezetői munkakörök ellátására alkalmasak.

**A határrendész tisztképzés stratégiai céljainak megvalósulása csak akkor biztosított amennyiben:**

- a határrendészeti szolgálati ág képes az önálló határrendész tisztképzés igényének érvényt szerezni;
- képes olyan több éves végrehajtói- és az oktatómunkában eltöltött szakmai gyakorlattal rendelkező oktatói kar összeállítására, amely megfelel a felsőoktatási törvényben meghatározott követelményeknek;
- a képzés kreditrendszeren alapul, modulrendszerű és egymásra épülő;
- az elmélet és gyakorlat helyes arányainak kialakításával *(rendészeti szakközépiskolai képzés: elmélet-gyakorlat aránya 30-70%; BSc képzési szint: elmélet-gyakorlat aránya 40-60 %; MSc képzési szint: elmélet-gyakorlat aránya 60-40 %)*;
- a tanintézet az unió legjobb gyakorlatát oktatja;
- az oktatás rendszere megfelel az információs társadalom, az e-learning elvárásainak, és a tudásmenedzsment célirányos alkalmazásával elősegíti az e-határrendész típusának kialakítását;
- a határrendész tisztképzés minőségét az évtized végére EU-etalonná fejleszti;
- a határrendész tisztképzés stratégiáját a rendvédelmi- és más szervekkel kialakított stratégiai partnerségre építi.

## **A képzés eredményeként elvárt általános és szakmai kompetenciák**

Bachelor (főiskolai képzési szint)

**A határrendészeti szakirány** hallgatója **ismerje meg** a határrendészeti igazgatási-, a határőr bűnügyi és felderítő tevékenység-, a határrendészet (határőrizet-, a határforgalom ellenőrzés) általános elvi és gyakorlati kérdéseit, erőit, eszközeit és alkalmazásuk elveit. Ismerje meg a rendszeresített rendészet-technikai eszközök működési és rendészeti alkalmazások elveit, típusait, üzemeltetésével és üzemeltetésével, illetve határrendészeti alkalmazásával kapcsolatos feladatokat, szabályokat és követelményeket. **Legyen képes** a határrendészeti helyi szervek határrendészeti tevékenységének és mindenoldalú biztosításának megtervezésére, megszervezésére és vezetésére, az előírt okmányok vezetésére, az alárendelt állomány szakszerű felkészítésére.

A szakirány hallgatója legyen képes központi és területi szinteken a határrendészeti igazgatási-, a határőr bűnügyi és felderítő tevékenység-, a rendvédelem, kiemelten a határrendészet általános szakirányítására, a központi és területi szervek tevékenységének megtervezésére, megszervezésére és vezetésére, az előírt okmányok vezetésére, az alárendelt állomány szakszerű felkészítésére. Legyen képes vezetői munkakörök betöltésére.

Széleskörű műveltsége és attitűdje tegye képessé arra, hogy ismereteit folyamatosan fejlessze.

A tisztek megfelelnek az egységes európai szövetségi rendszerben a rendvédelmi, kiemelten határrendészeti vezetők részére előírt feltételeknek, valamint képesek feladataikat e rendszer keretei között ellátni.

## **Master (egyetemi képzési szint)**

Az egyetemi szintű képzésben résztvevő hallgató általános rendőri vezetői felkészítésben vesz részt. A képzés célja, hivatásos (vezetői) állományú tisztek és vezetők magasabb szintű képzése a (rendvédelmi szervek) számára, akik az elsajátított korszerű jogtudományi, rendvédelmi, vezetés- és szervezéstudományi, társadalomtudományi, természettudományi, műszaki tudomány elméleti és gyakorlati módszertani ismereteik, szakmai képességeik, továbbá legalább egy idegen nyelv középfokú ismerete birtokában képesek a szakterületüket magas szinten művelni, a rájuk bízott szervezeteket vezetni, rendvédelmi szakmai feladataikat – nemzetközi szövetségi rendszerek keretében is – megoldani.

## **Doktori (PhD) képzés**

Egyetemi végzettség birtokában – a választott témában doktori fokozat adományozására jogosult egyetem (ZMNE; JPTE) akkreditált doktori iskolájában – a hallgatók szervezett képzést, vagy egyéni felkészülést folytatva készülhetnek fel doktori (PhD) tudományos fokozat megszerzésére. A doktori fokozat birtokában elsősorban a felsőoktatásban, központi vagy minisztériumi szerveknél, kutatóhelyeken tölthetnek be magasabb kvalifikáltságot igénylő beosztásokat. Széleskörű általános és szakmai műveltségük, idegen nyelvtudásuk, publikációikkal és közéleti tevékenységükkel megalapozott szakmai

elismertségük alapján alkalmassá válnak nemzetközi (összekötő tiszti, külképviseleti, nemzetközi projekt-menedzseri stb.) feladatok ellátására is.

### **A határrendész tisztképzés célja, a képzéssel szemben támasztott követelmények**

A határrendész tisztképzés általános célja, az általános rendvédelmi és speciális határrendészeti ismeretekkel rendelkező azokat az elméletben és a gyakorlatban is alkalmazni tudó tisztek nevelése, képzése.

A határrendészeti felkészítése során követelmény, hogy a modern elméleti és gyakorlati oktatási módszerek helyes megválasztásával és alkalmazásával biztosítsa a feladatok végrehajtásához szükséges helyi és területi szintű vezetői állomány utánpótlását. A fiatal tisztek a tanintézeti képzés során mind elméletben, mind gyakorlatban sajátítsák el a beosztásuk ellátásához szükséges általános szakmai- és speciális technikai ismereteket, azokat a gyakorlati életben legyenek képesek önállóan alkalmazni.

A szakmai képzési célok megvalósítása, a képzési dokumentumokban meghatározottak szerint – a megrendelővel egyeztetett módon – az alábbiak szerint történjen:

- a vezetői, parancsnoki felkészítés
  - általános vezetés- és szervezéseméleti ismeretek, ezen belül speciális vezetési ismeretek
  - csapaterős tevékenységek vezetése, bevetési ismeretek
  - humán ismeretek, kommunikáció
  - gazdálkodási, határőr logisztikai ismeretek
- pedagógiai, pszichológiai felkészítés
  - pedagógia, oktatási módszerek
  - élethossziglani tanulás, felnőttképzés (andragógia) elmélete és gyakorlata
  - pszichológiai ismeretek
    - általános pszichológia (érzékelés, észlelés, figyelem, emlékezet, kreativitás, intelligencia, motiváció), személyiségpszichológiai megközelítések
    - szociálpszichológia
    - pedagógiai pszichológia
    - vezetéspszichológia
    - szervezetpszichológia
    - pszichológiai tréningek (önismeret, kommunikáció, konfliktus- és stressz kezelés, csapatépítés, vezetői készségek fejlesztése, kríziskezelés, intézkedés-lélektan)
- jogi, jogalkalmazói felkészítés
  - jogi alapismeretek
  - jogági ismeretek (alkotmányjog, büntetőjog, büntetőeljárás-jog, közigazgatási jog, szabálysértési jog, európai közjog, polgári jogi alapismeretek, munkajogi alapismeretek)
- rendőri felkészítés
  - bűnügyi ismeretek
  - kriminalisztika

- kriminológia
  - csapatszolgálati ismeretek
  - közrendvédelem
  - közlekedési ismeretek
- határrendész szakmai elméleti felkészítés
    - határrendészeti (határforgalom-ellenőrzés, határőrizet,) ismeretek, a szakelmélet és a végrehajtási feladatok (járőr, útlevelkezelő feladatainak) megismerése
    - idegenrendészeti ismeretek
    - útlevel-rendészeti ismeretek
    - menekültügyi, menedékjogi ismeretek
    - bűnügyi és felderítési ismeretek (kriminalisztika, kriminológia)
  - határrendész szakmai gyakorlati felkészítés
    - hallgatói szakmai gyakorlatok teljesítése 9-12 hét/3 év
  - informatikai felkészítés
    - informatikai (felhasználói) ismeretek
    - rendészeti, rendvédelmi informatikai rendszerek
    - térinformatika
  - határrendészeti technikai ismeretek
    - rendészet technikai rendszerek üzemeltetése, alkalmazása (gépjármű, fegyverzet kiszolgálása, objektum technikai őrzése, stb)
    - eszközismeret
  - nyelvképzés (elsődlegesen az angol nyelv, általános nyelvi képzés, kiegészítve szakmai nyelvi ismeretekkel)
  - intézkedéstaktikai felkészítés (intézkedés pszichológia, lökészség fejlesztés)
  - fizikai felkészítés, közelharc és önvédelem

### **Az oktató állománnyal kapcsolatos követelmények**

A 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról, a katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról szóló 1996. évi XLV. törvényben szereplő követelmények meghatározzák azokat az előírásokat, amelyeket teljesíteniük kell a képzésben közreműködő oktatóknak és hallgatóknak.

Az új felsőoktatási törvény 87 § (1) bekezdés a) pontja alapján: „*a tanársegédi munkakörben történő alkalmazás feltétele a doktori képzést megkezdése*”. A bekezdés b) pontjában meghatározottak szerint: „*az adjunktusi munkakörben történő alkalmazás feltétele a doktorjelölti jogviszony létesítése*”. A tanszék munkaköri jegyzékét úgy kell kialakítani, hogy a lehetséges pályázók személye biztosítsa a törvényben rögzített feltételeket, a tanszék a lehető legjobb oktatói minőséget összegyűjtve működőképes legyen. A tanszéken dolgozók végezzenek folyamatos tudományos, kutatói feladatokat, vegyenek részt a szakmai ismeretek és határőri eljárások, gyakorlatok fejlesztésében.

Az oktatók életvitele, munkához való hozzáállása<sup>2</sup>, megjelenése, szaktudása és személyes példamutatása a nevelés egyik legfontosabb eszköze. Csak olyan oktató oktathasson a felsőoktatásban, aki végrehajtásban, vagy a szakirányításban legalább 2 éves szakmai gyakorlattal (szakoktató) rendelkezik, és aki teljes mértékben azonosul a szervezet céljaival, minőségi munkát végez, a határrendészeti szakmai igényeinek és a szervezeti célok teljesítése érdekében a maximális teljesítményt nyújtja. A határrendészeti tevékenység napi gyakorlatának oktatására indokolt kutatói (kiemelt főreferens) beosztások létrehozása, melyeken a személyeket időközönként (2-3 év) váltani indokolt.

Az oktatók felelőssége rendkívül nagy, hiszen a személyes tapasztalatok átadásán túl, az Európai Unió, Schengen legjobb gyakorlatát „Best Practise-t” kell oktatni, ehhez elengedhetetlen a határrendészeti szolgálati ág vezető-irányító és végrehajtó tevékenységének magas szintű ismerete, amelyet tananyag formájában a hallgatók részére fel tudnak dolgozni és át tudnak adni, évente legalább 2 hetes összefüggő oktatói szakmai gyakorlaton és 1-1 hetes elméleti és gyakorlati felkészítésen célszerű rész venniük

A hallgatók nevelésének legfőbb színtere a tanóra. A kontakt óraszámok csökkenése miatt szükséges a tanórán kívüli kollégiumi hallgatói élet - nevelőtanárok alkalmazásával történő - irányítása vezetése. Ez a folyamatos nevelői ráhatás biztosítja a hallgatókkal történő még hatékonyabb foglalkozást, biztosítva ezzel szakmai- és általános műveltségük fejlődését. A jövőben egyre jobban előtérbe kerül a minőségi határrendész tisztképzés igénye, számszerűleg kevesebb, de a jelenleginél még nagyobb felkészültséggel rendelkező tisztek képzése a cél.

A hallgatók nevelésével kapcsolatos követelmények

A hallgatókat a főiskolai alapképzés (BSc) során széleskörű általános és szakmai műveltséggel kell ellátni, amely tartalmazza a szakmai, vezetői, jogi, technikai, informatikai, pedagógiai felkészítést.

A szakmai követelményeket a szakindítási, szakalapítási dokumentumok részletesen tárgyalják. A magas szintű szakmai felkészítés mellett, fontos a vezetői felkészítés. A parancsnokká-vezetővé történő felkészítés során kiemelt hangsúlyt kell helyezni a pontos, megfontolt feladatszabás és döntési képesség kialakítására, a döntést támogató eszközök és módszerek ismeretére, a folyamatos, - önmagukkal és másokkal szembeni - követelménytámasztásra, az állománnyal való foglalkozás képességére.

A határrendész tisztképzés során megvalósítandó főbb nevelési célok és követelmények:

- hivatástudat, felelősségtudat;
- magas szintű szakmai ismeret, gyakorlati tudás;
- szervezet iránti elkötelezettség;

---

<sup>2</sup> „Kollegiális körben különösebben bizonygatnunk sem kell, hogy a tanári tevékenység úgy a katedrán, mint az azon kívül eső iskolai környezetben, számos tekintetben a mintavételezés forrásaként is felfogható. A tanuló, a diák számára a tanár nem csupán egy tantárgyi ismeretet átadó szaktanár, hanem egyúttal egy központi szerephelyzetben lévő ember is, akinek oktatói szerepkörén túleső emberi megnyilvánulásai éppoly súlyal esnek megítélés alá, mint az általa közvetített konkrét tanórai anyag” A tanári szerepviselkedés néhány jellemző kommunikációs sajátossága a rendőrképzés területén. Rácz Ferenc 2002. augusztus 12. Forrás: [www.police.hu](http://www.police.hu)

- intézkedő képesség;
- szervezőképesség;
- szakterminológia helyes alkalmazása, a szakma ismerete és szeretete;
- önállóság;
- lényeglátás.

A folyamatos - tanórai és tanórán kívüli - nevelőmunkával biztosítani kell, hogy az alap- és felsőfokú tanintézetben végzett tiszt:

- magatartásával járuljon hozzá a rendőrséggel szemben megfogalmazott követelmények érvényre juttatására (törvényesség, szakszerűség, hatékonyság, rendelkezzen magas szintű lexikális tudással, a rendészeti feladatok végrehajtására, a feladatok végrehajtásának tervezésére, szervezésére, irányítására, vezetésére, felügyeletére, ellenőrzésére, hatósági feladatok ügyintézésére, legyen fegyelmezett, kötelességtudó, ne riadjon vissza a nehézségektől);
- önmagával szemben legyen követelménytámasztó, határozott, következetes, ismerje az oktatási feladatok végrehajtásának módszereit;
- legyen képes a koordináció-, kommunikáció-, kooperáció készségének kifejlesztésére rendelkezzen jó szintű törzskultúrával;
- nyelvismerete legyen biztos, az angol nyelv mellett lehetőleg egy másik világnyelven, illetve a szomszédos ország nyelvén tudjon kommunikálni;
- az informatikai és technikai eszközök és berendezések üzemeltetésében, kezelésében, alkalmazásában legyen jártas (rendelkezzen ECDL számítógép kezelői vizsgával) ismerje a rendszeresített technikai eszközöket, azokat legyen képes alkalmazni, beosztottait az eszközök használatára felkészíteni;
- ismerje a rendvédelmi és társ szervezetek szervezetét, az egyes szervezeti elemek feladatait, szolgálati magatartása erősítse a rendőrség szolgáltató jellegét, ismerje a feladatok végrehajtásának metodikáját, technológiáját, technikáját, taktikáját;
- intézkedéseiben legyen határozott, következetes, rendelkezzen jó konfliktuskezelési képességgel, munkatársaival, beosztottaival legyen követelménytámasztó;
- szolgálati feladatai során személyes példamutatással járjon el, életvitele, magánélete legyen rendezett.

### **3. A jövő, a határrendészeti tisztképzés reformja**

A magyar határrendész tisztképzés jelenlegi szervezeti keretei megfelelnek a megrendelői igényeknek. A ZMNE Határőr tanszéken 2008. augusztus 31-jével befejeződik a képzés.

Az RTF Határrendészeti tanszéken folyó határrendészeti képzés megfelelő hagyományokkal (15 év) és tapasztalattal rendelkezik, a határrendészeti felkészítés a Rendészeti Igazgatási szak Határrendészeti szakirányán történik. Az intézményben 2008. szeptember hónapban megkezdődik a levelező rendszerű rendészeti vezetői master képzés.

Az Unió és Schengen kibővülése magával vonta és vonja a határrendészeti szolgálati ág tevékenységének szűkülését. 2008. január 1-től mindösszesen 29 Határrendészeti kirendeltség tevékenykedik a schengeni külső határok viszonylatában. A tiszti helyek száma 246, amelynek jelentős része jelenleg feltöltött. Románia és Horvátország várható Schengeni és uniós csatlakozása (2010-2013), tovább csökkenti a határrendészeti szolgálati ág tisztigényét.

Magyarország uniós (schengeni) határrendészeti szerepvállalása miatt - addig az időpontig amíg hazánk a jelenleginek megfelelő nagyságú schengen külső határszakasszal rendelkezik- indokolt a határrendészeti tisztképzés önálló szakirányon való folytatása, de egyre csökkenő beiskolázási létszámmal.

Hosszabb távon ezzel a tendenciával lehet számolni, tehát a jövőben a tiszti feladatkörökben végzett tevékenység nagy részét a rendőri feladatok ellátása teszi majd ki. A tudásanyag nagy részének általános rendészeti ismeretanyagoknak kell lenni (kb.: 80%), míg a határrendészeti ismeretanyagoknak (kb.: 20 %) folyamatosan a háttérbe kell szorulnia.

Szükséges a jelenlegi tananyag szerkezetének és ismeretanyagának újbóli korszerűsítése, további új ismeretek beemelése a képzésbe. A jelenlegi - akkreditált - képzési dokumentumok átdolgozását modulrendszerűvé célszerű átdolgozni, hogy az egyes modulok biztosítsák a határrendészeti ismeretanyag elsajátítását a nem határrendészeti hallgatók számára is.

Megoldásra váró probléma a rendészeti szakközépiskolai tudás konvertálhatósága az alapfokú tisztképzési rendszerbe. Erre szintén megoldást jelenthet a modul- és kreditrendszerű képzési rendszer kialakítása. A Rendőrtiszti Főiskola vezetése nyitott ezen probléma megoldására.

#### **4. A határrendészeti tisztképzés korszerűsítésével kapcsolatos összegzett következtetések**

- 1) Az alap és felsőfokú határrendészeti tisztképzés helye a RTF Igazgatásrendészeti Szak határrendészeti szakirányán van.
- 2) A szervezeti integráció miatt szükséges a jelenlegi oktatási dokumentumok korszerűsítése, hogy az átadott tudás és ismerettartalom feleljen meg a megrendelői igényeknek.
- 3) A határrendészeti szakma elmélete és gyakorlata - egyenlőre - mindenképpen igényli az önálló határrendészeti tisztképzés szükségességét.
- 4) A határrendészeti képzés struktúráját és a tananyag tartalmát a meghatározott követelmények szerint kell összeállítani úgy, hogy az a megrendelői igényeknek megfeleljen.

- 5) A RTF Határrendészeti tanszék oktatói beosztásai betöltése során - a felsőoktatási törvény rendelkezéseit figyelembe véve - maximálisan biztosítani kell az oktatói állomány „minőségi” összetételét.
- 6) Minisztériumi szinten nem megoldott a technikai tiszti felkészítés, mely igény folyamatosan jelentkezik valamennyi rendészeti szerv részéről. Az RTF-en fakultációk beindításával, vagy új szakirány elindításával célszerű a technikai eszközök üzemeltetésére felkészített tiszti állomány technikai, üzemeltetői irányultságú képzése.
- 7) A képzés rendszerét úgy kell átalakítani, hogy az kompetencia alapú és modulrendszerű legyen. Az egyes modulok elsajátítása biztosítsa a szükséges kompetenciák elsajátítását és a szakirányok közötti átjárhatóságot.
- 8) A határrendészeti tisztképzés tananyagtartalmának alapvetően a rendőri ismereteket kell tartalmaznia, de a rendőrtisztek tananyagtartalmát ki szükséges kibővíteni, hiszen a határrendészeti feladatok plusz feladatként jelentkeznek a rendőri szolgálatellátás során.
- 9) A Rendőrségnek és a határrendészeti szolgálati ágak kiemelten támogatnia szükséges a képzést, biztosítani kell a speciális felkészítéshez szükséges technikai eszközöket, berendezéseket, gyakorló helyeket.

## **Befejezés**

A tanulmányban összefoglalásra kerültek a határrendészeti szakterületre tervezett tisztek képzésével és felkészítésével kapcsolatos főbb gondolatok. A határrendészeti képzési rendszer jelenleg törvényes keretek között, megfelelően a bolognai folyamat és az Európai Unió követelményeinek. A képzési rendszerek egymásra épülnek, átjárhatóak, biztosítják az „élethosszig tartó tanulás” feltételeit, amely minden rendőr (határrendész) számára alapvető követelmény.

## **Felhasznált irodalom:**

- 1) A 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról, a katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról szóló 1996. évi XLV. törvény
- 2) A bolognai folyamat bemutatása [www.okm.hu](http://www.okm.hu) 2007. 11.21.
- 3) A tanári szerepviselkedés néhány jellemző kommunikációs sajátossága a rendőrképzés területén. Rácz Ferenc 2002. augusztus 12. Forrás: [www.police.hu](http://www.police.hu)
- 4) A ZMNE Határőr Tanszék és a RTF Határrendészeti tanszék oktatási dokumentumai
- 5) A tisztképzés stratégiája. A határőr tisztképzés korszerűsítése című munkaanyag HŐR OP-ság 2006. 05. 06.

## Szabó József rendőr alezredes

### **Az Európai Ideától a Schengeni Egyezményen át, Magyarország teljes jogú Schengeni csatlakozásáig vezető út - benne hazánk határrendészeti szerepvállalása**

Az európai idea, az Európai Egyesült Államok gondolata régóta foglalkoztatta a filozófusokat, a merészen gondolkodó politikusokat.

Ez a gondolat politikai koncepcióként öltött testet kétfajta megközelítés révén. Az egyik egy föderalista elképzelés volt, melyet Altiero Spinelli<sup>3</sup> képviselt. Lényege, hogy a helyi, regionális, nemzeti és európai hatóságoknak együtt kell működniük és ki kell egymást egészíteniük. A másik megközelítés a funkcionalista, melynek lényege, hogy a szuverenitásnak a nemzetitől a közösségi szintre való fokozatos átadását támogatja. Ezt a megközelítést Jean Monnet<sup>4</sup> képviselte, aki annak a Schumann-tervnek<sup>5</sup> adott ösztönzést, mely az Európai Szén- és Acélközösség (MONTANUNIO) megteremtéséhez vezetett 1951-ben. Mindkettő irányvonal az európai integráció megvalósítását tűzte ki célul. Ma már láthatjuk, hogy a két irányvonal egy meggyőződéssé vált, mely szerint a nemzeti és a regionális hatóságok mellett szükség van független, demokratikus európai intézményekre azokon a területeken, ahol a közös fellépések hatékonyabbak, mint az egyes államok lépései, például az egységes piac, a monetáris politika, a kül- és biztonsági politika, stb.

#### Az Európai Unió pilléreinek kialakulása

Az Európai Unióban a közös kül- és biztonságpolitika megalkotásának szükségessége az „unió” megalakulásáig vezethető vissza, egészen a második világháború végéig. A nyugat-európai államok az ötvenes évek elején felismerték a közös gazdasági, biztonsági, védelmi politikában rejlő lehetőségeket. Ezért létrehozták az Európai Szén- és Acél közösséget (Franciaország, Németország, Olaszország, Belgium, Hollandia és Luxemburg) valamint az Egyesült Államokkal karöltve 1949-ben megalakították a NATO-t, az Észak Atlanti katonai tömörülést. Így létrejött egy multilaterális védelmi szervezet. Azonban a NATO létrehozásával nem valósult meg tisztán az európai közösséget átfogó kül- és biztonság politika.

Az alapvetően gazdasági együttműködésben lévő Nyugat-Európa létrehozta az Európai Gazdasági Közösséget<sup>6</sup> és az Euratom<sup>7</sup> együttműködést. Ezt követően újra megfogalmazódott a közös európai együttműködés igénye, a „politikai

---

<sup>3</sup> Altiera Spinelli (1907-1986): olasz politikus, az Európai Unió egyik alapító személyisége

<sup>4</sup>Jean Monnet (1888-1979): francia politikus, „Az Egyesült Európa apjának „ tekintik

<sup>5</sup>Robert Schuman(1886-1963): 1950.május 9-én francia belügyminiszterként elhangzott nyilatkozata

<sup>6</sup>Európai Gazdasági Közösség (EGK): 1957-ben hozták létre Európa gazdasági integrációja céljából. Eredetileg hat tagállamból alakult. 1993-ban Maastrich Szerződés hatályba lépésekor az EGK-t Európai Közösségre (EK) keresztelték át, amely a mai Európai Unió alapját képezi.

<sup>7</sup> Euratom: Európai Atomenergia Közösség (1958. január 1.) Célja: atomenergia-kutatást és - fejlesztést végezni, nukleáris iparágat felügyelni.

egység megvalósítása terén való előrehaladás lehetősége”<sup>8</sup>. 1970-ben a „hatok” elfogadták az úgynevezett Davignon-jelentést<sup>9</sup>, melynek keretében kezdetét vette az Európai Politikai Együttműködés egészen az Egységes Európai Okmány bevezetésén keresztül (1986) a 90-es évek elejéig.

A Maastrichti Szerződést 1992. február 7-én fogadták el, mintegy szerződést az Európai Unióról, amely felépítését tekintve három pillért határoz meg:

- 1. pillér      Maga az Európai Közösség – közösségi modell
- 2. pillér      Közös kül- és biztonságpolitika  
                  Közös védelmi politika  
                  (Kormányközi együttműködés)
- 3. pillér      Bel- és igazságügyi együttműködés

Első pillér: személyek, áruk, tőke, szolgáltatások szabad áramlása egységes piac, politika, gazdasági és pénzügyi unió.

Második pillér: célja a béke fenntartása és a nemzetközi biztonság megerősítése, a tagországok közötti kormányközi együttműködések állandóvá tétele. Majd ezt a pillért 1997. október 2.-án az Amszterdami szerződéssel keretein belül bővítették.

E szerződés változtatásokat eszközölt a közös kül- és biztonságpolitika területén, és igen jelentős haladást ért el a bel- és igazságügyi együttműködés szorosabbra fűzésében. Az Amszterdami Szerződés a bel- és igazságügyi együttműködés közösségiesítése céljából a menekültügyi és bevándorlási politikát, a külső és belső határellenőrzést átemelte az Unió harmadik pilléréből az első pillérbe. A Schengeni Egyezményt beemelték az EU intézményi keretébe. A harmadik pillér fennmaradó részében pedig megerősítették a rendőri és bűnügyi együttműködést.

Harmadik pillér: Bel- és igazságügyi együttműködés a tagállamok között, összehangolták a terrorizmus elleni, bűnmegelőzési, igazságszolgáltatási feladatokat.

Az Európai Unió több év óta tartó „mélyítési” – folyamata a Maastrichti Szerződésben átvette a Nyugat-európai Unió dokumentumaiban szereplő úgynevezett „petersbergi feladatok”<sup>10</sup>-at, amelyek a közös kül- és biztonságpolitika alapmissziójaként az instabilitást veszélyeztető válságok kezelési kötelezettségében fogalmazódtak meg.

Az elmúlt években a biztonsági kockázatok közegebe első helyen a regionális instabilitást kifejező fegyveres konfliktusok, a részben ezek következményeként jelentkező tömeges, illegális és egyidejű migráció, az ezzel járó ember, áru és drogcsempészetet magába foglaló nemzetközi szervezett bűnözés, a természeti, civilizációs és környezeti katasztrófák, valamint az állandó kihívásként jelentkező terrorizmus került be. Ebbe a körbe tartozott a tömegpusztító fegyverek, illetve azok előállításához felhasználható anyagok csempészete.

A személyek szabad mozgása az EU egyik legfontosabb vívmánya. A szabad mozgást az 1985. június 14-én Schengenben megkötött megállapodás tette

---

<sup>8</sup>Gazdag Ferenc: Az Európai Unió közös kül- és biztonságpolitikája (Osiris, Budapest 2003. p 104)

<sup>9</sup>Davignon-jelentés: alaptétele-a politikai együttműködés a politikai egység felé vezető folyamat első lépésének tekinthető, amit az olyan területeken kell megindítani, amelyen a tagállamok érdekei már érzékelhetően egybeesnek. A Davignon-jelentés a külpolitikára helyezi a hangsúlyt. Etienne Davignon belga politikus volt.

<sup>10</sup>„petersbergi feladatok”: A Nyugat-európai Unió (NYEU) által 1992. júniusában összeállított biztonsági, védelmi és béketeremtési feladatok listája. Azért hívják petersbergi feladatoknak őket, mert a Tanács ülése 1992-ben németországi Petersbergben zajlott.

lehetővé. A Schengeni Megállapodás<sup>11</sup> az NSZK, Franciaország, Belgium, Hollandia, Luxemburg írta alá. Ez a Megállapodás keret jellegű, tartalma rövid, mindössze két címből áll. Az első cím a rövid távú intézkedéseket tartalmazza. A rövid távú intézkedések valójában azok az ellenőrzési könnyítések, amelyeket 1985. június 25-től kezdve a szerződő államok fokozatosan bevezettek a közös határaikon. A schengeni joganyag alkalmazásában – mivel ezt az egyezményt még harmadik pilléres együttműködés keretében kötötték – eltérő a részvétel. Az Amszterdami Egyezmény a schengeni joganyagot átemelte az első pillérbe, így a később csatlakozott országok esetében ezek a rendelkezések teljes egészében kötelezőek.

A második cím a hosszabb távon bevezetendő úgynevezett kompenzációs intézkedéseket öleli fel, amelyek lehetővé teszik, hogy az ellenőrzést a belső határokon teljesen meg lehessen szüntetni. A kiegyenlítő (kompenzációs) intézkedések lényege, hogy a személyforgalomban az ellenőrzést a közös határokon teljesen megszüntetik, és a külső határokra telepítik át. Ennek érdekében előzetesen összehangolják a tilalmakra és a szigorításokra vonatkozó jogszabályokat – különösen a kábítószeres, fegyveres, és robbanóanyagok, a szállodai bejelentések tekintetében – és megakadályozzák az olyan államok polgárainak jogellenes bevándorlását, amelyek nem tagjai az Európai Közösségeknek.

Megbeszéléseket kezdenek a rendőrségi együttműködésről, a nemzetközi jogsegély- és kiadatási szerződésekről, a bűnözés elleni közös fellépésről, többek között a határon túli üldözéshez való jogkör megadásáról. Összehangolják vízümpolitikájukat, és az idegenjogot, az EK-ba nem tartozó állampolgárokkal szemben. Kezdeményezik a vámmentesség és az általános fogyasztási adó egységesítését.

A kompenzációs intézkedések témakörében folytatott tárgyalások 1990. június 19.-én lehetővé tették az alapító öt tagállam számára a Schengeni Végrehajtási Egyezmény (SVE) megkötését. A SVE állapítja meg a kompenzációs intézkedések részletes szabályait. Így foglalkozik a külső és belső határok átlépésével, a vízümpolitika összehangolásával, az idegenrendészeti szabályokkal, a menedéjjoggal, a bűnmegelőzés és a körözés területén zajló rendőri együttműködéssel, a nemzetközi jogsegély és a kiadatás keretében történő együttműködés javításával, a Schengeni Információs Rendszerrel. Meghatározza a tagállamok kötelezettségét az ember-, kábítószer-, fegyver-, robbanóanyag csempészet üldözésére, az ezzel kapcsolatos joganyag közelítésére, valamint adatvédelmi szabályokat állapít meg. A schengeni egyezmények végrehajtására, az ahhoz szükséges döntések meghozatalára a szerződő felek létrehozták a Schengeni Végrehajtó Bizottságot, melynek feladatait az Amszterdami Egyezmény hatályba lépésével a Tanács vette át.

A SVE fő szabálya: „**A belső határok személyi ellenőrzés nélkül bárhol átléphetők.**

**Az Egyezmény értelmében a személyi ellenőrzésnek a belső határokon való megszüntetése nem sértheti a közös rendelkezéseket, illetve a szerződő felek jogszabályai által meghatározott, a teljes területükre kiterjedő rendészeti**

---

<sup>11</sup>Schengeni Megállapodás: A luxemburgi Schengenben került aláírásra. Az aláírók megállapodtak államaik közötti közös határaikon gyakorolt ellenőrzés fokozatos megszüntetéséről. A megállapodás még csak egyszerűsítette a határátlépés formáit, de már kilátásba helyezte a határok teljes lebontását is.

**hatásköröknek az illetékes szervek útján való gyakorlását, sem pedig a jogszabályokban előírt igazolványok és okmányok birtoklására, viselésére és bemutatására való kötelezettséget”<sup>12</sup>.**

A külső határok őrizetével kapcsolatos előírások betartása biztonsági tényező. Ezért a 2004-ben belépett államok (köztük hazánk) esetében a belső határokon csak akkor szüntethető meg a határellenőrzés, ha az EU Tanácsa azt állapítja meg, hogy az előírt követelményeket az adott állam teljesíti.

A Maastrichti Szerződés (1992) alapján nem vált igazán hatékonyá bel- és igazságügyi szervek együttműködése. Az Amszterdami Szerződés átfogóan megreformálja az együttműködést. Hatályba lépésével (1999) módosítja a harmadik pillér tartalmi elemeit. A bel- és igazságügyi együttműködés erősítése érdekében több csúcstalálkozó fogadott el rendelkezéseket. Ezek közül legfontosabb az 1999. évi Tamperei illetve a 2004. évi Hágai Program.

A bel- és igazságügyi együttműködés felértékelődését bizonyítja, hogy az Unió önálló csúcstalálkozót szervezett e témában (Tamperei Európai Tanács 1999. október). Tamperei azt igazolja, hogy az Unió hangsúlyt helyez a szabad mozgásra és a biztonságra. A migrációt nem csupán teherként és veszélyként kezeli, hanem előnyökkel és hátrányokkal járó jelenséggént.

Az állam- és kormányfők kinyilvánították az alábbiakat: „A mozgás szabadsága nem tekinthető az Unió polgárai kizárólagos előjogának. Pusztán léte is sokakat vonz az egész világról, akik nem élvezik azt a szabadságot, amit az Unió polgárai adottnak vehetnek... Cél a nyitott és biztonságos Európai Unió amely teljes mértékben elkötelezte magát a Genfi Menekültügyi Egyezményben és más vonatkozó emberi jogi okmányokban foglalt kötelezettségek teljesítése mellett és képes a humanitárius igényekre a szolidaritás alapján válaszolni”<sup>13</sup>.

A program 2004-ig szólt. Általánosságban elmondható, hogy bár a Tamperei Program valamennyi célkitűzését nem sikerült teljesíteni, a bel- és igazságügyi együttműködés az Unió egyik kiemelten kezelt politikájává vált.

A Hágai Program a Tamperei Program folytatása 2004 és 2009 között. A Program fő szabályozási területei az alábbiak:

**Szabadság:** Uniós polgárság, menekültügy, migrációs és határőrizeti politika, közös európai menekültügyi rendszer, az illegális migráció elleni küzdelem, a határellenőrzés, stb.

**Biztonság:** információcsere hatékonyabbá tétele, terrorizmus elleni küzdelem, rendőri együttműködés, stb.

**Jog:** a Program célkitűzései között szerepel az újonnan csatlakozott tagállamok schengeni vívmányok teljes körű alkalmazására történő felkészülése, felkészítése, valamint az eddig elfogadott intézkedések megvalósítása, a végrehajtás ellenőrzése, a megfelelő intézményi és költségvetési háttér biztosítása.

Napjaink tényeit, azok elemzéseit látva megállapíthatjuk, hogy az EU-nak komoly nehézséget okoz az Afrikából kiinduló, s a Földközi-tengeren átvezető, dél-északi irányú illegális migráció kezelése, és természetesen, hogy ezen feladat megoldását tartják elsőrangúnak. Mindemellett azonban tapasztalatból tudjuk, hogy Közép-Európa – és így benne hazánk is – speciális földrajzi helyzete különösen érzékenyen befolyásolhatja az illegális migrációval és a szervezett bűnözéssel, mint például a drog- és emberkereskedelemmel kapcsolatos tendenciákat. Nem

<sup>12</sup> Schengeni Végrehajtási Egyezmény 1-3 cikk

<sup>13</sup> Közigazgatási és Integrált Rendszertani Vezetési Ismeretek I. kötet V. fejezet

felejtethjük el, hogy határainkon olyan nagy népességgel rendelkező kibocsátó országok vannak, mint például Ukrajna, Szerbia és Montenegró vagy Moldávia. Természetesen nem lehet megfedkezni az illegális migráció közel- és távolkeleti kibocsátó országairól sem. Ezen irányból érkező menekülthullám nagyságát jelentősen befolyásolhatják az ingatag gazdasági, politikai, vallási körülmények. E migrációs útvonal nagy része Közép-Európán keresztül vezet, ezért a továbbiakban is jelentős terhet ró az itt tevékenykedő rendvédelmi szervekre.

### A magyar Rendvédelem szerepvállalása a schengeni követelmények teljesítésében és a lakosság biztonságérzetének megőrzésében

Az EU belügyminisztereinek 2005. július 28-ai találkozásán nagyon világosan megfogalmazódott, hogy a tagállamoknak megfelelő intézkedéseket kell biztosítaniuk, hogy a személyek szabad mozgása az EU-ban ne kedvezzen a bűnözés és a bűnözők szabad mozgásának. A schengeni csatlakozást követően a csatlakozott közép-európai államokban a belső határokon a határellenőrzést eltörölték. Ez a helyzet teszi a közép-európai államokat az EU biztonsági lépéseinek kulcsszereplőjévé.

Az EU és tagállamai biztonságának védelme sürgetővé vált, különösen a 2001. szeptember 11-ei egyesült államokbeli és a 2004. március 11-ei madridi terrortámadások tükrében. Európa polgárai joggal várják el az EU-tól, hogy az alapvető szabadságok és jogok tiszteletben tartásának biztosítása mellett hatékonyabb, egységesebb szemlélet alapján közelítse meg az olyan határon átnyúló problémákat, valamint azok megelőzését, mint az illegális migráció, az emberkereskedelem, az árucsempészet, a szervezett bűnözés és a terrorizmus. Az Európai Tanács megítélése szerint az Unió egészén belül a szabadságot, a jog érvényesülését, a külső határok ellenőrzését, a belső biztonságot, és a terrorizmus megelőzését egymástól nem elválasztható feladatnak kell tekinteni. Mindezen célok megvalósításához a bűnüldözési hatóságok és a rendvédelmi szervek összehangolt fellépésére van szükség. Ezen összehangolt fellépés gyakorlati megvalósulását mutatja a Hágai Program nyomán létrejött FRONTEX<sup>14</sup> (az Európai Unió Tagállamai Külső Határain Való Operatív Együttműködési Igazgatásért Felelős Európai Ügynökség). Az ügynökség létrehozásával az EU fontos eszközzel szerelte fel magát az Unió integrált határkezelési politikája tagállamokkal és harmadik országokkal közösen történő végrehajtásának ösztönzésére. A FRONTEX a kiemelt illegális migráció-kezelési feladatain túl természetesen jelentős szerepet kell, hogy vállaljon napjaink közbiztonságát legjobban veszélyeztető terrorizmus elleni harcban is.

A terrorizmus elleni harc feladatait nagyon világosan és érthetően fogalmazta meg Franco Frattini az Európai Bizottság egyik alelnöke, akinek szakterülete többek között a biztonság kérdése az Európai Unióban: **„Harcolnunk kell a terrorizmus ellen. A terrorizmus nem ismer határokat. Együtt kell működnünk és stratégiai hozzáállást kell kifejlesztenünk. Mindeddig csak a biztonság fogyasztói voltunk, mostantól azonban biztonság előállítóivá kell válnunk. A biztonsághoz való jog minden más jog alapvető feltétele. A demokratikus**

---

<sup>14</sup> FRONTEX: 2004. október 26-i (2007/2004) EK. Tanácsi Rendelet hozta létre. Székhelye Varsóban van. Képzési, tanácsadói és kutatói funkciókat lát el. Kiegészíti a nemzeti határigazgatási rendszereket, és kiegészíti a tagállami határvédelmi szervek tevékenységét.

**társadalom részét képező jogokhoz hozzá tartozik az élethez való jog és a jog, hogy terrortámadástól való félelem nélkül menjünk dolgozni reggelente.”<sup>15</sup>**

Úgy gondolom, hogy ennél találóbban nehéz lenne megfogalmazni azt a társadalmi elvárást, mely egyrészt kívánja, hogy a mozgást, szabad helymegválasztást, azaz a szabadságot elérhessük, ugyanakkor követeli a biztonsághoz való megkérdőjelezhetetlen jogunkat. Ahogy a Hágai Program is kimondja a schengeni csatlakozás után is az egyik legfontosabb követelmény a biztonság garantálása az Unióban élő polgárok számára.

A szabad mozgás megvalósításának kérdésköréből kiindulva – értelmezve a belső határok nélküli térségben a határellenőrzés megszüntetéséből eredő alapvető kockázatot – világossá válik, hogy milyen nagy jelentőségű feladat Magyarország számára egy újfajta, átalakult határellenőrzés hatékonyságának megvalósítása az új helyzetben.

Magyarország az Európai Unióhoz való csatlakozás időpontjában nem nyerte el azonnal a teljes „schengeni tagságot”, nem került sor az ellenőrzés megszüntetésére az EU tagállamai és Magyarország közötti belső határszakaszokon. Ehhez egyrészt a felkészültséget vizsgáló átfogó szakértői ellenőrzés eredményei alapján hozott tanácsi döntés volt szükséges, másrészt kapcsolódnunk kellett az egységes határellenőrzési rendszer számítógépes információs bázisát biztosító II.Schengeni Információs Rendszerhez (SIS II.), amelynek a korábbi schengeni övezetbeli országok részéről történő kifejlesztése és üzembe állítása csak 2007-re lett készen. 2007. november 15-én az Európai Parlament jóváhagyta Magyarország és nyolc másik állam (Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Málta, Szlovákia, Szlovénia) csatlakozását a Schengeni Övezethez. 2007 december 21-től megszűnt az állandó határellenőrzés a magyar-osztrák, a magyar- szlovén és a magyar-szlovák határon. Eközben megszigorodott az ellenőrzés a magyar-horvát, magyar-román, magyar-szerb és magyar-ukrán határszakaszokon. A szintén uniós tag, de a Schengeni Egyezményhez nem csatlakozott Románia esetében egymegállásos<sup>16</sup> határforgalom-ellenőrzési rendszer működik.

A Schengeni Övezetben - amelyhez az Egyesült Királyságon, Írországon, valamint az újonnan csatlakozott Románián és Bulgárián kívül az összes EU ország tartozik, Norvégia és Izland pedig társult tag – megszűnik a belső határellenőrzés, azt rendkívüli esetben, ideiglenesen lehet csak visszaállítani. A terület külső határain az Unió rendőrségi és igazságügyi együttműködésében meghatározott szabályok szerint folyik a beutazás, a bevándorlás ellenőrzése.

Hazánk schengeni teljes jogú tagsággal komoly kihívással nézett szembe, hiszen a Schengen Övezet közép-keleti határainak mintegy 15%-áért válik felelőssé.

Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozása után merült fel, hogy már nincs szükség önálló határőrségre, ezért 2008. január 1-jével megtörtént a rendőrség és határőrség integrációja. Az integrált szervezet feladat-rendszerének alappillére:

---

<sup>15</sup>Franco Frattini: EU Bizottság alelnöke: EU belügyminiszterek 2005. július 28-ai találkozója

<sup>16</sup>Egymegállásos határforgalom-ellenőrzés: az átlépő utas az átkelőhelyen egy alkalommal kerül megállításra mint kilépő, mint belépő irányban. Két ország rendészeti szervének alkalmazottja egy helyen ellenőrzi az átlépő utast.

A közbiztonság és a belső rend védelme, az államhatár jogellenes átlépésének megakadályozása, az államhatáron áthaladó személyek, járművek, szállítmányok ellenőrzése, az államhatár rendjének fenntartása.

A tagállamok határőrizeti tapasztalatai azt igazolják, hogy a külső határok őrizetére jelentősebb figyelmet, erőt, eszközt kell fordítani, de ugyanakkor a belső határok mentén sem szabad a járőrök jelenlétét teljesen felszámolni. Továbbá láthatjuk a tapasztalatokból, hogy a külső határokon bevezetett „szigorú” ellenőrzések csak önmagukban nem képesek teljesen kiszűrni az államhatáron átszivárgó migránsokat. Az integrált rendőrség feladata olyan rendészeti tevékenység végrehajtása, mely megfelelő garancia arra, hogy a külső határon olyan személyek ne jussanak át, akik a tagállamok számára nem kívánatosak, illetve ha illegálisan átjutottak, akkor kerüljenek felfedésre. Ezért egyik fontos feladat az ország területére kiterjedő kompenzációs intézkedések, ellenőrzések összehangolt alkalmazása, melyek az alábbiak:

- állópontos ellenőrzés helyett mozgó, mobil ellenőrzések az ország teljes mélységében
- közúti ellenőrzések végzése az ország egész területének közútjain
- járőrtevékenység fokozása, a határterület vizuális megfigyelése
- határ közelébe közös járőrök vezénylése
- álcázott ellenőrzések
- előre megtervezett akciók bevezetése, több hatóság részvételével
- szomszédos országok rendvédelmi szerveivel közös koordinált ellenőrzés
- tranzit útvonalak kiemelt ellenőrzése
- specialisták, szakértők alkalmazása.

A schengeni elvárásokat figyelembe véve, mely szerint a külső határokon, illetve a mélységi ellenőrzések alkalmával kell kiszűrni a jogsértéseket, egyértelművé vált, hogy az eddigi határrendészeti tevékenység gyökeresen megváltozik. Nem csak a határforgalom-ellenőrzés szűnt meg a belső határokon, hanem az államhatár közvetlen közelében működő ellenőrzési rendszer sem tartható fenn. Tehát a Schengeni Végrehajtási Egyezmény értelmében a belső határainkon megszüntettük az ellenőrzést, amely azt jelenti, hogy a személyek, járművek szabadon közlekedhetnek két schengeni tagállam között. Ez a nagyfokú szabadság kedvezően hat a nemzetközi bűnözés tevékenységére is, ezáltal keletkezik az úgynevezett biztonsági deficit. Az Európai Uniónak a biztonsági deficit csökkentése érdekében több ellenható intézkedést kellett kidolgozni. Ezek közül az egyik a migrációs háló- CheckNet működtetése, az illegális migránsok, az utazó bűnözők, a csempészek, az illegális munkavállalók felfedésére. A fentiek értelmében az Európai Unió biztonságának növelése érdekében minden tagállam kidolgozza saját területén azt, a rendvédelmi szervek által közösen működtetett ellenőrzési rendszert, amely biztosítja az illegális migránsok és az utazó bűnözők felderítését, elfogását. Hazánkban az Integrált Rendőrség, a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal, a Vám- és Pénzügyőrség és az Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség vesz részt az ellenőrzésben. Ezt az új ellenőrzési tevékenységet tagoltan, a belső határokig kell folytatni (ahol alaptevékenységgé kell válnia), azonban ez nem lehet totális ellenőrzés. Ki kell alakítani egy célirányos, kockázatelemzésen alapuló ellenőrzési rendszert, amely az állampolgárok minimális „zaklatása” mellett biztosítja a hatékony feladatellátást.

A CheckNet eredményes működtetéséhez a jogsértő folyamatokkal szembeni hatékony fellépés négy paradigmájából kell kiindulni:

- 1) Az ügyek elemzésével valószínűsíteni a jogsértő folyamatok bekövetkezési útvonalait, áthaladási csomópontokat, helyszíneket, időpontokat, módszereket, megnyilvánulási formákat.
- 2) Az elemzés eredményeképpen meghatározni a rendvédelmi erők és eszközök alkalmazásának helyszínét, időpontját, módját, megszervezni azok nemzetközi összehangolt tevékenységét, online információáramlását.
- 3) Események bekövetkezésekor a helyszín gyors és pontos behatárolása, a legrövidebb időn belül alkalmazható beavatkozó erők kiválasztása, helyszínre küldése, részükre feladat meghatározása.
- 4) Minden releváns adat gyűjtése, feldolgozása, tudásbázis-szakértői rendszer építése.

A schengeni tagállamok a jogellenes cselekmények megelőzésére, felfedésére, megakadályozására, a mélységi ellenőrzésen túl a szomszédos állammal, annak rendvédelmi szerveivel kialakították a rendőri együttműködést. A rendvédelmi szervekkel koordináltan hajtják végre közös ellenőrzést, járőrözési feladatokat. A rendőri együttműködés keretében alkalmazzák az átüldözést, átfolyelést a jogellenes cselekmények felfedésében, jogsértők elfogásánál. Kialakításra kerültek a Kapcsolattartási Szolgálati Helyek a szomszédos államokkal, melyek lehetővé teszik a gyors, pontos, hatékony információáramlást.

A schengeni tagországok mindennapjaiban is előfordulhatnak olyan váratlan események, amelyek a közrendet, közbiztonságot hosszabb-rövidebb ideig veszélyeztetik. Ilyenek lehetnek a globális kihívásokból fakadó egyre fenyegetőbb terrorizmus, terrorista cselekmények, tömegpusztító fegyverek elterjedése, kézi fegyverek illetéktelenekhez kerülése, esetleg csempészete az államhatáron, de ilyen lehet egy súlyos rablótámadás, vagy egy rangos nemzetközi sportesemény megrendezése. Ezért fontos, hogy az államhatáron átnyúló, a közrendre és a közbiztonságra súlyos veszélyt jelentő események megakadályozása érdekében a határforgalom ellenőrzése ideiglenesen, meghatározott ideig visszaállítható legyen. A Schengeni Végrehajtási Egyezmény 2. cikk 2. bekezdés ezen lehetőséget az alábbiak szerint fogalmazza meg: **„Ha a közrend, vagy a nemzetbiztonság úgy kívánja, bármelyik Szerződő Fél a többi Szerződő Féllel történt egyeztetés után úgy dönthet, hogy a belső határain határozott időtartamra a helyzetnek megfelelő és az adott ország határőrizeti szervei által végzett ellenőrzést foganatosít. Ha a közrend vagy a nemzetbiztonság azonnali intézkedéseket tesz szükségessé, az érintett Szerződő Fél megteszi a szükséges intézkedéseket, és azokról a lehető legrövidebb időn belül tájékoztatja a többi Szerződő Felet.”**

Tehát a biztonság fenntartását garantálni kell a határellenőrzésben résztvevő szerveknek, hiszen az Unió lakosait aggasztja az illegális bevándorlás és a bűnözés beáramlása a tagállamokba. Fontos a határrendészet azon feladatainak megtalálása is, mely a személyek mozgásszabadságának garantálása mellett hatékonyan fellép az illegális migráció és a bűnözés szabad áramlása ellen. E témához szorosan kapcsolódik az integrált rendőrség fellépése az illegális migrációhoz kapcsolódó, kizsákmányolás jellegű bűncselekményekkel szemben, mely cselekmények a migránsok kiszolgáltatottságára épülnek. A társadalom, a lakosság eredményes fellépést kíván a rendvédelmi szervektől az illegális migráció, a szervezett bűnözés és a terrorizmus elleni küzdelemben. Azonban ahhoz, hogy a gyakorlatban mindez megvalósítható legyen, szükség lehet a mobil ellenőrző gépjárműveken, eszközökön túl stabil, ellenőrzést lehetővé tevő, arra kialakított, szükség esetén rövid időn belül felszerelhető objektumra is. A belső

határainkon azonban a határátkelő helyek épületei elhanyagoltak. Félő, hogy a kellő gondoskodás hiányában állaguk nagyon megromlik, és nem tudnak funkcionálni, ha arra szükség lesz.

Tapasztalatból mondhatom, hogy bármilyen fejlett a munkánkat segítő technika, tökéletes a technikai háttér, egy szervezet csak akkor töltheti be hatékonyan a funkcióját, ha szakmailag kiválóan felkészített, hivatásuk iránt elkötelezett személyek látják el felelősségteljes feladatukat. Ezért az integrált rendőrség hatékony működése, jövője szempontjából meghatározó jelentőségű lesz a schengeni normákat a gyakorlatban alkalmazó végrehajtó állomány szerepe. Aki az integrált rendőrség kötelékében képzei el jövőjét, kötelessége elősegíteni munkájával, hogy a jelenlegi teljes jogú schengeni tagságunkból adódó határrendészeti tevékenység hatékonyan hozzájáruljon az Európai Unió határainak eredményes őrzéséhez, és garantálja az államhatárok biztonságát.

### **Felhasznált irodalom**

1. Gazdag Ferenc: Az Európai Unió közös kül- és biztonságpolitikája
2. Gazdag Ferenc: Az Európai Integrációs Intézmények
3. Schengeni Végrehajtási Egyezmény
4. Tóth Árpádné Dr Masika Edit: A Schengeni Aquis és együttműködés EU-szinten történő továbbfejlődése az Amszterdami Szerződéstől napjainkig (Rendvédelmi Füzetek 2002. 24. sz. 1-33. p.)
5. Határellenőrzés az Európai Unióban: Hans Seidel Alapítvány (2000. Budapest)
6. Határőrség a Schengen tükrében (2005. Budapest) Tudományos Konferencia anyaga
7. Közigazgatási és Integrált Rendészeti Vezetési Ismeretek I. kötet
8. Resperger István: Kockázatok, kihívások és fenyegetések a XXI. században
9. Resperger István: A válságkezelés elmélete, a válságok jellemzői. Új Honvédségi Szemle, 1999. 9. sz.

Móttó: „Nem lehet megoldani problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amivel csináltuk őket.”

(Albert Einstein)

**Dr. Teke András PhD.**

## **Integrált rendvédelmi működés- integrált megoldások**

Az integráció korunk jellemző megoldása az egyre összetettebb problémák és kihívások kezelésére. Megoldás vagy cél, lehetőség vagy kényszer, verseny vagy kooperáció, szerves fejlődés eredménye vagy evolúcióidegen döntés: az integráció sokféle lehet az érdekérvényesítés mechanizmusa, a folyamat előkészítettsége, kivitelezése, továbbélése és fejlődése szempontjából is. **A kényszerhelyzetek kezelése rendszerint csak átmeneti feszültségoldást jelent, mert az így születő megoldások nagy valószínűséggel újabb kérdéseket, problémákat vetnek fel.** Izgalmas kérdés, hogy az integráció következményei a hatásmechanizmus mely tartományaiba esnek? Vajon determinált következményről van-e szó, esetleg jól prognosztizálható „outputról”, vagy éppen „nem szándékolt következményről”, esetleg lineárisan le nem írható kaotikus folyamat kezdeményéről. Mindenféle prejudikációt mellőzve kijelenthető, hogy a kellő előrelátás az integrált megoldásoknál fontos tényező. Jelen tanulmány kísérletet tesz az integrált rendvédelmi szervek esetében az „integrált problémamegoldás” és döntés-előkészítés modelljének felvázolására és nem az integráció okát keresi, vagy a megoldást bírálja, hanem a továbblépést járja körül. Teszi ezt azért is, mert felgyorsult világunkban gyakran technikai, technokrata megközelítések születnek, amelyek rendszerint nem tükrözik a folyamat, rendszer és hálózatos szemléletet, gyakoriak a gyors eredménnyel kecsegtető ad hoc elgondolások, a politika „siettetett kiszolgálása”, a szakmai érdekek háttérbe szorulása. A környezeti feltételek is lényegesen változnak, ezért az újra való fogékonyság döntő tényezővé, értékmérővé vált. A régi beidegződések bumerángthatását csak stratégiai, minőségügyi, környezettudatos, biztonság tudatos, komplex szemlélettel lehet ellensúlyozni.

### **Bevezetés**

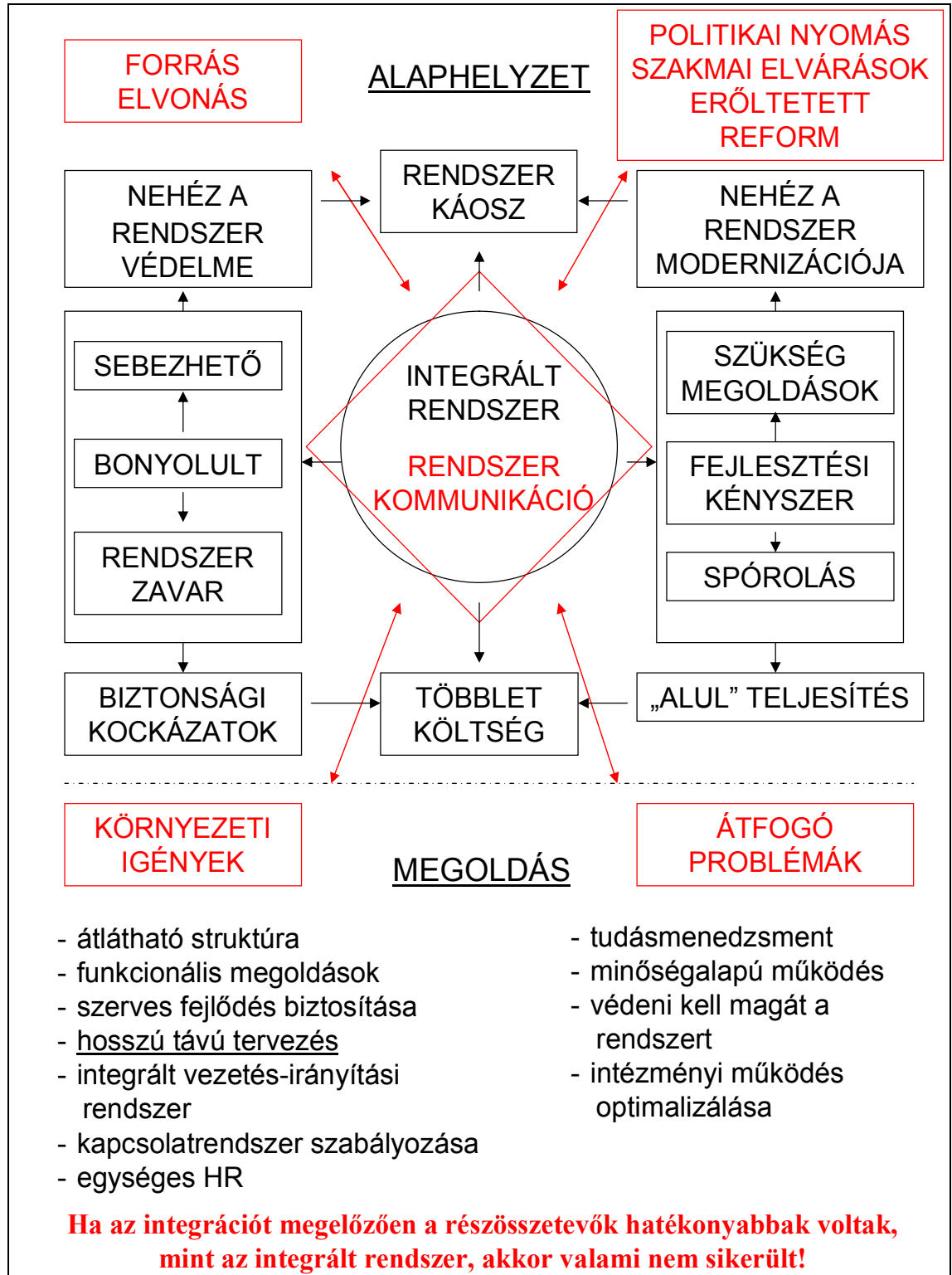
A magyar Rendőrség és Határőrség 2008.01.01-től megvalósult integrációja egy folyamat markáns mérföldköve, nem előzmény nélküli, nem is lesz egyedi, az európai és a tágabb nemzetközi környezetben sem szokatlan, sőt egyre gyakoribb megoldásnak számító aktusról van szó. **A lényeg a következmények kezelésben van. Vajon hogyan lehet olyan helyzetet teremteni, hogy az elvárt gyors, rövid távú eredmény ne generáljon hosszú távra kiható újabb problémákat?** Az integrációval kapcsolatban már eddig is számos tanulmány született<sup>17</sup>, vélhetően további alapos elemzések készülnek. Minden problémamegoldás kiindulása a probléma felismerése, azonosítása és az alapos helyzetelemzés. Milyen helyzet alakulhat ki egy szervezeti integrációt követően? Nyilván a politika elégedett, mert megvalósult az elképzelése, de jure megtörtént az aktus. Hogy de facto is így van, az már más kérdés. A megszűnt szervezetből átkerült személyek és a jogutód szervezet is másképp látják a dolgokat. Az egyén elsősorban egzisztenciálisan ítéli meg a helyzetét. A környezet inkább a múlt tapasztalatait vetíti ki, kívár, „a majd lesz valahogy” eleve követve. A direkt érdekek sérelme indíthat el egy érezhető folyamatot, amelyet rendszerint jogi útra szoktak terelni.

---

<sup>17</sup> Többek között Teke András: Az integrált rendvédelmi működés stratégiai összefüggései, *Határrendészeti Tanulmányok IV. évf. 2007/2. szám (4-32. old.)*, Határőrség Tudományos Tanácsa Tudományos Szakmai Kiadványa; Teke András: Az integráció, az integrált rendvédelem és az integrált biztonság, Pécs, 2007.06.21, *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények VII (37-54. old.)*

Nézzük a helyzet általánosítható jellemzőit. Nem csupán ok-okozati összefüggéseket kell keresni, hanem a folyamat lényegét célszerű megfogni. (1. sz. ábra)

A lényeges kulcsszavakat az összefüggések rendszerébe helyezve látható, hogy az integrációval teremtődött helyzet csak integrált módon kezelhető.



1. sz. ábra

Az integrált rendszerek a homogén szervezeti formációkhoz képest bonyolult működést feltételeznek. Miért van ez? (2. sz. ábra)



2. sz. ábra

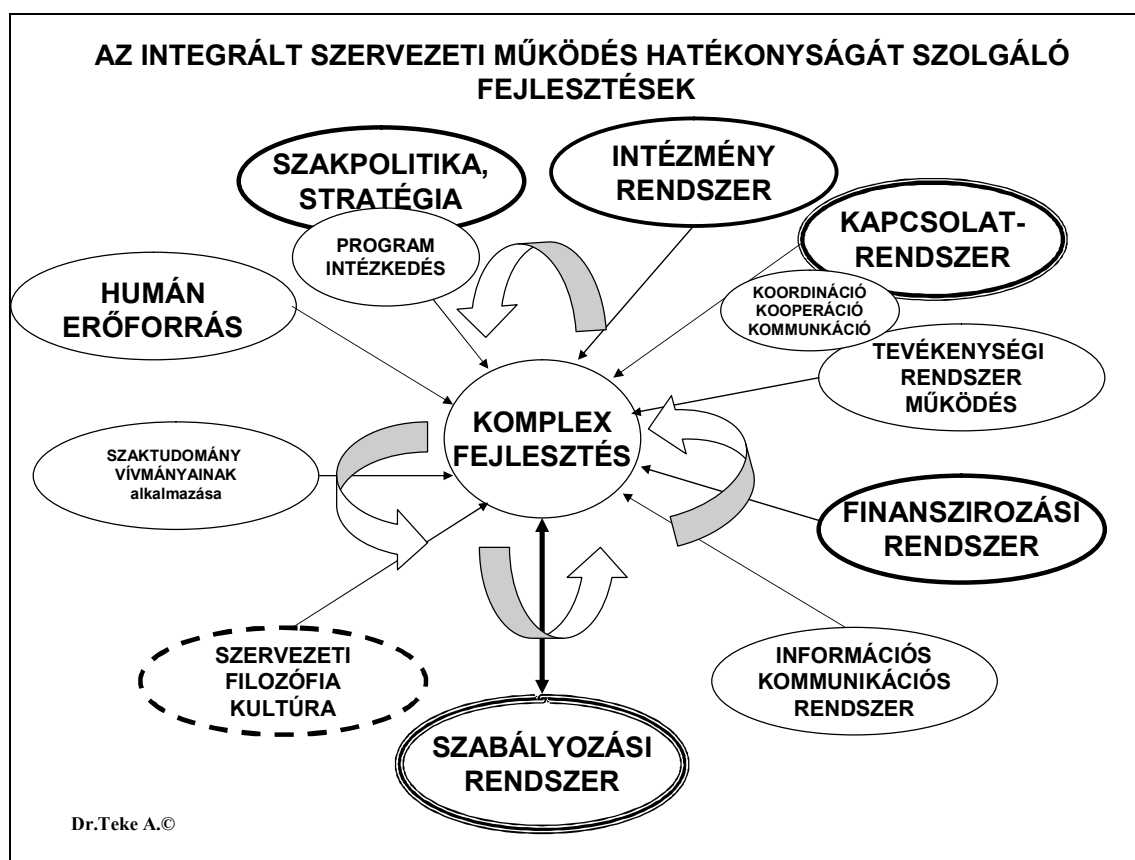
Az integrált szervezet rendszerint egy változási folyamat érdekmotivációs terméke, amelynek fő funkciója éppen a változások kezelése lenne. Az új szervezet már nem működhet úgy, mint bármelyik korábbi szervezeti formáció. A „jól bevált dolgok” folytatása csak egy rövid ideig viselhető el társadalmilag, mert nem ezért lett a szervezet létrehozva. Az integrált szervezetek **társadalmi felelősége** fokozottan jelenik meg. A korábbi több biztonságos szolgáltató helyett kevesebb lett, bizonyos téren akár monopolhelyzet is kialakulhat, és természetesen kezelni kell ennek a következményeit is.

Az integrált szervezetek esetében a korábbi hierarchiák valamilyen szintű továbbéléssel **hálózatot** hoznak létre, amelynek **kapcsolódási pontjai** a vezető-irányító-menedzseri lánc egyes szemei, vagy a folyamatok input-output kapcsolódásai. **Ez egy teljesen új szemléletet feltételez az integrált szervezet menedzsmentjétől. (Ha ilyen nincs, akkor célszerű mielőbb létrehozni.)**

Ebből következik, hogy az integrált szervezetnek a **környezetre kell összpontosítania**, figyelembe kell venni a **környezeti értékeléseket**, és bár úgy tűnik, hogy relatív monopolhelyzetbe jutott, mégis egy **versenykörnyezetben** létezik, ahol az előnyeit ki kell aknázni és a hátrányait lefagyni.<sup>18</sup>

<sup>18</sup>Teke András: Az integráció, az integrált rendvédelem és az integrált biztonság, Pécs, 2007.06.21, *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények VII (37-54. old.)*

Ebből a helyzetből csak előre lehet „menekülni”. Az út a komplex fejlesztés lehet. (3. sz. ábra)



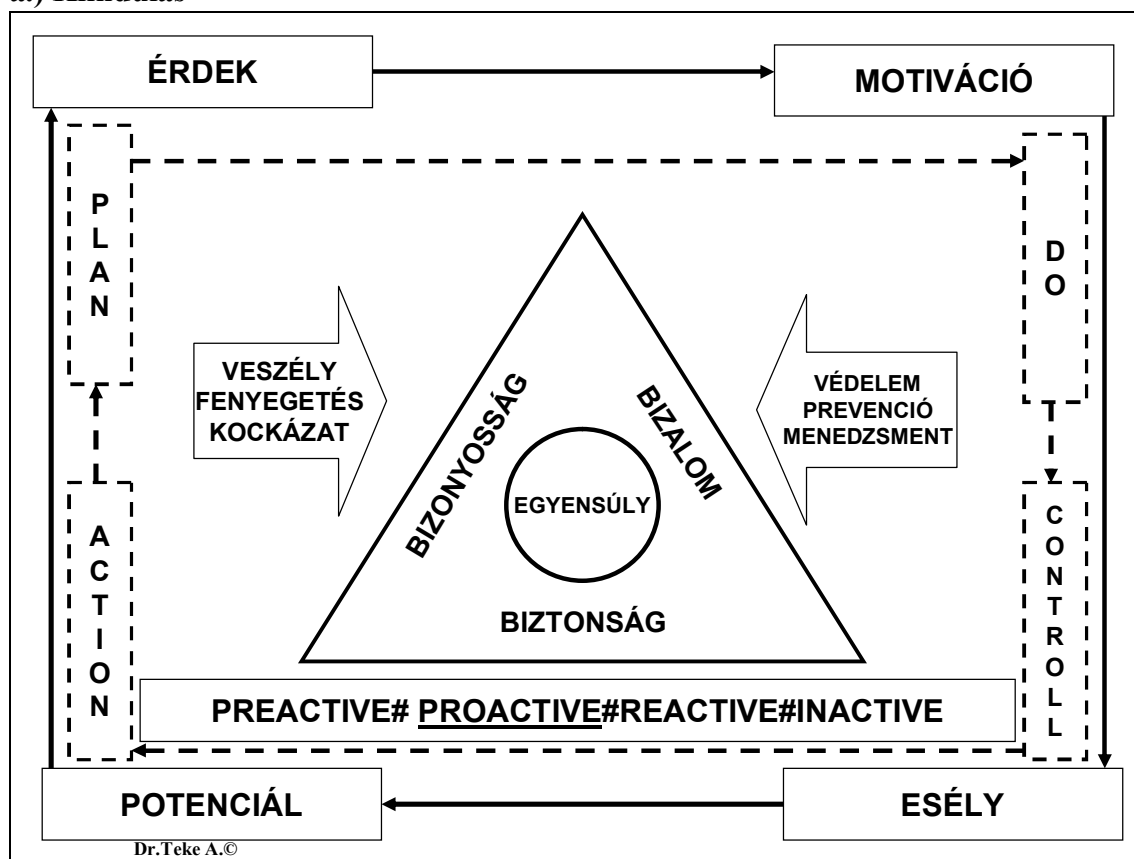
3. sz. ábra

Fontos annak az ismerete, hogy egy integrált szervezet a változások mely stádiumában van. A JELEN állapotot célszerű elhelyezni a MŰLT (kiindulás), a VÁLTOZÁS (átmeneti), a KÍVÁNT (tervezett, cél) képzeletbeli időszalagján. Ezáltal látható lesz, hogy a hol tart a szervezet, illetve a folyamat. Ehhez természetesen feltételezhető, hogy valós **változásmenedzsment** működik. Ha ilyen nincs, akkor a fenti fejlesztési kört indokolt kibővíteni a változásokhoz kötődő fejlesztésekkel is. Az integrált működésben markánsan jelenik meg az a népi bölcsesség, miszerint: „Aki el akar érni valamit, az keresi a megoldást, aki nem, az kifogásokat keres.” S természetesen talál is.

A hosszúra nyúlt bevezető után nézzük, milyen megoldások kínálóznak. Azt le kell szögezni, hogy csak **komplex megoldások** jöhetnek szóba, s az integrált szervezet vezetőjének a felelőssége, hogy milyen szemlélettel, igénnyel, hatékonysággal alkalmazza a megoldási lehetőségeket egy új minőségi szintre emelve a szervezeti-tevékenységi-kapcsolati mutatókat.

## Problémamegoldás-helyzetelemzés-döntéselőkészítés integrált modellje

### a.) Kiindulás



4. sz. ábra

Az integráció valamely **érdek** következménye (rendszerint politikai, ha nem követi a szerves fejlődést), ami egy **motivációs** folyamatot indít el. Az integráció sikerének **esélye** a szakmai és politikai érvrendszer erőviszonyától függ, rendszerint az utóbbi javára, s ez egyben meghatározza a megvalósításhoz szükséges **potenciált** is. A viszonyrendszer stabilitása az integráció de jure megvalósításáig biztosított, de az új szervezeti és működési formáció jövőjét illetően elsősorban a szakmai felelősség fogalmazódik meg. Az **érdek-motiváció-esély-potenciál** alkotja az integráció „külső körét”, amely a környezeti viszonyrendszert meghatározza. **Az integrált működés során tehát tisztában kell lenni azzal, mely hatásmechanizmus „utóéletére” kell felkészülni.** Ez környezeti helyzetkezelést feltételez. Ehhez kapcsolódik a szervezeti pozicionálási tevékenység, amely a SZEMLÉLETBEN, a FEJLESZTÉSBEN, a KAPCSOLATRENDSZERBEN, a STRATÉGIÁBAN jut kifejeződésre.

Az integrált szervezetek rendszerint a meghatározott időpontra elérik a kívánt állapotot és megkezdik az „integráltnak nevezett” működést. Ez a politika sikere. A tényleges integrált működés megvalósítása ennél lényegesen többet jelent. Először is SZERVEZETI és MŰKÖDÉSI EGYENSÚLYT kell megteremteni, ami az új szervezeti formációnak BIZTONSÁGOT jelent. A biztonságba az egyénnek, a szervezet tagjának a biztonsága is beleértendő, ami a

működésbiztonsággal, az intézményi biztonsággal stb. is társul. BIZALMI helyzetnek kell kialakulnia, ami az érdekeltek teljes köre részére BIZONYOSSÁGOT teremthet. Ez a helyzet garantálja a veszélyek, fenyegetések, kockázatok (kihívások) hatékony kezelését, a menedzsment funkciók érvényesítését, a vezetésirányítás megvalósulását, a végrehajtó tevékenység feltételeinek a biztosítását. A külső tényezők mellett fontos a **belső feltételek** vizsgálata is. A tevékenységi filozófiát a folyamatos fejlesztésre, a javításra célszerű alapozni, mint a megfelelés alapját, eszközét és módszerét. Ez a **P (plan) - D (do) - C (controll) - A (action)** ciklus alapján fogalmazható meg. A tevékenységet tudatosan tervezni kell (plan), az előírások szerint végezni (do) és azt ellenőrizni, felügyelni (controll), és a tapasztalatokat elemezve be kell avatkozni (action) a folyamatba úgy, hogy az még hatékonyabb, hibamentesebb és az elvárásoknak egyre jobban megfelelő legyen. **A szervezeti magatartást minden eszközzel a megfelelés irányába célszerű orientálni.** Törekedni kell a proaktivitásra. A négy tipikus szervezeti magatartási típus alapján célszerű beazonosítani a szervezetet és meghatározni a jövőbeni elképzeléseket. (Reális helyzetelemzés indokolt.)

A **pre-aktív** (preactive) szervezeti magatartás a jövő felé fordul. Tevékenysége tengelyét a jövő minél pontosabb meghatározása hajtja, tervet készít a jövő megismerésére, készül az új helyzetre. Úgy tartja, hogy a technológiai fejlődés a jövő megteremtéshez vezető út, folyamatosan jobbnak kell lenni. A tervezési folyamat a szervezet jelen állapotát veszi alapul és a szervezetet kívánja előnyös helyzetbe hozni. A tevékenységben a szervezeti változások aktív kezelése a jellemző, a szervezetet alkalmassá kívánja tenni a jövőbeni állapotra. Úgy is felfoghatjuk, hogy a szervezet előre menekül.

A **pro-aktív** (proactive) szervezeti magatartás a jövőteremtést (a jövő aktív befolyásolását) célozza meg. Magába foglalja az elképzelt jövőt, azt egyértelműen azonosítja (cél), megtervezi a hozzá vezető utat (stratégia), a jövőbeni állapotot komplexen kezeli. A jövőbeni célon túl a szervezet állapotát is fontosnak tartja, a körülményeket és a feltételeket is befolyása alatt kívánja tartani, amit széleskörű kapcsolatra alapoz. Ha a helyzet úgy kívánja, eltér a preaktív szervezetfejlesztési elképzelésektől, azonosítja az akadályokat, és operatívan továbblép. A tevékenységre az aktivitás a jellemző, feltételezhetően a folyamat és rendszerszemlélet fokozatosan hálózatosá alakul át. A reagáló jelleg mellett a prevenció fontos szerepet kap és a szervezet mindig a funkcionális rendeltetésnek megfelelően folyamatosan javítja hatékonyságát, környezettudatos és kreatív, mind a szervezetet, mind annak környezeti illesztését illetően.

A **re-aktív** (reactive) szervezeti viselkedés múltorientált. Mint szervezeti és érvényesülési látásmód egy nagyon is aktív kísérletet jelent a múlt újraélesztésére, úgy tartja, hogy bármilyen is volt a múlt, általa eljutottak a jelenbe és ez egyfajta igazolás arra, hogy jó úton járnak. Ezt már jól ismerik, bevált, és biztos, hogy jobb, mint a bizonytalan jövő. A múlt romantikája erős vágyat ébreszt a „régis szép napok”-hoz való példaértékű ragaszkodáshoz. Az ilyen típusú szervezeti magatartás keresi a gyökereket, attól nem akar elszakadni, a jövőt a jelen megrontójának tekinti. A tevékenységben a reagáló jelleg dominál. Az események bekövetkezésére kipróbált módszerekkel reagál, zavarja, ha új jelenségekkel kell foglalkozni.

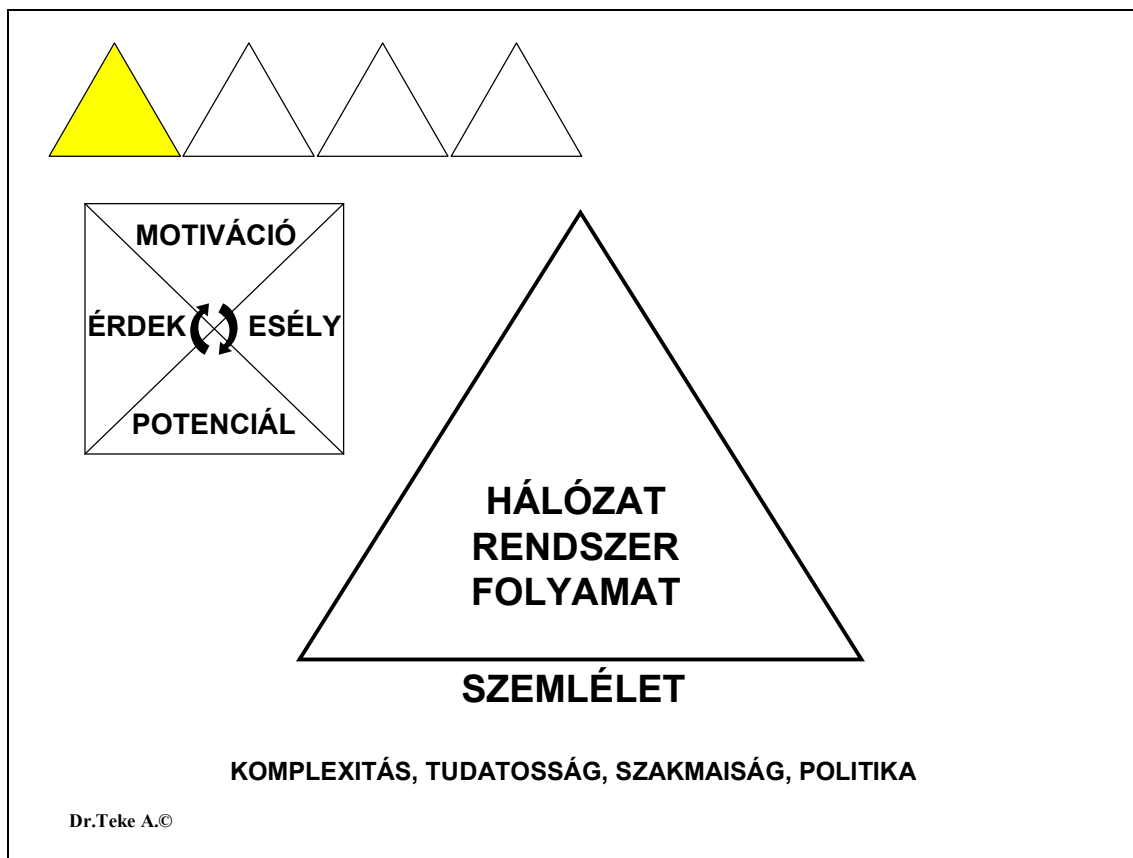
Az **in-aktív** (inactive) szervezeti viselkedés egyértelműen jelenorientált, minden kísérlete arra irányul, hogy a jelen konzerválja. A jelen a lényeg, a múlt elmúlt, a jövő még messze van. Bár most is vannak gondok és problémák, a múltnak vége, a jövő még sehol sincs. A jóban mindig reménykedni kell, a jövő rendszerint semmi jót nem jelent, a változások rendszerint csak rosszul végződhetnek. A tevékenységben is a kiváráás a lényeg. Mottó: „Minden csoda három napig tart, a problémák rendszerint megoldódnak maguktól, ami nem oldódik meg, az nem is probléma, és majd arra a felsőbb szervek úgyis intézkednek. Meg különben is, úgy még sohasem volt, hogy ne legyen valahogy.”

Az integrált szervezet és működése a fentiek alapján egy általános megítélésnek vethető alá, amely a bevezetésben hivatkozott forrásokkal együtt a HOGYAN JUTOTTUNK IDE kérdésre adhat választ és ezt követően a HOGYAN TOVÁBB-ot keressük. Ehhez a szervezeti pozicionálást nézzük meg.

### b.) Szervezeti pozicionálás

A környezeti érdekmotivációs folyamat kezelése csak komplex módon képzelhető el. Ez egy interaktív kapcsolatot feltételez az integrált szervezet és a környezet között. Ennek csatornáit, kapcsolódási pontjait minden szervezeti szinten indokolt körülhatárolni és tudatosan kezelni.

#### ba.) Szemlélet



5. sz. ábra

A szemlélet ki-és átalakításához hosszú idő kell. A szervezeti-szakmai kultúra meghatározó e téren. Az integráció útján létrejövő integrált szervezetek szervezeti és szakmai kultúrája nem adódik matematikailag össze, sok elem hosszú ideig egymás mellett él, előfordulnak nehezen illeszthető rendszerelemek is. A szemléletet a KOMPLEXITÁS, az erre épülő TUDATOSSÁG, a SZAKMAI ISMERETEK és GYAKORLAT menedzselte megjelenítése és teljes körű képviselése, a POLITIKA számára partneri elfogadottság kell, hogy jellemezze. Az integrált szervezetekben a folyamatok jelentik a működés alapját.

Korábban a szervezeti megközelítés jellemző a volt (lehet, hogy ma is) hogy, feladatokban, hatáskörökben, főigazgatóságokban, igazgatóságokban, főosztályokban stb. gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszempléti megközelítés. A vezetők/menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes szervezeti egységek/elemek keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik a szervezeti kereteket, átlépik azokat. A szervezet megítélése az egész szervezet működésének eredményeként jelenik meg. Tehát, ha rosszul húzzuk meg a rendszerhatárokat, akkor a döntések során a szervezet egésze számára előnytelen megoldások születnek. Ezért a döntések, a megvalósítás és a beavatkozások során a szervezeti rendszerelemek teljes skáláját átszelő folyamatok mentén kell gondolkodnunk és cselekednünk. A szervezeti működés felfogható, mint a szervezeten belül végbemenő folyamatok és azok, illetve a környezetük egymásra hatásának az összessége. A szervezeten belül, illetve általa mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a szervezeti teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig egy tevékenység, illetve tevékenységsorozat (folyamat) mérhető eredménye. A folyamatok eredményeként jelennek meg a szervezet (biztonság)szolgáltatásai és produktumai, amelyeket a környezet értékeli. A folyamatok erőforrásokat használnak fel és „el” az érték létrehozása érdekében. Tehát a folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a szervezet megítélését, teljesítményét.

Ha a szervezeti folyamatokat mérjük és szabályozzuk, akkor még a kívánt vagy nem kívánatos teljesítmények megjelenése előtt beavatkozhatunk a teljesítmény és a következménymechanizmus folyamatába és azt a kívánt irányban befolyásolhatjuk. Ha a szervezeti folyamatokat fejlesztjük, akkor megváltoztatjuk azt a keretrendszert, aminek az eredményeképpen a szervezet teljesítménye kialakul.

A folyamatszempléti elterjedése segít(het)i a szervezeti tevékenységek áttekinthetőségét, hatékonyság növelését és integrálását.

Különösen fontos ez a szakirányítás szintjén. Az integrált szervezeten belül a különböző tevékenységek átfogása nem egyszerű, így a hierarchikus viszonyokat célszerű kihasználni az egyenszilárd feltétel-és elvárás-rendszer kialakítására. **A szakirányítás is leírható és értelmezhető folyamatként és az integrált szervezeteknél is hasznosítható.**

Az integrált szervezetek szakirányítási folyamatának leírása fontos annak érdekében, hogy a szakirányítás összetett tevékenységének tartalma és viszonyrendszere minél pontosabban meghatározott legyen és ezáltal a szakirányítás minél hatékonyabban működjön és a szakirányítás mérhetősége, minősége funkcionális megfelelése minél jobban tökéletesíthető legyen.

A javasolt folyamatleírás<sup>19</sup> határozza meg azokat a módszereket, eljárásokat és tevékenységeket, amelyekkel a szakirányítói tevékenység működése és teljes körű megvalósulása biztosított.

**Szakirányítás** (szakmai irányítás): A szakirányítás az integrált szervezet alapvető tevékenysége, amely magába foglalja a szakirányítási körébe tartozó egyedi és normatív rendelkezések előkészítését, a szakirányítás szempontjából a hierarchia alsóbb szintjén lévő szervezeti egység, elem döntéseinek felülvizsgálatát, jóváhagyását, a működési feltételek biztosításának megszervezését, a szakirányított terület, szervezet felügyeletét, ellenőrzését, a tevékenység komplex elemzését és az elvárt működést garantáló beavatkozást.

**Szabályozás:** A szabályozás a szakirányító által a hatáskörébe tartozó jogi és egyéb eszközök alkalmazásának rendje, a szakirányított funkcionális feladatok megvalósítása érdekében. *(A szabályozás megvalósul döntés előkészítés, norma-előkészítés, normaalkotás, az irányított alrendszer döntéseinek felülvizsgálata, jóváhagyásra való előkészítése, követelmények megfogalmazása a feladatrendszer meghatározása által.*

**Vezérlés** (folyamatirányítás): A vezérlés a szakirányító szerv által az irányított szervekre gyakorolt hatásmechanizmusok összessége *(folyamat előkészítése; folyamat bevezetése; folyamat irányítása, ha szükséges, akkor szervezet létrehozása, vagy szervezetfejlesztés és átalakítás- megszüntetése, felkészítés)*, amely a szakirányított folyamatok és tevékenységek megvalósulását biztosítja.

**A feltételek biztosítása:** A szakirányított tevékenység vagy folyamatok végrehajtásához szükséges feltételek biztosítása, amely a szakirányító szerv által szakirányítói hatáskörben végrehajtott szervezői, gondoskodó-biztosító *(a szakmai feladatok végrehajtása feltételrendszerének személyi, tárgyi, technológiai, eljárási, kapcsolati és a szakmai feladatok végrehajtásának biztosítása, összefüggésben a vezérléssel)* tevékenység.

**Felügyelet:** A felügyelet a szakirányító szerv által a szakirányított tevékenység irányába kifejtett *(figyelemmel kísérés)* tevékenység annak érdekében, hogy a szakirányított funkcionális (alap) feladatok eredményesen végrehajtásra kerüljenek, a működés az előírásoknak mindenben megfeleljen, és a folyamatok során szabálytalanság ne következzen be.

**Ellenőrzés:** Az ellenőrzés olyan szakirányítási tevékenység, amelynek gyakorlása során a szakirányító megállapíthatja a szakirányított szervezet és elemei, valamint az általuk végzett tevékenységek megfelelőségét, azaz az ellenőrzött képességeit, az állomány felkészültségét, a tevékenység hatékonyságát, a segítő, továbbá a beavatkozó tevékenység szükségességének mértékét.

**Elemzés-értékelés:** Az elemzés-értékelés a szakirányítás azon része, amelynek során a szakirányító a rendelkezésre álló adatok minden oldalú, folyamat alapú, a céllal való összevetése útján a rendeltetésszerű működés biztosítása érdekében az eltéréseket megállapítja. *Az elemzés-értékelés során a szakirányító a szakirányított folyamatot komplex módon, a teljes rendszert érintően vizsgálja.*

**Beavatkozás:** A beavatkozás a szakirányító szerv azon konkrét tevékenysége, amelyet hatáskörében a szakirányított szerv irányába a folyamatok hatékonyságának érdekében *(hiba megszüntetése, hiba javítása, megelőzés útján)* kifejt. *A beavatkozás a szakirányítás folyamatában direkt, illetve indirekt módon történhet.*

---

<sup>19</sup> A volt Határőrség MSZ EN ISO 9001:2001 HOP MIR folyamatleírásból adaptálva

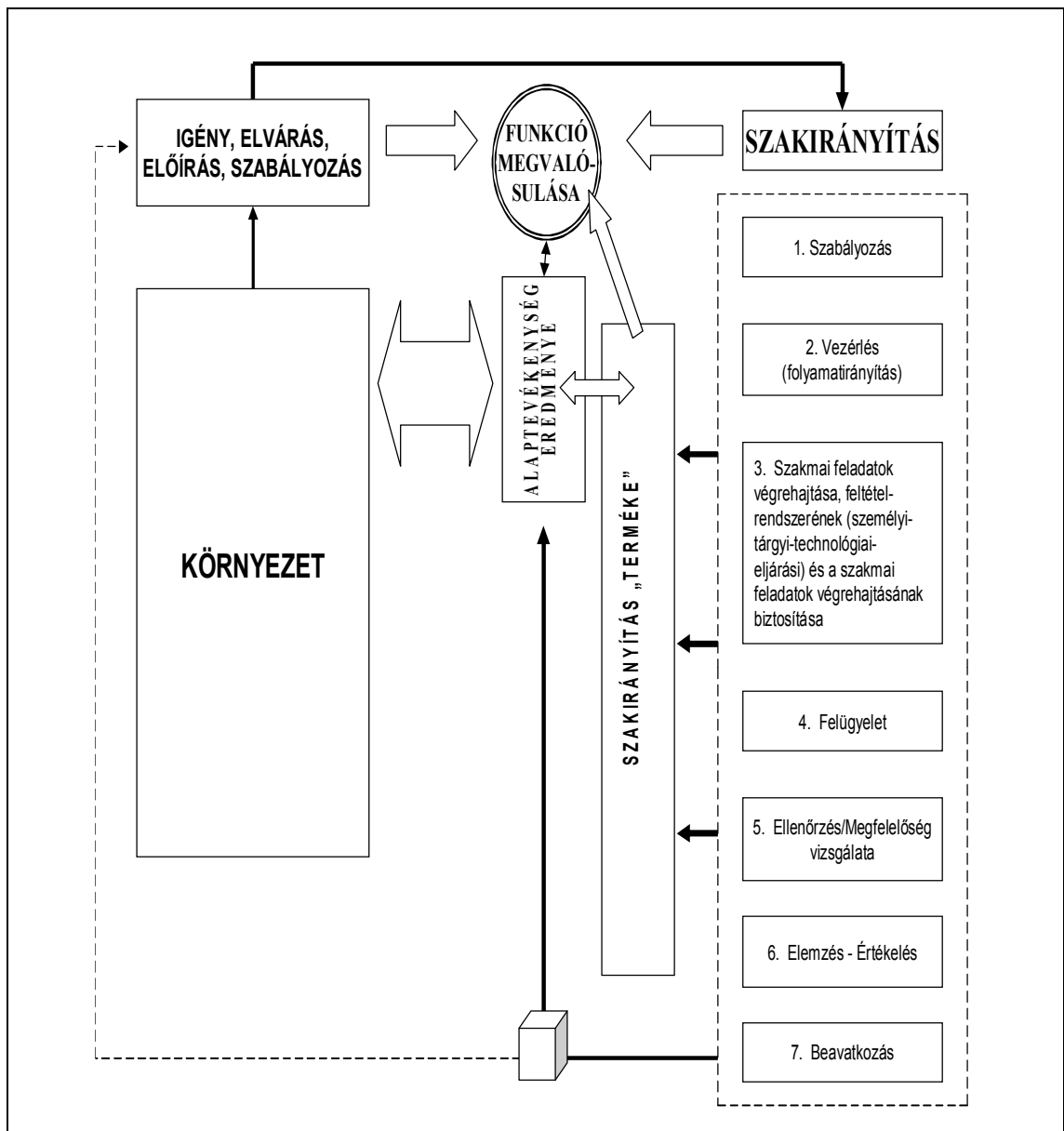
A szakirányítás a vezetési alrendszer alaptevékenysége (*funkciója*), amely tartalmazza a vezetési folyamat (*funkció*) minden lényeges elemét.

Alanya: a „szakirányító”, az integrált szervezet azon személyi állománya, amely munkaköri leírásban nevesített, szakirányítói tevékenységet valósít meg, hajt végre. Alanynak tekinthető az egyén, az integrált szervezet szervezeti egysége és eleme, amely esetében a szakirányítói tevékenységért az illetékes vezető felel.

Tárgya: a „szakirányított tevékenység”, az integrált szervezet feladatkörében megvalósuló minden olyan funkcionális tevékenység, amelyet a hierarchia alsóbb szintjén (rendőri) szervezeti egységek, elemek, személyek hajtanak végre, és az integrált szervezet direkt, vagy indirekt szakirányítása alá tartozik. A szakirányított tevékenységet végrehajtó szervezeti egységet, személyt „szakirányítottnak” nevezzük.

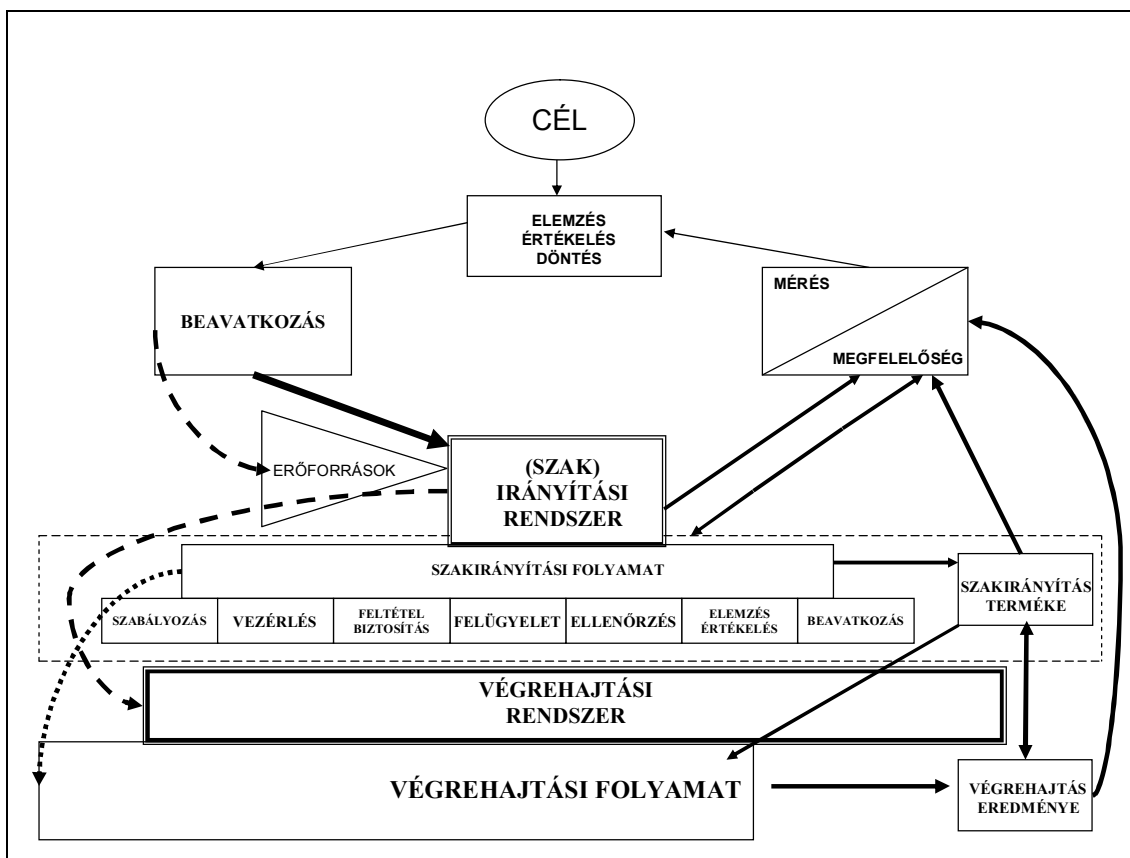
Terméke: a szakirányítói tevékenység során keletkező beavatkozás, amelyek tartalma a hierarchia alapján a szakirányított szervezeti egységekre, elemekre vonatkozóan, a kitűzött célok elérését biztosító hatást gyakorol. Ezen intézkedéseknek, beavatkozásoknak a lehetőségekhez képest egyértelműnek, bizonyíthatónak, dokumentáltnak és mérhetőnek kell lennie.

Eredménye: a szakirányított szervezeti egységek, elemek állapota, és a tevékenységének jellemzői, azok környezetre gyakorolt hatása és a kiváltott elégedettségi szint, amely igény mértékeként fogalmazható meg. A 6. sz. ábrán látható a szakirányítási tevékenység logikai folyamata.



6. sz. ábra: A szakirányítási tevékenység logikai folyamata

A szakirányítási tevékenység minőségirányítási szempontú értelmezése a 7. sz. ábrán látható.



7. sz. ábra: A szakirányítási tevékenység mint irányítási rendszer

Az integrált szervezet szakirányítói tevékenysége az általa keletkezett „termék” és a szakirányítói tevékenység által befolyásolt, szakirányított alapfeladatok tényszerű, hatásmechanizmussal leírható megvalósulása alapján határolható körül. **A szakirányítói tevékenység rendeltetése a szakirányított végrehajtási/végrehajtói alapfolyamatok megfelelőségének szabályozott biztosítása.**

A szakirányítás jó minőségét mutatja: a keletkezett „termékek” mennyisége, minősége, időbenisége, a beavatkozások gyakorisága, azok mértéke, illetve a végrehajtói tevékenység során jelentkező „eredmény” környezeti elfogadottságának mértéke.

A folyamatos fejlesztés érdekében az integrált szervezet szakirányítói tevékenységét a „termék” és az „eredmény” folyamatos, rendszeres vizsgálatával, a beavatkozások hatásosságának biztosításával komplex módon kell megvalósítani.

Az azonos jogállású szervezeti egységek, elemek, személyek esetében – mellérendelt helyzetben – a szakirányítási tevékenység nem a folyamatleírásban leírtak szerint valósul meg, hanem a hierarchikus helyzethez igazodó koordinációs – kooperációs mechanizmusok érvényesülnek.

**A szakirányítói tevékenység meghatározó eleme a vezetői döntésre épülő beavatkozás.**

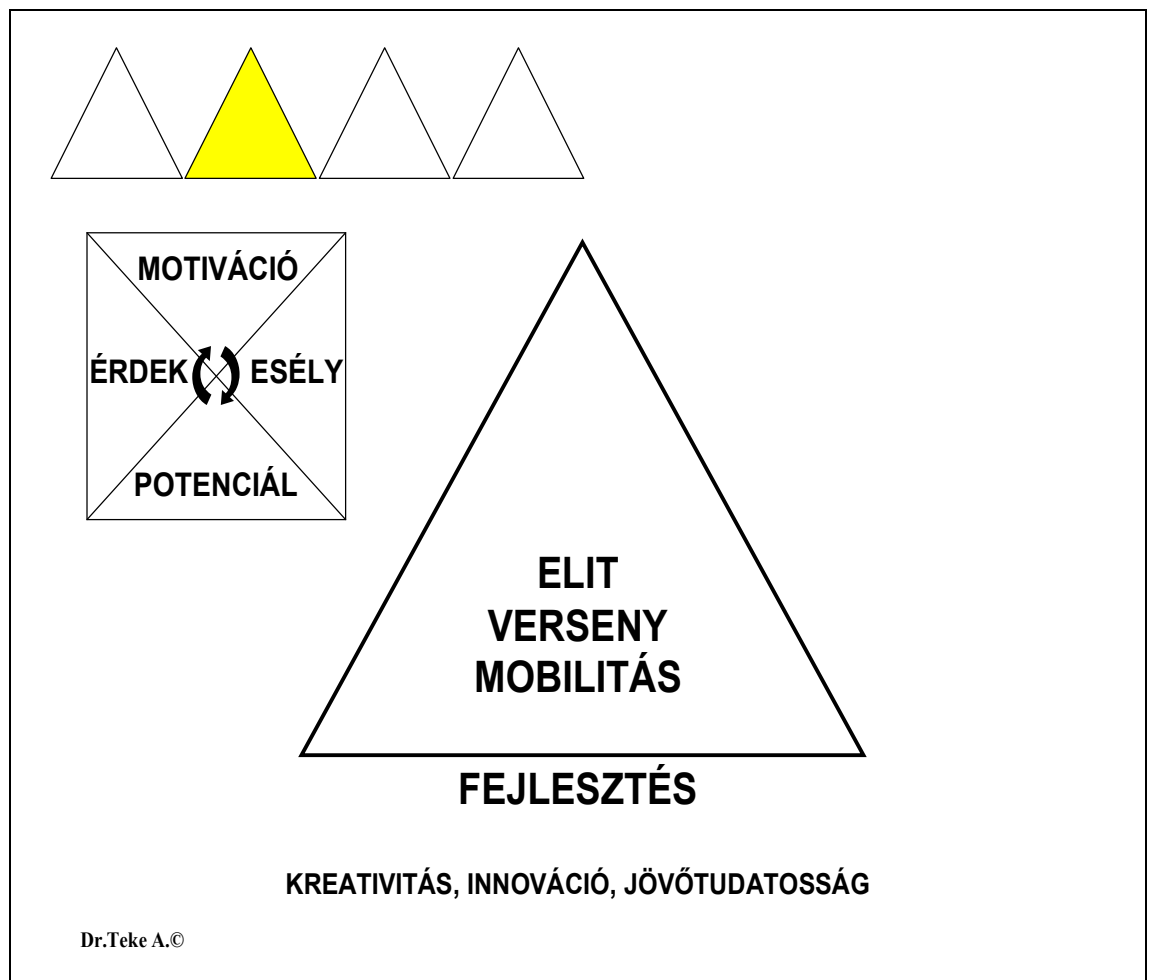
Ha a szakirányítási tevékenység során a szakirányított folyamat bármely elemének megváltoztatása az érintett szakirányítási folyamatokban változtatási igényt eredményez, vagy igényel, azt a folyamatleírásban rögzíteni kell.

A folyamatszempléltre alapozva célszerű az integrált szervezet tevékenységet rendszerszempléletűen kezelni. Abból célszerű kiindulni, hogy egy rendszer nem

egyszerűen az alkotóelemek halmaza, hanem azoknak együtteseként viselkedő egysége, tehát a soktényezős, bonyolult, összetett rendszerek, működési mechanizmusok megértésére, hibaelhárítására alkalmas gondolkodási módszereket célszerű alapul venni. (A téma bővebb kifejtése területi korlátok miatt nem lehetséges, az elv érvényesülése a lényeg.)

A szemlélet következő szintje a **hálózat**. Az integrált szervezet önmagában is tekinthető hálózatnak, a rendszer-környezetben pedig a hálózatos kapcsolatokhoz igazodik. A hálózatok lehetnek olyan integrációk is, amelyek tagjai között a kapcsolatok nem homogénok, de nem is tisztán hierarchikusak, és ezekben a kapcsolatokban a szervezeti és szakmai kultúráknak kiemelt szerepük lehet. A hagyományos szervezetek az erőforrásaikat a szervezeten belül tartják, a hálózatokban a hálózat különböző pontjain elhelyezkedő egységek az erőforrásokkal a kapcsolati szabályok szerint rendelkez(het)nek. Fontos tehát az integrált szervezet hálózatos helyzetének és szerepének a pontos ismerete.

### bb.) Fejlesztés



8. sz. ábra

A **fejlesztés** nem öncélú. Az integrált szervezet egy olyan folyamat terméke, amely valamely bonyolult probléma, helyzet megoldására jött létre. Létjogosultsága a megfelelően alapszik, ami a változó környezetben a fejlesztést célozza meg. A fejlesztés nem elsősorban létszámnövelést jelent, sőt éppen az a távlati cél, hogy csökkenjen, nem is a technikai eszközök mennyiségének

emelését, mindinkább a minőségi és a hatékonysági mutatók javítását célozza meg.

Ha valaki abból indul ki, hogy az integrált szervezet létrejötte a versenyhelyzetet kizárja, azzal kell szembesülnie, hogy a biztonságsszolgáltatás erősen piacosodik, ami a rendvédelmi szektoron kívüli szereplőket is inspirálja.

A biztonság és a biztonságsszolgáltatás szereplői között lényegi átrendeződés indult meg. A fő szereplők az állami szervek, hatóságok, az egyén, a közösség, a polgári kezdeményezések és a vállalkozások.

A korábbi határvonalak elmosódásával az állami szféra mind több biztonsági tevékenységet „átenged” a nem állami szereplőknek, ezzel mintegy piacot nyit előttük. Az állami szféra biztonságsszolgáltatói között is éles verseny alakult ki mind a szervezet, a vezetés-irányítás, mind pedig a megvalósítás terén, ami valamilyen szintű integrációt generál.

A szolgáltató társadalom gondolata nem új. Ez pedig feltételezi, hogy a társadalmi szereposztás újragondolásra kerüljön. Ez azt jelenti, hogy a rendőr ne foglalkozzon olyan ügyekkel, ami az integrált biztonság sérelme nélkül más személy, vagy szervezet által, és olcsóbban, hatékonyabban, s főleg bizalomvesztés nélkül megvalósulhat, s fordítva is, a nem hatósági funkcióval rendelkező személy, szervezet csak a kompetenciájába tartozó feladatot lássa el, ne akarjon rendőr lenni.

Ehhez először is a hatósági tevékenység értékelemzéses felülvizsgálata szükséges. (Azt végzik-e, ami a funkciójuk? Lehet-e ezt a tevékenységet olcsóbban, de ugyanilyen jól végezni? Ha nem, akkor ugyanennyiért de jobban?)

Az állami költségvetési szervek költsége (látszólag) csökkenni fog a privát szféra biztonsági bevonásával, ha az konkrét munkakörökből, szituációs problémafolyamatokból a hatósági személyek akár veszélyes mértékű kivonását lehetővé teszi, de gondolni kell azokra a jogkörökre, amiket továbbra is a hatóság gyakorol és magára a felügyeletre. A szolgáltatás, a biztonságsszolgáltatás ténye a rendvédelmi szervek előtt nem csak kihívás, de a racionális megközelítés szükségszerű velejárója is, amely a kapcsolatrendszer átértelmezésével jár.

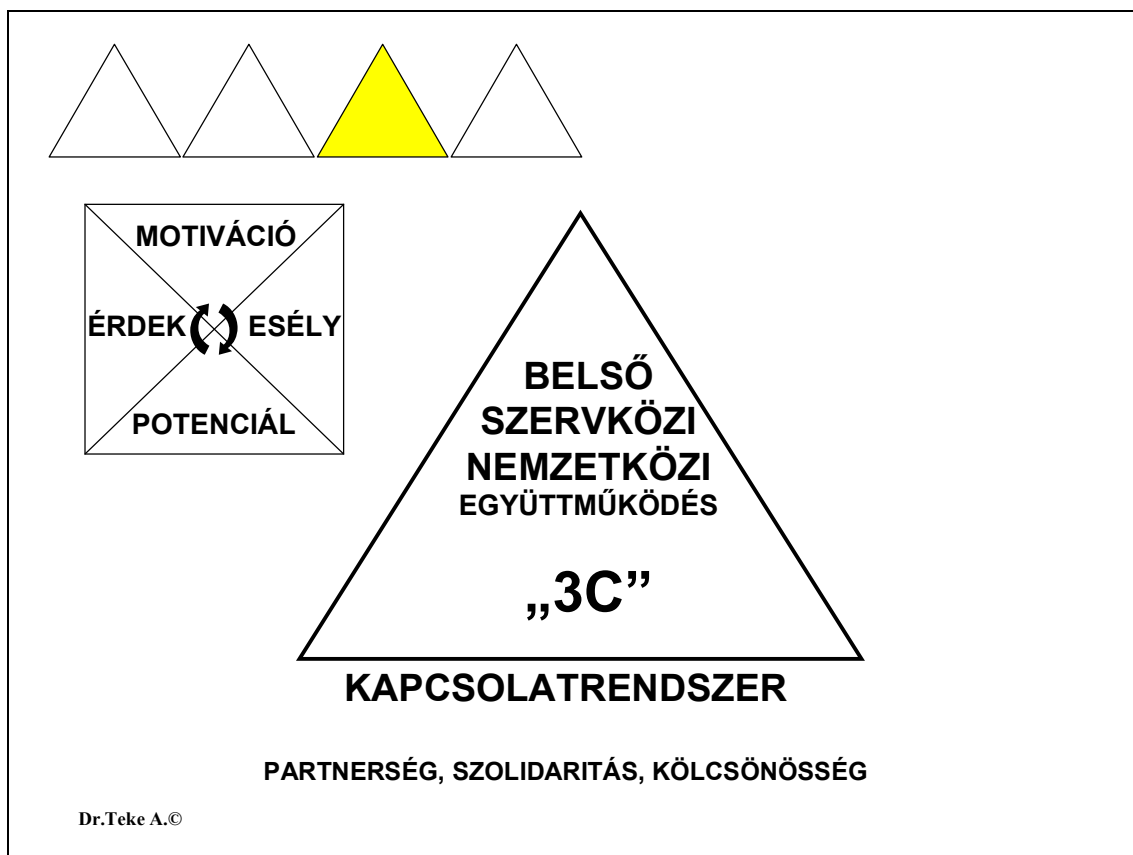
Ha a világ általában rendszerekkel, folyamatokkal, hálózatokkal írható le, akkor a biztonságsszolgáltatás természetét is ehhez célszerű igazítani, mégpedig minőségi alapokra helyezve.

Ezek után érdemes elgondolkodni azon, hogy valamely szerv által nyújtott biztonságsszolgáltatás helyettesíthető-e más tevékenységgel, vagy az adott szervet, mint biztonságsszolgáltatót a szolgáltatási tartalom fenntartása mellett lehet-e helyettesíteni más szervvel? Ez már a politika és a jövőtervezés kategóriájába tartozik, a tervezés pedig helyzetelemzéssel kezdődik, s ennek része a biztonságsszolgáltató képesség is.

Tehát van és lesz is **versenyhelyzet**. Ebben csak az ELIT-szemlélet és a MOBILITÁS lehet az előny alapja. A szervezetnek proaktív módon célszerű viselkedni, a KREATIVITÁST támogatni, az INNOVÁCIÓT intézményesíteni célszerű. A JÖVŐTUDATOSSÁG nem utópisztikus vezetői és szervezeti elképzeléseket takar, hanem olyan aktív jövőtervezést, amelynek az integrált szervezet tevételes szereplője. A javasolt módszertanban szereplő 8 kis „piramis” a szemlélet egy-egy szegmense, azok teljeskörű tartalmi kitöltése garantálja a komplex megközelítést. Tehát ha fejlesztünk, akkor ennek mind a „külső kapcsolati” körbe, mind a szervezeti „tevékenységi” körbe illeszthetőnek kell lennie. A fejlesztés napi megnyilvánulása a folyamatos javítás. A stratégiai,

taktikai célok mellett a napi operatív tevékenység is a javítást kell, hogy megcélozza.

### bc.) Kapcsolatrendszer



9. sz. ábra

A kapcsolatrendszer alatt a formális és informális kapcsolatok, a viszonyrendszer teljességét célszerű érteni.

Az integrált szervezetben belül bármennyire is törekvés van a formális egységesítésre, funkcionális, szervezeti, feladat, területi alapon vannak „határok”, amelyek a szervezetben belüli kapcsolatokat meghatározzák. Az integrált működés mérhető mutatója a szervezetben belüli, sőt a szervezeti egységeken és elemeken belüli kapcsolatrendszer, kommunikáció, együttműködés minősége és módja. Az integráció de jure szakasz után e terület **indikátorként** is szolgálhat.

Az integrált szervezetnek rendezett kapcsolatai vannak más szervezetekkel is. A szervezeten belüli kapcsolatrendszerben meghatározó, hogy azonos vagy hasonló „termékeket és szolgáltatásokat” állítanak-e elő (verseny), területileg van-e közvetlen vagy közvetett érintkezés, az anyagi és technikai feltételek forrásbiztosításában van-e érdekkapcsolat, a potenciális együttműködés mennyire pótolható más módon, a bekövetkezett eseményekre való reagálás mennyire összehangolt.

Kialakul a tevékenységi körhöz kapcsolódó, a „szektorra” jellemző nyelv, a megközelítések hasonlósága, amely fontos befolyással van a sikerre.

Az integrált szervezet rendszerint közvetlen vagy közvetett kapcsolatban áll a környezetében lévő politikai, kormányzati, érdekvédelmi stb. szervezetekkel, a bankokkal, szállítókkal, kooperációs partnerekkel.

A nemzetközi kapcsolatrendszer az erőforrások megszerzése szempontjából kiemelt jelentőségű. Az erőforrások megszerzési lehetőségeiben nagy különbségek tapasztalhatók aszerint, hogy kik rendelkeznek a kritikus erőforrásokkal. Az is befolyásolja a szervezetek működését, hogy az erőforrások feletti rendelkezés mennyiben összpontosul néhány érdekcsoport kezében, s milyen alternatív beszerzési formák vannak.

A kapcsolatrendszer a helyzettől, a szervezeti-szakmai kultúrától függően, esetleg a környezet által determináltan különféle formákban jelenik meg. A kapcsolatrendszer mindig érdekmotivált, eredeti tartalmát addig őrzi meg, amíg az érdekek KÖLCSÖNÖSSÉGE fennáll. A kapcsolatokban célszerű törekedni a SZOLIDARITÁSra, amely erkölcsi-etikai jellegén túl egyfajta befektetésnek is felfogható. Sajátos helyet foglal el a kapcsolatrendszerben a STRATÉGIAI PARTNERSÉG.

Az elvárásokat a biztonságért felelős szervek az alulfinanszírozottság és a megnövekedett igény szint mellett nem képesek önerőből teljesíteni, így a túlélésért kialakult versenyhelyzetben egy megfelelési kényszer van jelen. A versenyhelyzet velejárója a lehetőségek maximális kihasználása. **Erősödik az egymásra utaltság, az együttgondolkodás, a szövetséges-keresés igénye.** A stratégiai partnerség az érdekek időleges vagy tartós találkozásának egyik megnyilvánulási formája. Alapja lehet kényszer, felismerés, előrelátás, taktikai fogás. Fokozatait tekintve a tűrés, támogatás, közös tevékenység, feladatmegosztás skálán át sokrétű lehet. A stratégiai célok elérése során az elvárások teljesítése hatékonyabb lehet egy ésszerű feladatmegosztásra alapozva. A stratégiai partnerséghez mindkét fél azonos érdekorientáltsága szükséges és lehetőleg az „erőviszonyok” keretein belül kell maradni. A stratégiai partnerség azonnal **versennyé** alakul át, ha bármely fél vélt, vagy valós előnyhöz juthat a másik rovására, vagy csak a helyzetből adódóan.

A kapcsolatrendszer mozgatórugója a „3C” (koordináció, kooperáció, kommunikáció).

## **bd.) Stratégia**

A szervezetek (általában) nem csupán egyoldalúan alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek. Az adaptáció aktív (környezetváltoztatásra irányuló) vagy passzív (egyoldalú alkalmazkodás) formája közötti választást a szervezet jellege, ambíciósintje, szervezeti kultúrája és az érintett környezeti szegmens közötti erőviszonyok alapvetően befolyásolják. Ez erősen szervezeti kultúra és vezetőfüggő!

Aki foglakozik a jövőjével, az előretekint, stratégiát alkot, tervet készít. (Tárcaszinten kötelező, országos (központi szinten) szükséges, területi szinten legalább koncepcionálisan javasolt.)

A stratégiát úgy (is) értelmezhetjük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét.

**Hogyan célszerű a stratégiához viszonyulni?** Tekintsük munkadokumentumnak, törekedjünk arra, hogy legyen időtálló, mert ez a vezérfonal, csak a szükséges

esetben korrigáljuk (bizalom), de ha kiderül, hogy rossz, azonnal be kell avatkozni.

**Kulcsszavak:**

A **stratégia** (strategy): a követendő út a küldetés, a jövőkép és a célok elérése érdekében.

A **küldetés** (mission): a szervezet mi végből létezik, mit csinál, milyen igényeket kíván kielégíteni.

A **jövőkép** (vision): a rendvédelmi szerv számára kívánatos jövőbeni állapot.

A **célok** (goals, objectives): a jövőbeni állapot konkrét, időskálára kivetíthető bemutatása, a sikert meghatározó tényezők rangsorolása

**Az írott stratégia megléte még nem jelenti azt, hogy a stratégiai gondolkodás megvalósult.** Kellő mértékű ráfordítással professzionális, külső személy vagy szervezet által készített stratégiát is „be lehet szerezni”. A szerencsés az, ha a szervezet szükségét érzi a stratégiai gondolkodásnak és a hosszú távú megoldásra törekszik.

**Ezt az alábbi kérdések jelzik:**

Hogyan kezdünk hozzá? (előkészítés).

Hol tartunk most? (környezetelemzés és szervezeti diagnózis).

Hová akarunk eljutni? (célkitűzés).

Hogyan jutunk oda? (akcióprogram kidolgozása).

Hogyan hajtjuk végre az elképzeléseinket? (végrehajtási projektek tervezése).

Hogyan halad előre a megvalósítás? (megfigyelés, beavatkozás).

**A stratégiai tervezéshez szükséges „kellékek”:**

Hosszú távú koncepció megfogalmazása;

Közép távú elképzelések, rövid távú tervek;

Cselekvési terv I-II;

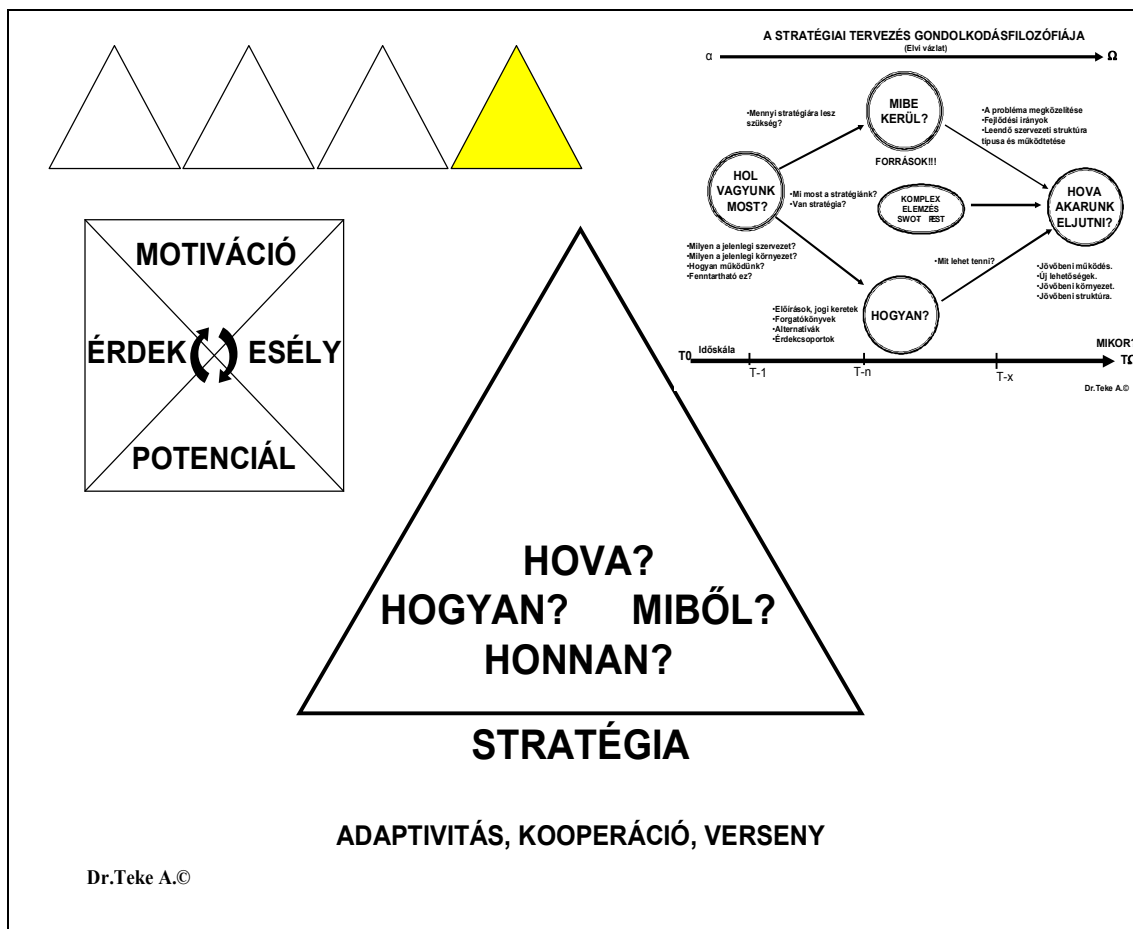
Pénzügyi terv;

Emberi erőforrás tervezése (képzés);

A korábbi terv(ek) átnézése;

Megfelelő adatbázis és team létrehozása. (Kérdés: a fentiekből mi áll rendelkezésre?)

**A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata.**



10. sz. ábra

Jelen tanulmány nem vállalhatja fel a stratégiaalkotás, tervezés, cselekvési program, akcióterv készítés stb. módszertanának ismertetését, de azt erősíteni szeretné, hogy szükséges a változások kezeléséhez aktívan viszonyulni, azaz stratégiai szinten kell a kérdéshez közelíteni. A fentiekben az általános megközelítés lett vázolva.

### Mit tehet egy frissen létrejött integrált szervezet, ha stratégiai tervezésbe kezd?

☺Tisztázni célszerű, mi az ELVÁRÁS: nemzetközi, EU-Schengen, nemzeti (politikai, gazdasági, társadalmi), kormányzati, szervezeti-szakmai.

☺Mennyire ismert a VALÓS HELYZET: Ismertek az elvárások? (Mindegyik!) Van 5-10 éves tevékenységi folyamat-elemzés? Van szakpolitika?(EU, nemzeti). Van nemzeti stratégia? Van nemzeti ágazati stratégia? (biztonság, rendészet) Van már a szervezetnek valamilyen „rendes” stratégiája? Folyik a szervezetnél jövőtervezés? Kivel akarják a stratégiát megtervez(tet)ni? Mekkora és mi a tanácsadók (informális szervezeti elemek) szerepe a stratégiaalkotásban? Ez mennyire hat ki a szervezeti egységek aktivitására? Van szervezeti képességtervezés? **Van a szervezetnek integrált adatbázisa?** Folyik integrált elemzés-értékelés? Ismert a szervezeti folyamatok pontos tartalma? Ez rögzítve van? **Akar az 1. sz. vezető stratégiát alkotni?** A stratégia a múltból táplálkozik, annak dimenzióiban mozog, vagy előretekint?

☺Az elvárások, lehetőségek és a valós helyzet közti KÜLÖNBSÉG, ELTÉRÉS tisztázása.

☺A következő lépés az eltérések valós OKÁNAK a pontosítása.

☺Az okok ismeretében célszerű megvizsgálni azok MEGSZÜNTETÉSÉNEK lehetőségeit.

☺A lehetőségek ismeretében, megfelelő környezeti tanulmányozás után születhet döntés az azonnali (operatív), rövidtávú (taktikai), hosszútávú (stratégiai) lépésekre. Itt kanyarodjunk vissza a stratégia kiindulásához. Az elvárások szakpolitikák, koncepciók, átfogó-szak-funkcionális stb. stratégiák, jogszabályok, szabályzók, normák, stb. formájában jelennek meg. ☺Az igazi elvárás a szervezeti megfelelés teljesítése.

A stratégiai tervezéshez kötődő anyagokat célszerű elhelyezni egy rendszerben. (11-12. sz. ábra)

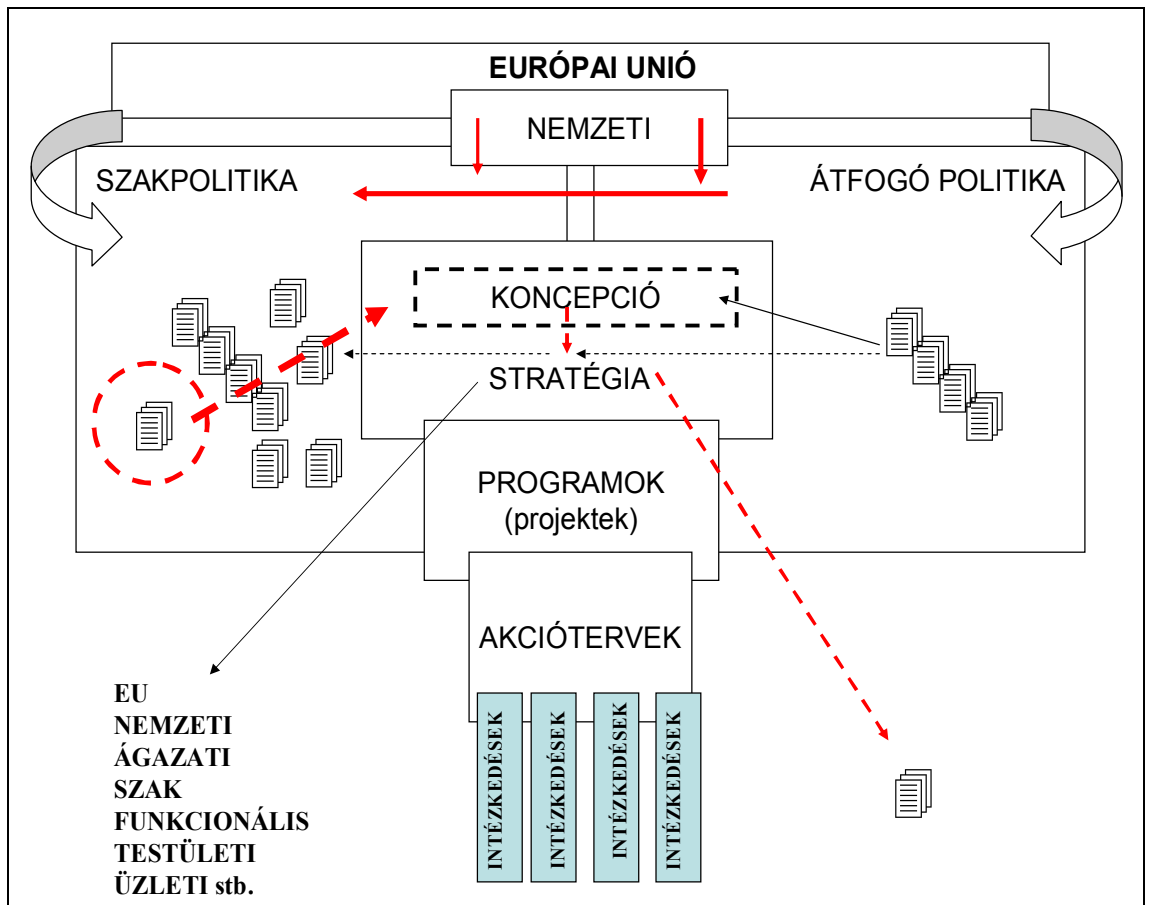
**A tanulmány komplex megoldásokra kívánja felhívni a figyelmet. Ha ennek a szemléletnek a stratégia lesz a sarokköve, akkor a szándék részben teljesült.**

A stratégia teszi nyilvánvalóvá az ÉRDEK lényegét, azt a MOTIVÁCIÓT, amely a tevékenység során megjelenik, latolgatja az ESÉLYEKET, amely az érdekérvényesítéshez vagy az azt kivitelező szándékhoz kötődik és természetesen a meglévő, a támogató és ellenző POTENCIÁLT is, amely az erőviszonyokban megjelenik.

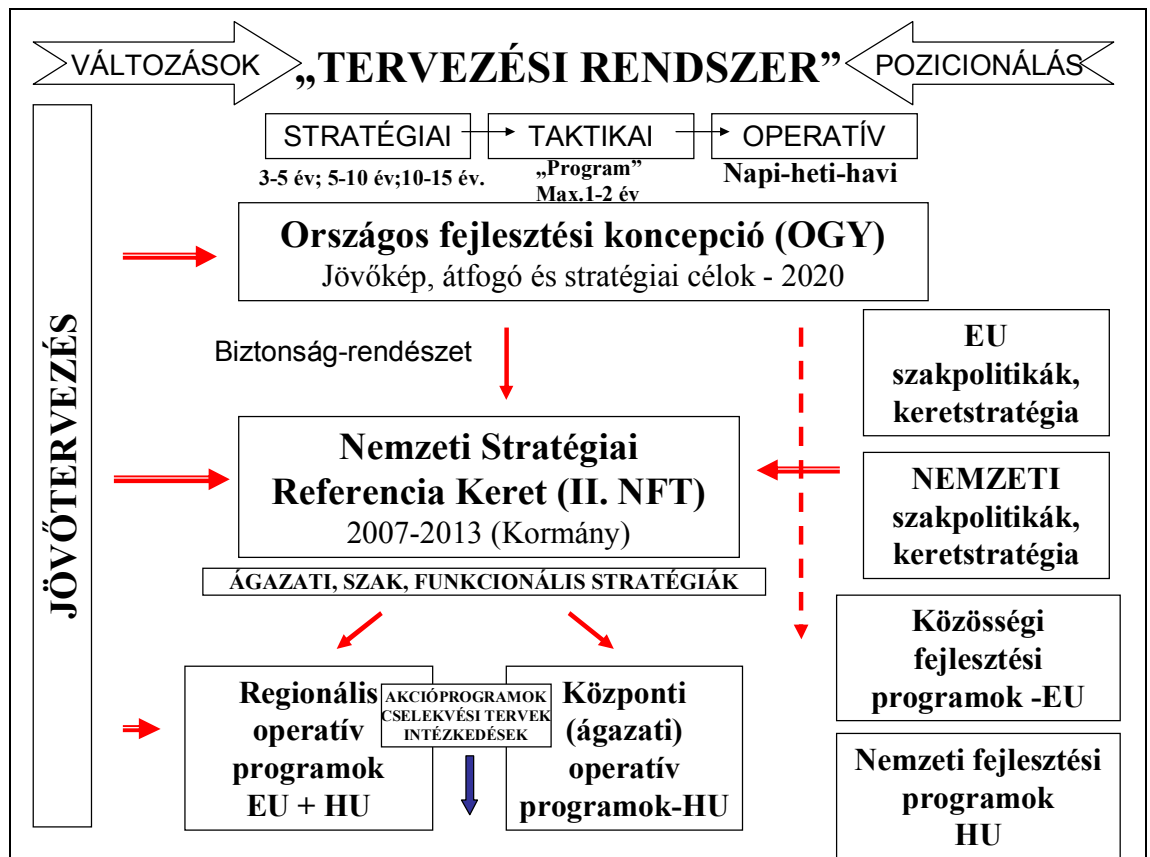
A stratégia kulcsszerepe nem vitatható a gyors változások korában. Kell egy biztos irány, amire az elgondolásokat fel lehet fűzni és keresni a megoldásokat. **A stratégia is versenykörnyezetben zajlik. Vannak vetélytársak, ellenlábások, szimpatizánsok, támogatók. A kitűzött célokat nehéz csak a saját potenciálra támaszkodva elérni, ezért a „3C” a stratégiai gondolkodásban is fontos szerepet kell, hogy kapjon.**

Nem a modellek másolása a megoldás, hanem az ADAPTÍV hozzáállás, a „Best practice” pontos ismerete, és a megoldáskeresés.

Ne feledjük el, hogy a befolyásoló tényezők nem mechanikusan és nem determinisztikusan eredményezik a szervezeti struktúra, működés, kapcsolatok stb. kialakulását vagy megváltozását. A befolyásoló tényezők és a szervezeti struktúra közé beiktatódik egy értékelési és célkitűzési tevékenység, amit stratégiának nevezünk. Ezt ki nem használni hiba.



11. sz. ábra

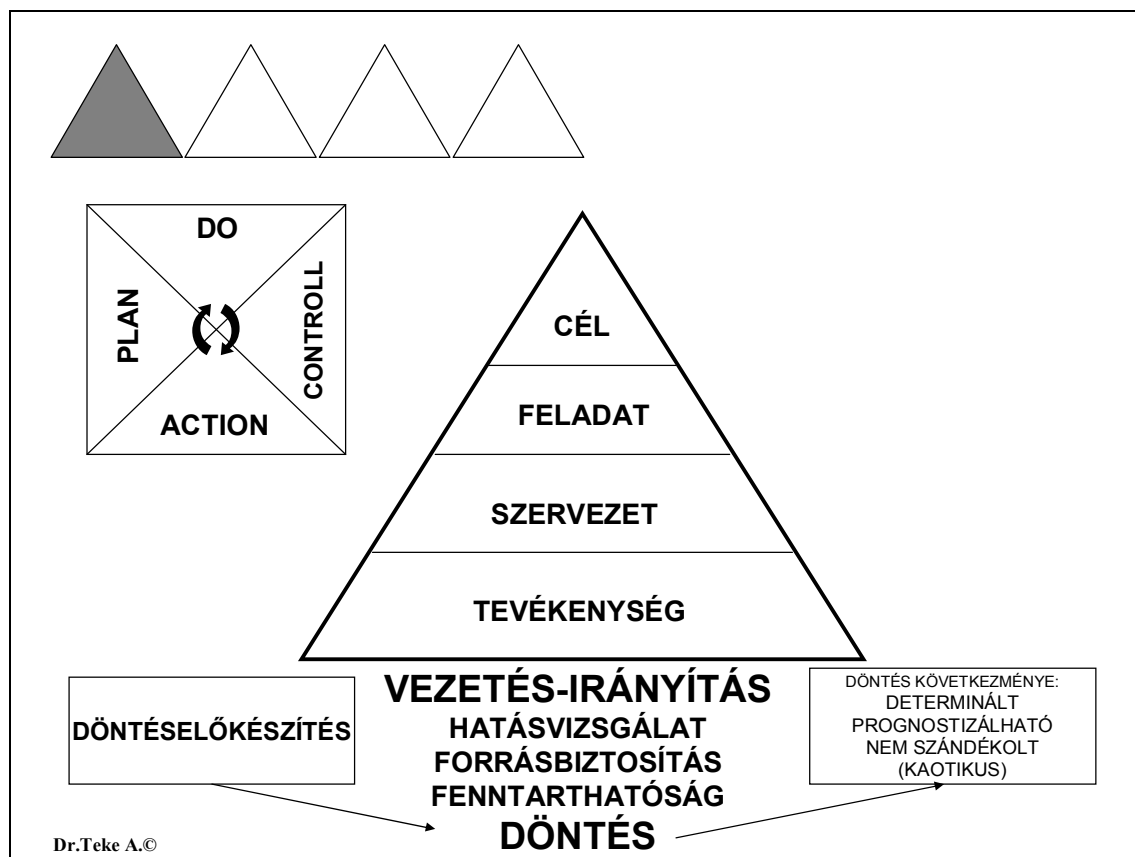


12. sz. ábra

### c.) Integrált szervezeti működés

Az integrált szervezet a leegyszerűsítésekkel ellentétben nem úgy működik, mint egy TÚLMÉRETEZETT SZERVEZET, sokkal inkább a bonyolultsága a lényeges, nem a mérete. Sok funkció, feladat, párhuzamosság, átfedés, forráselosztás, azonos teljesítési minőségre törekvés, koordináció, kooperáció, kommunikáció, verseny és partnerség stb. mind jelen van az integrált működésben. A működéshez a belső SZABÁLYOK érvényesítése elengedhetetlen. A működési szabályok a vezetés-irányítás felelősségi körébe tartoznak.

## ca.) Vezetés-irányítás



13. sz. ábra

A klasszikus vezetéselméleti megközelítés alapján a CÉL-FELADAT-SZERVEZET-TEVÉKENYSÉG az általános elv. Az integrált szervezetek esetében is alkalmazható ez a „képlet”, csak a tartalom változik.

A célrendszert strukturálni indokolt mind vertikálisan, mind horizontálisan. A vertikális tagozódás vezetési szintekhez kötődik. A célrendszerben a stratégiai célokhoz indokolt igazítani a taktikai és operatív célokat. Minden szinten megjelenik a horizontális tagozódás, amely a felső szinteken elsősorban politikai, társadalmi, gazdasági, szakmapolitikai, míg alacsonyabb szinteken szakmatagoló keretben nevesíthető. Az integrált szervezetek esetében a **célhierarchia** letisztázása elengedhetetlen. A célokat meg lehet határozni, de azok mögöttes tartalma és a megvalósítás felelőssége rendszerint elmarad. Fontos tehát a célok megvalósíthatóságának, vertikális és horizontális összerendezettségének, a feltételek összhangjának vizsgálata.

A feladatrendszert- mondják a szakértők- a rendvédelmi szervek esetében a jogszabályok teljes mértékben meghatározzák. A lefedettséget nem célszerű vitatni, de a feladatok egymáshoz való viszonyát meg kell vizsgálni. A feladatok a szervezeti és működési szabályzatban, ügyrendekben, munkaköri leírásokban, szolgálati, szakmai és munkahelyi utasításokban stb. „nevesítődnek”, azaz személyhez kötve jelennek meg. Ha ez valóban így van, akkor a vezetés-irányítás rendszere elvileg megalapozott. Az integrált szervezetek esetében fennáll annak a veszélye, hogy időben és térben sok az átfedés, párhuzamosság, a folyamatok

nincsenek „összefésülve”. A jogszabályi megalapozottságra hivatkozva sokszor elmarad a teljes folyamat(ok) leírása (lásd SZEMLELET), vagy éppen a SZAKIRÁNYÍTÁS nem kap kellő szerepet és hangsúlyt.

Az SZMSZ, ügyrend, munkaköri leírások rendszerint „öröklődnek”, kevés vezető veszi a fáradságot, a felelősségről nem is beszélve, hogy készítsen egy „célmátrixot”, majd egy „feladatmátrixot”. Meglepő eredmények jönnek ki! Szervezet szintjén az SZMSZ készítésekor a teljes feladatkört felsorolva (és funkcionálisan de nem a szervezeti leosztás (!) szerint csoportosítva) rendeljük hozzá szervezeti egységekhez és elemekhez. Ezzel látható, hogy mit kellene elvégezni, ez a célrendszert mennyire támasztja alá és látható a feladatok szervezeti szükséglete. A feladatok egymáshoz való viszonya ki kell, hogy hasson a szervezeti tagozódásra is. Kerülni célszerű a sok hierarchikus áttételt. Nem volna szerencsés, ha az országos vezető és az OKJ-s végrehajtó között pl. tizenkettő áttételi szint létezne. Ezen elvet követve jutunk el a szervezetig. Sajnos ez az elv a gyakorlatban sérül, mert embereknek, szervezeti egységeknek, elemeknek kell feladatot „kitalálni”, vagy éppen valaki „alá” szervezetet kreálni. Ez valamit jelent! Itt érdemes visszalapozni az **a.)** ponthoz és megnézni, hogy a szervezet milyen utat választott. A szervezet nem tekinthető „szent tehénnek”, hanem a stratégia megvalósulási keretének, amit lehet, kell és ajánlott a feltételekhez igazítani. A szervezeti tevékenység az egyének tevékenységének összességéből áll össze, azokat egy magasabb minőségi szintre rendezve. Tehát nem az a lényeg, hogy hány szakember dolgozik, hanem, hogy a tevékenységük egy rendszerben szervesen milyen hatékonyságot eredményez. Nem maga a feladat-végrehajtás a meghatározó, hanem annak hatásmechanizmusa. Így a klasszikus megközelítés az integrált szervezetben új tartalmat nyerhet.

A vezetés-irányítás (most ne bonyolódjunk bele a vezető-menedzser, vezetés-irányítás, vezetés és irányítás, szakirányítás, menedzsment problematikájába) meghatározó értékmérője a döntések előkészítése és maga a döntés.

Bármennyire is furcsa, a döntések minősége, mennyisége, súlya és hatása szorosan összefügg azzal, mennyire érvényesül szervezeten belül és környezetben a „3C”. Mint az hierarchikus szervezetekben szokott lenni a döntések rendszeren „formálisan és formalizáltan” születnek. A bekövetkező és folyamatban lévő változások eredményeként a hierarchikus szervezetekben egyre több „informális személy” (tanácsadó, szakértő, mentor stb.) jelenik meg, akik éppen a döntés-előkészítési (ez a szerencsésebb) és a döntési folyamatban kapnak meghatározó szerepet. Azzal most ne foglalkozunk, hogy ki éppen az adott informális személy, miért kerül arra a helyre és milyen viszonyrendszer alapján „legalizálódott”, sokkal inkább fontosabb az, milyen szerepet tölt be. Ez lehet pozitív és negatív is. Megítélés kérdése, hogy számuk növekedése hogyan hat ki a szervezeti kultúrára és szervezeti jövőre. Látszatra úgy tűnik, hogy az integrált szervezetekben az informális személyek száma exponenciálisan növekszik. Ez lehet a szervezeti passzivitás vagy más, a tanulmányban szereplő nyolc „piramis” valamelyikéhez köthető ok is. Éppen ez lenne ennek a módszernek a lényege, hogy célirányos és a folyamat-rendszer-hálózatos szemléletet támogató kérdéseket tegyünk fel, s természetesen a vezetés-irányítást nem kihagyva. Célszerű megvizsgálni, hogy az SZMSZ-be, az ügyrendekbe a tanácsadók, szakértők hogyan lettek beillesztve. Az informális tevékenység (bizottság, projekt, tanácsadás, ad hoc, szakértés stb.) hogyan illeszkedik a formális tevékenységi és hierarchikus rendszerhez. Van munkaköri leírása az informális személyeknek? Mennyire befolyásolja az informális tevékenység a formális vezetők döntés-

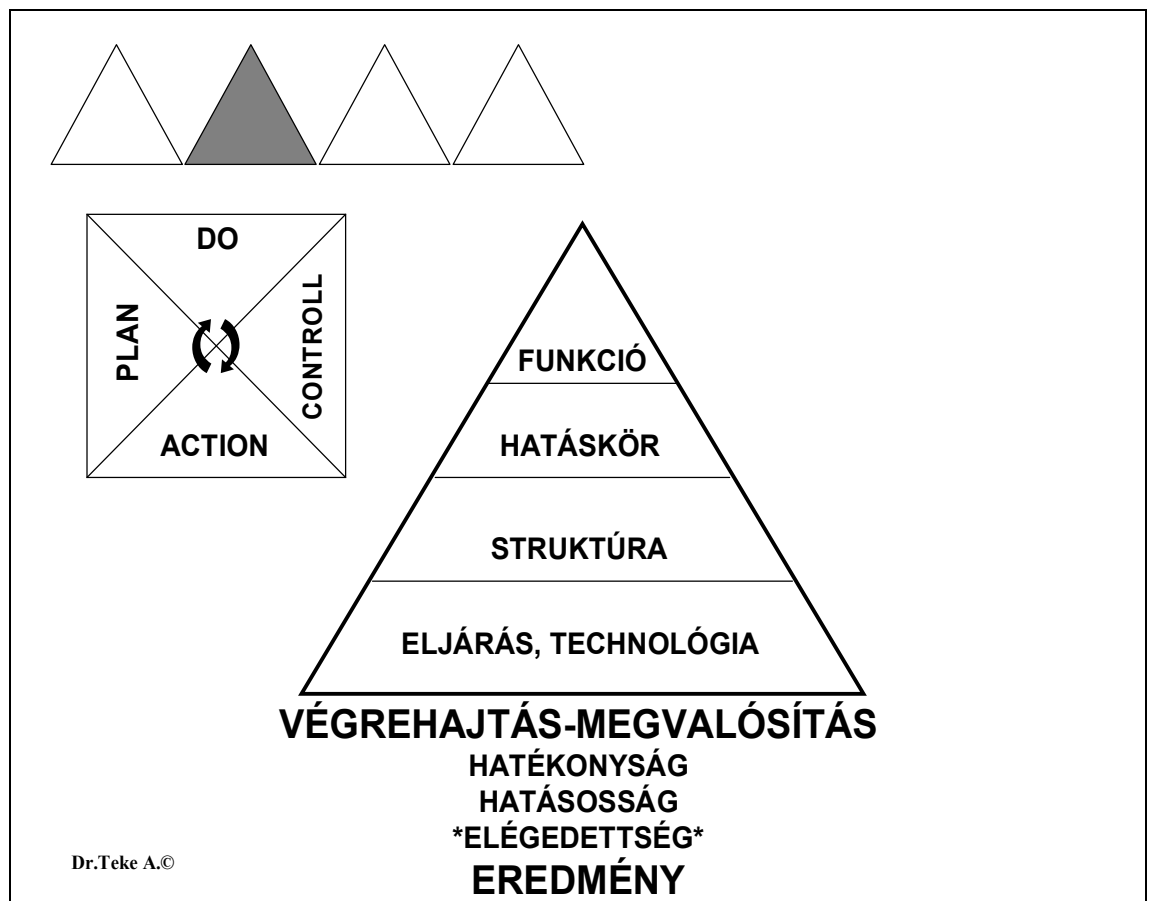
előkészítési és döntési aktivitását? Mennyire meghatározó a döntés-előkészítés és döntés szintjén a tanácsadók szerepe? Mennyire direkt szerepet töltenek be az informális személyek a formális hierarchiában? (A vezető nevében szabnak-e feladatot, beszámoltatnak, képviselnek, esetleg ellenőriznek, anyagokat elbírálják, döntéseket felülbírálják, stb.?) Az a hosszútávú megoldás, ha az integrált szervezet az önerejéből képes a döntés-előkészítést és a döntéseket realizálni, az informális tevékenység szabályozott módon valósul meg, nem hozva függő helyzetbe a formális tevékenységet. A döntés-előkészítés és döntés során szükséges minden esetben a HATÁSVIZSGÁLATOKAT elvégezni, a FORRÁSBIZTOSÍTÁS kérdéseit kiemelten kezelni. Sajnos korunkra jellemző, hogy a döntéseket aktuálpolitikai tényezők determinálják: rövidtávú, gyors, látványos, nem túl drága, PR-értékű, hangzatos megoldás a lényeg. Hogy azt követően mi lesz, az már a következő kormányzati ciklus kérdése lesz. Ennek tudható be, hogy a politika a szakmát 1-2 éves stratégia „gyártására” kényszeríti, a programok keverednek a stratégiákkal, az előzmények és a következmények figyelmen kívül maradnak. A rendészeti szervek nem határolhatják el magukat a politikától, de sok esetben a pártpolitikai érdekérvényesítés erősen keveredik az általános politikával, és a direkt függőség furcsa helyzeteket teremthet a politika és szakma között. A döntéseket meghatározó másik fontos elv (a sok között) a FENNTARTHATÓSÁG. Látszólag elvont fogalomról van szó, amelynek világszerte sokan próbálkoznak annak meghatározásával, hogy mi a fenntarthatóság és hogyan lehet jellemezni. A fogalom jelentését azért nehéz megfogni, mert a kifejezést a különböző tudományok más és más jelentéssel használják. Sokan cáfolják azt, hogy a fenntartható fejlődés megvalósítható. Emberi léptékben hosszútávon megszervezhető egy olyan erőforrás-használat, amely az emberi történelmi korokon keresztül folytatható. Ez óriási önmérsékletet követelne az egyébként a fogyasztás növekedésére szocializált társadalmaktól. A fenntartható fejlődés az erőforrásokat hasznosító, felhasználó és az értékteremtő folyamatok relatív egyensúlyát jelenti, amelyhez a gazdaságot dinamizáló döntések egyértelmű környezetvédelmi szemlélete szükséges. A gazdasági döntés-előkészítési és a döntési mechanizmusok környezeti érdekképviselete a kulcskérdés. E megközelítésben a fenntartható fejlődés fogalomköre társadalmi, gazdasági és gazdaságpolitikai, sőt, politikai elemeket is tartalmaz. Az integrált rendvédelmi szervezetek esetében a fenntarthatóságot a döntések következményeinek függvényében célszerű használni. Erőltetettnek tűnhet, de ide tartozhat a 6-8 évenkénti egyenruhacsere, az előnytelen lízing-szerződések, a rosszul és rossz helyre tervezett objektumok, a rövidtávú HR stb. A fenntartható fejlődés meghatározásakor három fontos alrendszer kerül egymással szerves kapcsolatba: a környezeti, a társadalmi és a gazdasági rendszer. A fogalom megértéséhez ezért rendszergondolkodás szükséges. A rendszerek közötti sűrű kölcsönhatásokat az emberek folyamatosan észlelik, értelmezik, és ezért az a nézet válik elfogadottá, hogy a fenntarthatóságot több nézőpontból kell (és lehet) szemlélni. A három bonyolult alrendszer között meg kell érteni e kapcsolatok működési szabályait. Ez integrált rendszerközelítést, szakma és tudományközi megközelítést igényel, ami nem könnyű a merev szaktudományi keretekhez szokott szakemberek számára. (Sajnos a fiskális szemlélet dominanciáját nehéz ellensúlyozni.)

A döntési folyamatnak tehát tartalmaznia kell(ene) a következmények felmérését is. Az már eredménynek lenne betudható, ha egy döntésnél a várható nem

szándékolt következmények valószínűségét a döntéshozó felelősséggel a tolerálható határon belül jelölné meg.

A vezetés-irányítás is jelentős változásokon megy át módszerében, eszközrendszerében, a probléma-megközelítésben, kompetenciában és szemléletében egyaránt. A vezetés mellé a FELELŐSSÉG társítása elengedhetetlen. Az egyre bonyolultabb problémák egyre több szaktudást igényelnek, ami a személyhez kötött ismeretanyag korlátozottsága miatt több személy bevonását igényli, ez pedig a formális keretek közé nem fér be. A vezetés-irányítás közeljövőt érintő kihívása lesz az informális struktúrák létrehozása, fenntartása és fejlesztése. Ez pedig egyértelműen adaptív szemléletet és gondolkodást feltételez, mert a már hivatkozott bumerángthatás erősen érvényesül, mint a fejlődés gátja.

### cb.) Végrehajtás



14. sz. ábra

Az integrált rendvédelmi szervek tevékenységét rendszerint az „ügyféllel” kapcsolatba kerülő, a hierarchia alsó szintjén lévő munkatárs magatartása és fellépése alapján ítélik meg. A végrehajtáshoz kapcsolódik az EREDMÉNY,

amely normális esetben tények halmaza, mérhető vagy éppen viszonyítható értékek összessége. Rendszerint keveredik a HATEKONYSÁG és EREDMÉNYESSÉG fogalma, nem beszélve a hatékonyság és a HATÁSOSság viszonyrendszeréről. Ha a végrehajtói oldalt vizsgáljuk, e kategóriák érvényesülését alaposan mérlegelni szükséges. A megvalósulás szintjétől függetlenül is megjelenhet az ELÉGEDETTSÉG, (már ha méri a szervezet). Ez érdekes kérdéseket vethet fel: előfordulhat, hogy jobb tevékenységi mutatókkal rendelkező szervezet munkájával kevésbé elégedett a lakosság, mint máshol, ahol gyenge mutatók mellett is magas szintű az elégedettség.

A végrehajtásnál fontos szerepet játszik a funkcionális megfelelés. Ez látszólag ellentmond a folyamatszemplétnak, de ez esetben a rendeltetésnek való megfelelésről van szó. Ha úgy tesszük fel a kérdést valamivel kapcsolatban, hogy mi a funkciója, azt értsük úgy, hogy miért is van? Az óra funkciója, hogy mutassa az időt. Ehhez egy hagyományos óránál a leolvasáshoz kell egy számlap, három mutatóval. Ennek alapján az óra által mutatott idő látható. Az idő mutatása az óra alapfunkciója. Ha emellett még naptár funkciója is van, esetleg több időzónát is jelez, ezek mellékfunkciók. Ha ugyanannyi bekerülési költségért képes a mellékfunkciókat is produkálni, mint az alapot, akkor hasznos dologról van szó. De ha ezáltal drágább és nekünk csak az időmérő funkció (alapfunkció) kell, akkor meggondolandó a dolog. De fordítva is vizsgálni kell a kérdést, ha az alapfunkció mellett valami akár plusz ráfordítás nélkül is képes mellékfunkciókra. A kiindulás, hogy a funkcionális kompatibilitás rendszerbarát legyen. Adott célok elérése érdekében a funkcionális megfelelést garantálni kell. (Ez lehet személy, képzés, felszerelés, technika, technológia stb.)

A feladatok megvalósítása a funkcionális megfelelés mellett sem akadálytalan, ha a feltételrendszer erre nem adott. Vizsgálni kell, hogy a telepített hatáskörök valóban „jó helyen vannak-e”, a végrehajtástól elvárt hatékonyságot biztosítják-e. Ha az utcán szolgálatot teljesítő rendőrnek például olyan kérdésben kell előljárái döntést kérnie, vagy saját döntését jóváhagyatnia, amit az előljárá személyes jelenlét nélkül is elvégezhet, akkor fölösleges áttételek mellett a hatáskörök nem jól lettek telepítve. A szubszidiaritás elve alapján indokolt a hatáskörök rendszeres vizsgálata.

Az előző témánál szó volt a feladatrendszer vizsgálatáról. A szervezeti struktúra a végrehajtás oldaláról vizsgálva legalább ilyen jelentőséggel bír. Közhelynek tűnik a „lapos piramis” metafora, de az is marad, ha sok a hierarchikus áttétel. A hatáskörnél vizsgáljuk, hogy az adott szinten jó helyre van-e telepítve, ugyanez fennáll a szervezeti egység, elem, sőt a személy oldalról nézve is. A szervezeti struktúra a hatáskörrel alátámasztott funkcionális megfelelést erősíti.

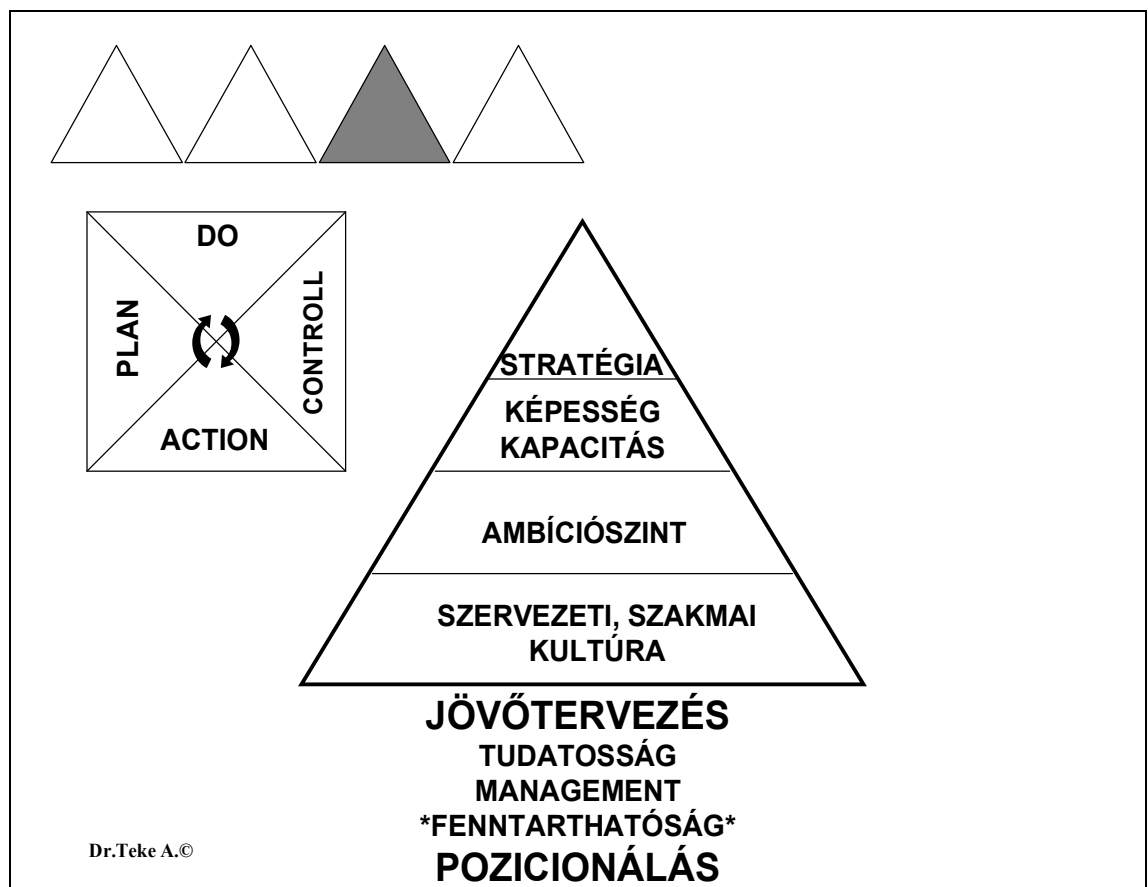
A tevékenység elég tág fogalom. Lehet sokféleképpen megvalósítani, de nem mindegy, hogy hogyan. Például az e-társadalomban egy ügyviteli rendszerrel természetes, ha az elektronikus alapokon nyugszik. Ha ennek ellenére továbbra is papíralapú az ügyvitel, netán a szomszéd irodába is faxon megy az anyag, akkor baj van az eljárás-technológiával, de ez azonnal felveti a további rendszerszemplétné vizsgálódás kérdését is. Ezek fontos kérdések, mert például ha a gyalogos tevékenység helyett a motorizáció kap prioritást, egy sor szabályzó felülvizsgálatra szorul, nem beszélve azok költségvonzatáról.

Az eljárás-technológia javítását szolgálhatja a technológiai innováció. Rendvédelmi szervek esetében a haszonelvet félre kell tenni, de a kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében indokolt tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási műveleteket igénybe venni, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított „termékek”, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, azok alkalmazására, bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.

**A globalizáció korában a megfelelési kényszer kettős oldala jelenik meg: egyrészt nem célszerű lemaradni, másrészt a megfelelés kizárólag fejlesztés alapján garantálható.** EU-Schengeni környezetben a „Best practice” szemlélet érvényesítése mellett egy jó eljárás-technológia gazdasági előnyökkel is járhat, nem beszélve arról, ha megfelelő szabvánnyal alátámasztva, garanciákat is fel tud mutatni a szervezet. Ez nagymértékben javíthatja a szervezeti-működési biztonságot, nem beszélve a hozzá kapcsolódó szakmai bizalmi tőkéről.

Ezzel eljutottunk a minőség alapú tevékenység kérdésköréhez. Sajnos néhány jó példa ellenére a rendvédelem egészére nem mondható el, hogy a szemlélet általános lenne. Lehet, hogy a bumeráנגeffektus e téren is hatékony? A biztonságsszolgáltatás terén egyértelműen az elégedettséggel társuló igény kielégítés lesz a mérce. A jövőt lehet prognosztizálni, de még jobb megtervezni.

### cc.) Jövőtervezés



15. sz. ábra

Jövőkutatás a társadalommal kapcsolatos jövő előzetes megismerésére irányuló intellektuális tevékenység, a jövőfeltárás problémaköreivel foglalkozó tudományterület. Célja: a jelen befolyásolása a jövő érdekében. Feladata: a lehetséges jövő feltárása. Tárnya: a jövő.

Az állandósult kihívásokra - ahol a pénztelenség is egy természetes konstans – a válasz a makacs jövőtervezés, új aspektuskeresés, amihez jó érzék és bátor szakmai önkifejezés kell. Ameddig nincs egy jó terv, ami megmozgatja a döntéshozók, finanszírozók fantáziáját, mindhiába panaszkodik a szervezet. Ez önmagában -sajnos- nem elegendő, szükséges még ezzel együtt: a szervezeti struktúrák erősségeinek és gyengeségeinek elemzése, szervezeti kultúra felmérése, változtatása és fejlesztése, jövőtervezés és stratégiatervezés, változásmenedzsment terv kidolgozása, humánerőforrás stratégia kialakítása és monitorozása, motivációs és kompenzációs rendszerek kidolgozása.

Minden tervkészítőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a jövő nem egyirányú, nem "elágazásmentes". Az emberiség történelme meglepő fordulatokban bővelkedik, tele van "váratlan és éles kanyarokkal, kaotikus folyamatokkal". Minden időben, minden társadalomban voltak pesszimista és optimista jövőképek. A prognosztizálással összekötött stratégiai tervezés lényege épp a biztonságkeresésbe vetett hit megelevenítése, miszerint a jövő minden előre kiszámíthatatlan tényező ellenére alakítható, a pesszimista jövőkép befolyásolható, az optimista pedig legalább megközelíthető, akarunk szerint. A stratégiai tervezők számára a lecke adott: a globalizált világgal szembeni komoly kifogásokkal együtt - ám tudatosítva a világjelenség erejét és megkerülhetetlenségét - kell megfogalmazni Magyarország, az itt lakó emberek, a rendszet optimalizált jövőképét. Nemzeti, szervezeti sikert csak a globális és az európai trendekhez való alkalmazkodás hozhat, az elzárkózás vagy a téves helyzetfelismerés kirekesztődéssel jár a világgazdasági és a világpolitikai folyamatokból. Hazánk és az integrált rendvédelmi szervezete jövőesélyei elvileg kedvezőek. Államiságunk az egyesült Európai Unió tagjaként része a régiók közösségén alapuló kontinentális föderációnak. Egy kezdeményezés fórumot teremthet az integrált rendvédelmi menedzsment, a területi szervek vezetői, az intézmények és az érdekképviselők képviselői közötti párbeszédre, hogy minden résztvevő számára kiderüljön, a rendszet a maga sajátos eszközeivel milyen szerepet tud felvállalni a problémakezelés, a biztonság, az innovációs készségek és a vállalkozói szellem kialakításában, hogyan tudja megőrizni a versenyképességét.

A jövőtervezés alapja a szándékon túl maga a stratégia. A stratégia alapján célszerű a képességfejlesztést előtérbe helyezni.



16. sz. ábra

A technológia fejlődése (információs társadalom, intelligens régió, e-kormányzat, e-ember) olyan eljárásokat tesz lehetővé, amelyek alkalmazásával a biztonságért/rendészetért felelős szervek potenciálisan alkalmassá válhatnak a minőségi fejlődésen alapuló problémák hathatós, integrált kezelésére. E technológiáknak is köszönhetően egyre több és megbízható információ szerezhető be a potenciális veszélyeztetésről és fenyegetésről. Ez elősegíti a tervezhetőséget, a vezető gyorsabban tud dönteni, és a kivitelezés is jobban koordinálható. Ugyanakkor felmerül az adatok, információk, tevékenységi technológiák védelmének kiemelt kezelése, az új technológiák alkalmazására felkészített „e-állomány” biztosítása, ami önmagában is egy új potenciális veszélyforrás. A biztonságért/rendészetért felelős szervezeteknek minden időben olyan alkalmazási elvekkel, felkészítettséggel, felszereléssel, kapcsolatrendszerrel kell rendelkezniük, amely lehetővé teszi a biztonsági/rendészeti alkalmazás elvárt szintjét. Ehhez minőségorientált, együttműködésre illetőleg tevékenységi integrációra alapozott, tudatos **képességtervezés** szükséges.

Képességtervezés izoláltan jelenleg is történik, ez tárcaszinten megjelenik, azonban a horizontális egyeztetés a szervezetszemlélet dominanciája miatt nehézkes illetve alacsony hatékonyságú. A tervezési folyamatok gerincét a bázisalapú költségvetésre alapozott szervezetfinanszírozás adja, ami a képességek kialakítást nem támogatja, illetve az EU-s források önrészét nem mindig biztosítja. A képesség tervezésnek pedig pontosan az lenne a lényege, hogy összehangoltan, időhatárokhoz kötve érik el az egyes szereplők azt a képességi szintet, amely az integrált biztonság/rendészet garantálásának alapfeltétele. Az EU-tagként a hitelesség alátámasztására igény van a távlati elképzelések egzakt ismertetésére, hiszen az addig végzett tevékenység, a jelen értékelése és a jövő ismerete alapján dönthető el a választott irány vagy megoldás helyessége. Ez jól

beleillik a monitoring-szemléletbe is, ugyanakkor egy fiktív jövő megalapozatlansága sok csapdát rejt(het).

Az éves, bázis alapú költségvetés tervezése nehezen egyeztethető össze a különböző EU-források felhasználásával, mert a rendelkezésre állás időhöz kötött. A tervezés ezért rendszerint valaminek a rovására történik. A görgetett problémák egy alulfinanszírozott helyzetben fokozott veszélyt jelentenek, s az időleges tehermentesítés nem megoldás. Fontos tehát ismerni, hogy az előrejelzés (tervezés) mennyire megalapozott. Valós ismeretekre van szükség, ami túlmutat a statisztikai adatokon és tartalmazza az oksági összefüggéseket is. Ez mérhető az információk feldolgozottsági szintjével illetve rendszerszemléletű (szerves) kapcsolódásával.

A tervezés során nem mindig kiemelten kerülnek kezelésre az oksági kapcsolatok. Bonyolult tervezési helyzetben, főleg hosszú távra kivetítve nehezen ismerhetők fel a valós összefüggések, illetve a kulisszák mögötti folyamatok alakulása. Az időrendiségi logikai egymásutániségben vannak törvényszerűségek, de a tervezés során számolni kell olyan torzulásokkal is, amelyek valószínűsége az időtartammal együtt nő, s ezek nem mindig precedensértékűek.

Biztonsági/rendészeti képességtervezés: a biztonsági/rendészeti tevékenység irányításáért felelős koordinatív szerv tárcaközi egyeztetésen alapuló tevékenysége, melynek során a biztonsági helyzet ismeretében különböző időtávokra prognosztizálva határozza meg a komplex biztonsági funkciókat, tevékenységi folyamatokat, a rövid-, közép-, és hosszú távú fejlesztés irányait, forrásait illetőleg az azonnali, soron kívüli feladatokat. A nagy hatású veszélyeztetésekkel szemben csak koncentrált, hatósági beavatkozásokon alapuló, társadalmi támogatottságot élvező fellépés lehet eredményes. A biztonsági/rendészeti tevékenységet végző, azt támogató, közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó szervezetek, szervek, szerveződések és személyek heterogenitása és nagy száma miatt elkerülhetetlennek látszik egy központi integrált biztonsági/rendészeti koordinatív „formáció” létrehozása, amely mind a hazai, mind az európai és nemzetközi tevékenységi körökben kompetens lehet<sup>20</sup>.

A képességtervezésre alapozható a szervezet és szakmai **ambíciószint**, ami szorosan összefügg a stratégiában megjelölt jövőképpel, küldetéssel és célokkal.

Az integrált szervezetek esetében a szakmai és szervezeti kultúra sajátos helyzetet mutat. Az integráció de jure állapotában a „MÁR NEM” és a „MÉG NEM” állapot együttesen van jelen.

A jövőtervezésben nehezen képzelhető el a szervezeti kultúra tervezése, prognosztizálása, pedig a tudatosságnak fontos szegmenséről van szó. Az integrált szervezetek esetében a menedzsment rendszerek szerepe felértékelődik. Először is a változásmenedzsment tölt be katalizátor szerepet.

A változásokat csoportosíthatjuk lényegi, formai, méret, időbeni lefolyás, illetve a változások gyakorisága szerint. Lényegi változást a tartalomra vonatkozó, minőségi módosulás jelent. Formai változást olyan mennyiségi, alaki, alakzati módosulások, szervezeti, strukturális és architektúrális változások jelentenek, amelyek a tartalmat, a lényegét közvetlenül nem érintik, de rendszerint tartalmi változást is kiváltanak. Méret szerint a változások lehetnek mikro, mini, közepes, nagy és teljes méretű változások. Időbeni lefolyás alapján megkülönböztethetők

---

<sup>20</sup> A Belügyminisztérium és a Magyar Rendészettudományi Társaság által 2005-ben meghirdetett „**Biztonsági Stratégia**” című pályázati felhívás alapján készült „Biztonságos biztonság?” című 1. helyezést elért pályázatból.

lappangó (látens), lassú, fokozatos (lépcsőzetes, evolúciós), ciklikusan ismétlődő, hirtelen (robbanásszerű, előzmény nélküli, nem várt hatású) módosulások.

A környezet radikálisan és globálisan változik. A változások kezelése alkalmazkodást igényel. Ezt az integrált szervezetnek fel kell ismernie és a váltáshoz szükséges kezdeti lépéseket mielőbb megtenni. Kérdés, hogy ez elegendő-e a kitűzött célok eléréséhez, vagy másképp kell megközelíteni a problémát? Mivel jártak/járnak a változások? Mindenekelőtt átalakulnak a szervezet lényeges jellemzői, a tevékenységi struktúra, a folyamatok, az alkalmazott eljárás-technológiák, a teljes szervezeti hierarchia belső tartalma és megjelenése, a szervezeti kultúra, magatartási normák. Mire lehet kihasználni a változásokat? A szervezeti hatékonyság növelése, speciális képességekre alapozott szakmai létjogosultság, versenyképesség, versenyelőny. Mindezt tudatosan célszerű kezelni.

A tudatosság alapja az a felismerés, hogy az érdekelt összefüggéseiben ismerje, hogy a számára fontos érdek, érték, tárgy, viszonyrendszer milyen értéket képvisel, és legyen tisztában azzal, hogy mit jelenthet ez az ellenérdekelt fél részére. Ehhez ismerni kell magát a veszélyt, fenyegetést, annak megjelenési, megnyilvánulási formáit is, azaz a komplex hatásmechanizmust.

Tekintve, hogy a tudatosság szakirodalmi kifejtése kevésbé ismert, célszerű, ha ezt analógia alapján is megközelítjük.)

Meghatározó az adott dolgokról alkotott ismeretek szintje. Ez alapulhat az általános szabályok, szokások, folyamatok ismeretén, kiegészülhet speciális szabályokkal is. A következő fontos tényező a kapcsolódó problémákhoz való viszonyulás. Ez lehet érzelmi, vagy értelmi alapú. Vannak olyan események, amelyek logikai úton kevésbé magyarázhatók, illetve ha érzelmi alapon lettek megközelítve, a nem érintettek által nem értelmezhetők.

A viszonyrendszerből eredeztethető a tenni akarás, azaz az aktív cselekvési hajlandóság a célok elérése érdekében. A szándék sok esetben már visszatartó erő lehet, feltéve, ha a deklaráció szintje túllép a környezeti érzékenységi küszöbön. A tudatosság legfőbb indikátora a tényleges cselekvés. A pillanatnyi helyzet egyértelműen mutatja az érték, érdek és a veszély, fenyegetés megítélését

A tudatosságot célszerű az érdek és érték oldaláról alaposabban megvizsgálni. Az értékekre általában jellemző, hogy olyan tartós koncepciók vagy meggyőződések, amelyek a kívánt viselkedésmódra vonatkoznak, különböző szituációkban érvényesülnek, irányítanak az események értékelésében, és amelyek relatív fontosság szerint rendezettek.<sup>21</sup> Az érdek valakinek, valaminek a javát, hasznát szolgáló szükséges, fontos dolog. Haszon, nyereség, előny.<sup>22</sup> A tudatosság tehát nem egyszerűen valamely pozitív viszonyulást jelent valamely pozícióhoz, hanem annak a kötelezettségi hátterét is, hogy a pozitív viszony megszűnhet, átalakulhat, ha nem történik az érdekében valamilyen aktivitás. Az értékek, érdekek nem mindig foghatók meg egyértelműen racionális oldalról.

Az értékek, érdekek szocializáció útján, tanulás eredményeként tudatosulnak, és egymással kölcsönhatásba kerülve egyfajta, lassan vagy gyorsan, de folyamatosan változó értékrendszert alkotnak. Ehhez az értékrendszerhez kötődik az egyén, a

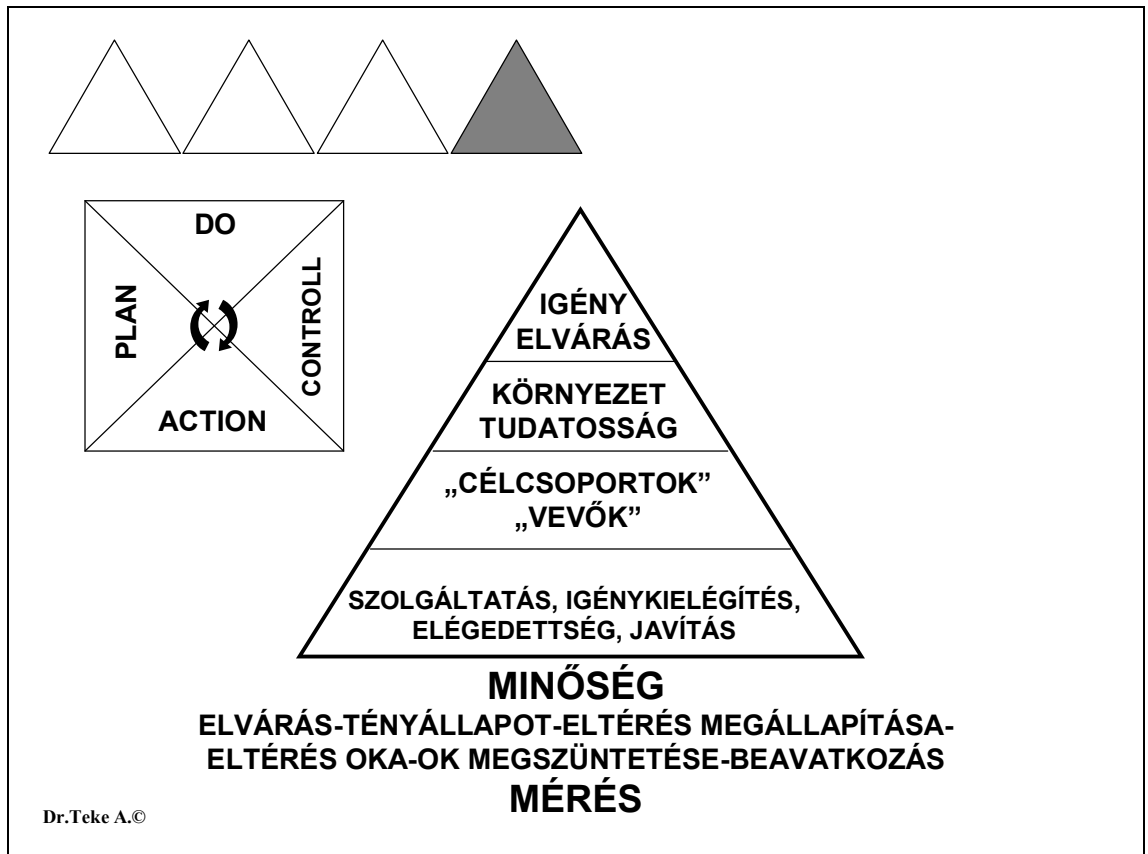
---

<sup>21</sup> Holfmeister-Tóth Á. - Töröcsik M., Fogyasztói magatartás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1996

<sup>22</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Könyvkiadó, Budapest 1998.(harmadik változatlan kiadás)

csoport, a társadalom értékrendje is. Az értékrendszer az eszmék, értékek, érdekek sajátos hierarchiája, ami nem mindig logikus. Minden korban voltak és vannak (lesznek) prioritások, amelyek az érdek, érték viszonyát befolyásolják. A tudatos POZICIONÁLÁS csak komplex értékelésre alapozva képzelhető el.

### cd.) Minőség



17. sz. ábra

Semmi sem történik ok nélkül, kérdés, hogy időben felismerjük-e az okot, tudjuk-e kezelni az okozatot, képesek vagyunk-e a valós összefüggéseket meglátni és azok alakulását prognosztizálni.

A minőségügyi gondolkodáshoz általános vélemény szerint nyugodt, átlátható időszakra, letisztult folyamatokra, kedvező személyi-anyagi-tárgyi-környezeti feltételekre van szükség, ugyanakkor éppen a hektikus, a szerves fejlődést zavaró tényezők is inspirálhatják, hogy a minőségügy egy szervezet stratégiai céljává váljon és benne lássa a megoldást sok kérdésre (megfelelés, versenypozíció stb.). A minőség alapú gondolkodást, mint kiindulást nézve jelenleg egy paradox helyzettel állunk szemben: alulmotivált környezetben, identitászavarba kerülő kollégákkal, a tapasztalt munkaerő dömpingszerű kiáramlásával együtt, forráshiány és kiszámíthatatlanság mellett kell megoldást találni. A környezet meghatározó a szervezeti tevékenység során. A rendvédelmi szervek életében az elmúlt időszakban komoly változások következtek be, ez analógiát jelent a

közigazgatásra kivetítve is. A közigazgatásra egyre jellemzőbbé válik a különböző menedzseri technikák alkalmazása, a döntési folyamatra orientált megközelítések a **szakpolitikák** alakításában. A rendvédelem területén ezek a szakpolitikák egyelőre hiányoznak, viszont stratégia-dömping figyelhető meg. A közszféra életébe egyre inkább beépül a kötelező versenyeztetés. A szervezeti működés átforgalmódását idézi elő (éppen a megfelelési kényszer miatt) a stratégiai gondolkodásmód, a minőségi szemlélet, a teljesítménymérés, a felelősség és az ügyfél-orientáció dimenzióinak az alkalmazása. A menedzsment fejlődése folyamatosan épül be a közigazgatásba a versenyszférában létrejött eredmények felhasználásával és járul hozzá a közigazgatási szervek magas működtetési, fenntartási költségeinek csökkentéséhez, az új stílusú, egyéni és szervezeti teljesítmény-centrikus működés megteremtéséhez. Összességében elmondható, hogy a hangsúly az eredményekre és a vezetők felelősségére kerül, jelentőséget kap a világos és egyértelmű szervezeti célok megfogalmazására való törekvés, a bürokratikus szervezeti és személyzeti struktúrák és folyamatok helyett pedig – a gazdaságosság és hatékonyság figyelembevételével – a rugalmasabb megoldások. A minőség a jövő kihívása, melynek céljai: elégedettség elérése a szervezeti folyamatok valamennyi érdekeltjénél és a belső hatékonyság folyamatos továbbfejlesztése. Az előrehaladás segítőként, a minőségi munka támogatójaként nem feledkezhetünk meg az informatika fejlődéséről, a technológia általában, illetve az infotechnológia nyújtotta eszközök és lehetőségek széles skálájáról. A jól átgondolt és helyesen megvalósított minőségirányítás lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy megfeleljenek a környezetük és önmaguk által támasztott elvárásoknak. A minőségügy az európai tevékenységi kultúra része. A termékek és szolgáltatások állandó minőségszintje elengedhetetlenül szükséges az európai vállalatok világot átfogó üzleti tevékenységében. Ennek a szintnek fenntarthatónak kell lennie, és a felhasználó elvárásaihoz kell illeszkednie.

Az európai minőség jövőképe három fő eleme van:

A sokszínűség, ami a bővülő Európa egyik erőssége, s egyben az európai versenyképesség fontos tényezője. E téren az innovációról, a kreativitásról, a versenyképességről kell beszélni. Ide tartozik még a verseny és az együttműködés egyensúlyának megteremtése is, a kutatás és fejlesztés. Az „Európai mítosz” létrehozásával, egy Európa-centrikus gondolkodásmódot kell kialakítani. Tudatosan kell új ismereteket megszerezni, meghonosítani és át kell venni a legjobb gyakorlatot. Mindez az „Európai értékek” kialakítását célozza meg. A fentiek nem képzelhetők el egy új típusú kultúra kialakítása nélkül, amelynek sikertényezője az új munkamódszerek bevezetése. Ilyenek például a partnerkapcsolatok, a team-építés és az együttműködés új formái jelentkeznek új módszerként.

Az európai térségben ezekre a változásokra lehet számítani. Általánosságban elmondható, hogy az együttműködés irányításában egyre nagyobb szerepet kap az a tényező, hogy minden érdekelt fél bevonásra kerüljön a döntési folyamatokba. Az állampolgárok elkötelezettsége erőteljesebbé válik. Dinamikus partnerkapcsolat alakul ki a közszolgálati és a magánszektor között. A fenti változások eléréséhez szükség van a közszolgálati szektor reformjára, arra, hogy különös figyelmet fordítsunk a polgárok és piac igényeire, valamint a más szektorokból származó legjobb ötletek átvételére. A kormányzat minősége elsősorban a politikailag meghatározott célok teljesítését és az olyan általános társadalmi értékek megvalósítását érinti, mint pl. az élet- és vagyonbiztonság, a

törvényi szabályozás, valamint a jogi egyenlőség. Szükséges a folyamatszemplélet kialakításához a kulcsfolyamatok meghatározása a hozzá tartozó mérési (értékelési) módszerrel és ezek közül a kritikus folyamatok megállapítása. Fontos hangsúlyozni, hogy a minőséggel kapcsolatos értékek, alapelvek és gyakorlatok alkalmazhatók a közszolgálati szektorban is. Az olyan minőségi értékeket, mint az állampolgár-központúság, a folyamatos továbbfejlesztés, az alkalmazottak elkötelezettsége, az erőforrások hasznosítása, valamint a nyílt információáramlás kreatív módon kell alkalmazni a kormányzat és a szervezetek minőségének javítására.

A minőségügyi megközelítés meghatározó eleme az igények, elvárások naprakész ismerete. E téren még van mit tenni, mert az EU-csatlakozást követően a további „felzárkóztatásokat” szervezet-átalakítási problémák terhelték. A minőségügy nem önálló valami, hanem a napi élet része, ha nem így kezeljük, akkor nem tölti be a szerepét és a hozzá fűzött reményeket. A minőségügyi gondolkodás része a környezettudatosság, amely a pozicionálásban is meghatározó jelentőségű. (Minden mindennel összefügg.)

Az integrált rendvédelmi szervek esetében mindig pontosan ismerni kell a „vevőket”, célcsoportokat. A környezet változik. A változásokat lehet követni, de előnyösebb és főleg olcsóbb felkészülni rájuk (prevenció). Vajon felmerült már a rendvédelmi képességtervezés során, hogy a társadalom elöregedése milyen biztonsági kérdéseket vet fel? A tulajdonviszonyok alkotmányos biztosítékait ki, hogyan érvényesíti? Stb. A folyamatokban érintett a saját állomány is. Az elégedettséget mérni kell.

Az „ügyfelek” esetében nem elegendő a külső cég által végzett (nem olcsó!) közvélemény kutatás, itt valóban az ÉRDEKELTEKET kell megszólaltatni. A saját állománynál a munkatársi elégedettséget célszerű mérni, hogy az állomány hogyan tudja kezelni a változásokat, értékrend-módosulást (ha van ilyen), a korábbi állományviszonyok átértékelődését. Mindez hogyan hat ki a munkavégzésre, a munkahelyi légkörre és a hatékonyságra. Kiemelt kérdésként jelentkezhet a vezető-beosztott viszony, a munkahelyi légkör, a karrier rendszer, a szolgálat és munkavégzés, az egyéni tevékenység értékelése, az elvárások megfogalmazása, az önállóság és felelősség viszonya, a beosztás betöltésének való megfelelés. A munkamódszerek és a technológia hatékonyságának javítása terén prioritást kaphat az állomány bevonása a döntés-előkészítésébe, az információáramlás biztosítása, a visszacsatolás garantálása, az együttműködés tartalommal való megtöltése kérdésköre.

A belső kommunikáció hatékonyságának biztosítása terén lényegi kérdés lehet a belső tájékoztatás teljes körűvé tétele, az állományt érintő információk időbeni és torzításmentes áramlása, az információforrások elérhetőségének biztosítása.

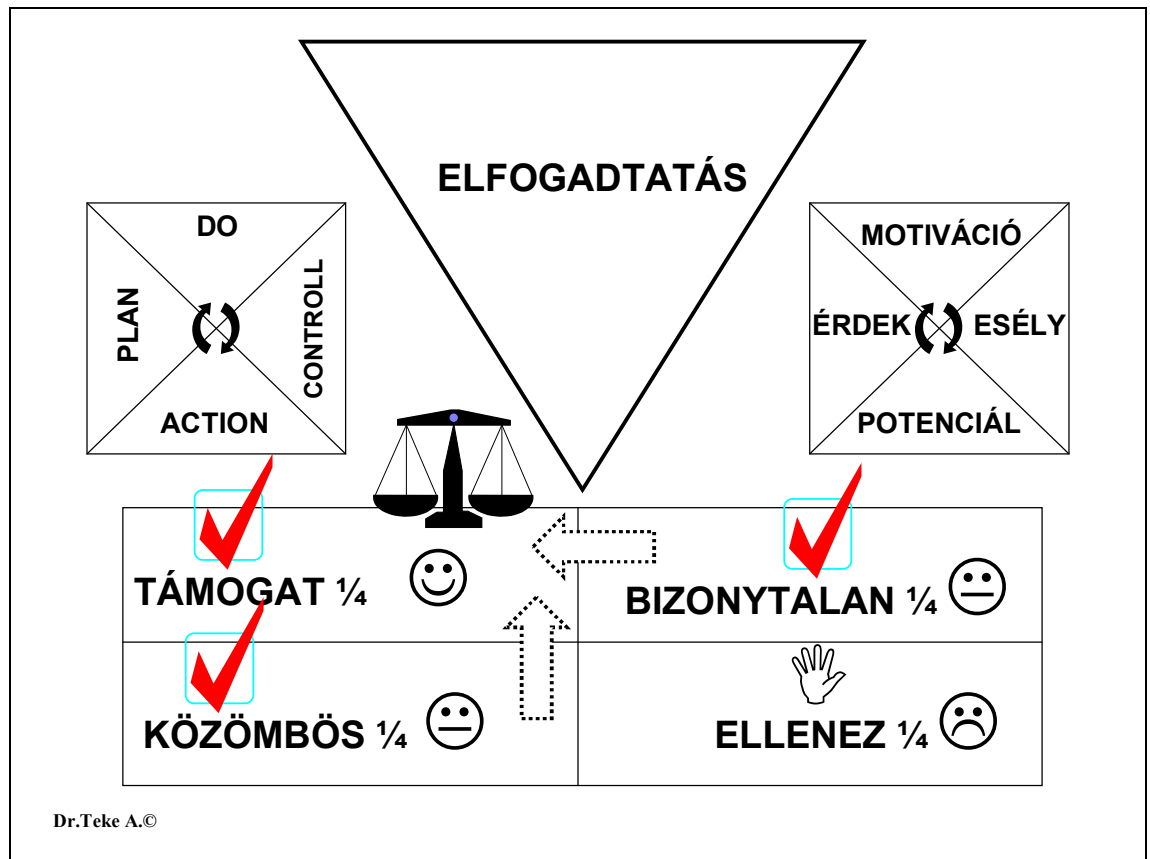
Célszerű készíteni egy „Problématérképet” is. **A lényeg, hogy mérni kell.**

A fejlesztések érdekében mindenképp előtte a tevékenységi technológiát kell racionalizálni (elektronikus eszközök maximális kihasználásával), a belső állományviszonyokat kell rendezni, az állományt stabilizálni, motiválni és érdekorientált megoldásokra ösztönözni.

A belső és külső kommunikációt teljesen új alapokra célszerű helyezni, felhasználva az elégedettségi vizsgálatokat, azokat az intézkedésben megjelenítve.

**A minőséget, a minőségügyet a napi élet részévé célszerű tenni. Ha nem így van, akkor fel kell tenni a kérdést: MIÉRT?**

#### d.) Elfogadtatás



18. sz. ábra

A változások (ide tartozik az integráció is) kezelést igényelnek. Ennek első lépése a helyzetbehozás, tájékoztatás, felkészítés. Nemcsak a változásról kell tájékoztatni, hanem a várható eredményről is. (Ez rendszerint egyoldalú!) Az egyénnek és a szervezeti elemnek is tudnia kell, hogy a szervezet részéről mit tesznek az érdekében, tőle mit várnak el, s milyen következménye lesz annak, ha valamelyik tényező elmarad. Erősíteni kell a szervezet iránti lojalitást. A szervezet iránti elkötelezettség segíti a változásokhoz kapcsolódó pozitív viszonyulást, ha az érintett **biztos jövőjéről** van szó!

A következő fokozat a részvétel (bevonás útján) a változási folyamatokban. Az emberek hajlamosak arra, hogy kívárlják, mit mond a vezető. Ez különösen igaz a hierarchikus szervezetekre. Ösztönözni célszerű a munkatársakat arra, hogy legyenek részesei a változásoknak, mondják el meglátásaikat, javaslataikat, ötleteiket. Tapasztalható negatív jellegű részvétel, amely a „hogyan nem”-re helyezi a hangsúlyt, illetve indoklás és érv nélküli kritikát hoz fel. Ez veszélyes, ha vezetőhöz is kapcsolódik.

Ezt követi a támogató vezetői magatartás. Először is a vezető (vezetés) pontosan tudja, mit akar, ezt legyen képes megfogalmazni, és mindenki számára érthető módon kommunikálni. **Sokszor nehezebb a változás lényegét elfogadtatni, mint magát a változást.** A problémákra kell összpontosítani, és a megoldást elősegíteni minden szinten. A dolgozó ne tapasztaljon vezetői türelmetlenséget, mert az újabb ellenállást válthat ki.

Csak ezután jöhetnek a tárgyalások, egyeztetések, megállapodások. A változtatás nem lehet egyoldalú diktátum. A célt pontosan meg kell határozni, és ismerni kell az azt nem veszélyeztető kompromisszumok körét. Egy a lényeg, minden érintettnek kell alternatív lehetőséget biztosítani. Ez lehet a „lebegtetés” vagy konkrét ajánlat, az a lényeg, hogy egy dinamikus érdekegyensúly alakuljon ki. Nem szabad „üzengetni” és áttételesen rendezni a problémákat. A vezető képviseli a szervezetet. Hiba helyetteseket, vagy pótebembereket előtérbe tolni akkor, mikor szervezeti érdekről van szó!

Agyonhallgatott, de jól vagy rosszul alkalmazott módszer és eljárás az érintettek manipulálása. Ez kockázatos, ugyanakkor sok esetben eredményes taktika. A változtatások előtt pontosan fel kell mérni, hogy kinek milyen szerepe lehet a folyamatban. Ki az, akire lehet és kell támaszkodni, ki az, aki nem azonosul, ki az, aki befolyásolható? A manipuláció pozitív értelemben is alkalmazható. Fontos elv, hogy mindenki pontosan annyit tudjon, ami rá tartozik. Nem szabad teret adni a „folyosópolitikának”. Ügyelni kell arra, hogy a vezetők egyformán beszéljenek a dolgokról, azokat ne „értelmezzék” és „megmagyarázzák”. A 18. sz. ábrán a változások fogadásának általános tapasztalati statisztikája látható. Ha 25% támogat, a 25% bizonytalan megerősíthető, a 25% közömbös motiválható, akkor a többség megnyerhető. Nem szabad leegyszerűsíteni a kérdést, de a változások kezelést is tudatosan indokolt megvalósítani.

A címben jelölt probléma körüljárása tematikusan a fentiek alapján is történhet. Mi a teendő? Először is szándék kell, hogy akarunk-e valamit csinálni. A következő lépés a helyzetértékelés. Ez esetben a stratégiai tervezésben jól bevált eljárásokat célszerű alkalmazni. Az értékelést saját adatbázison célszerű elvégezni, ami lehetőleg integrált legyen. Ha még nincs, akkor ennek létrehozása az integrált működés első komoly lépése lehet. Az integrált működés az integráció megvalósulásával létrejött probléma. Kezelés nyilván újabb kérdéseket fog majd felvetni. A vezetők felelőssége, hogy mennyire veszik ezt a kérdést komolyan. Amikor a XXI. század kihívásairól beszélünk, természetes, hogy a klímaváltozás, energiaválság, élelmiszerhiány, biztonság szóba kerül, de **keveset foglalkozunk olyan kérdésekkel, amelyek a problémák megoldása során merülnek fel.** Az integráció, mint eszköz, módszer, cél gyakori megoldás lesz, aki átélte, sokáig együtt él vele, tehát célszerű mielőbb rendezni a rendeznivalókat. Természetesen, ha vannak ilyenek!

**Tegyünk fel kérdéseket!** Az eddig tárgyalt „kis piramisok” egybeszerkesztve a következő ábrán megtalálhatók. Ha problémát elemzünk, szervezetet vizsgálunk át, tegyük fel a kérdést és induljunk el akár a „külső körön”, akár a „belső körön”. Példa: valamely szakterületen alacsony a tevékenységi hatékonyság. Kérdés: ismertek az elvárások? Jó célkitűzés? Megfelelő a stratégia? Biztosított a funkcionális megfelelés?

Amikor körbeértünk a lépcsős piramisok felső szintjén, jöhet az alatta lévő szint, majd a piramis alján lévő kategóriákra keressük a választ. Ezután jöhetnek a nyíllal jelölt piramisok egyenként.

Ha az ábrán található minden összefüggésre kerestünk választ, akkor jöhet a vezetői értékelés. Ahol hiányosság merült fel, ott be kell avatkozni.



## Befejezés

A tanulmány 2002 és 2007 között végzett kutatás eredményeinek vázlata, rövidített formában való megjelenítése. A rendvédelem/rendészeti szférában bekövetkező változások rendszerezett vizsgálata a felelős tárca részéről nem képezte inspiráció tárgyát, de a szükségessége nem volt kétséges. Erre vonatkozóan az ORFK Fejlesztési Programiroda 2004-ig tett figyelemreméltó lépéseket, de a továbbiakban kooperációs szintre nem jutott el az anyag. A volt Határőrségnél az EU-integráció intézményi egységesítése (2001), a testületi stratégia elfogadása (2002), a minőségügy támogatása (2003), a Rendőrség-Határőrség stratégia partnersége (2003-2006), a 2002-ben megkezdett szervezetfejlesztés, az EU-felkészülés tapasztalatai, a teljes jogú schengeni tagságra való felkészülés kapcsán kirajzolódott a változások kezelésnek egy modellje, amely a szerves fejlődésre alapozva alkalmazhatónak tűnik az integrált szervezeti működés vizsgálatára is. Nem szabályokról, dogmákról, sokkal inkább egy kísérletről van szó: a szemléletváltás elérhető-e a módszerek váltásával, a lehetőségek „önerős” feltárásával. Természetesen a feltett kérdések továbbiakat generálhatnak, s ha ez így van, akkor a tanulmány elérte a célját.

A „piramisok” a hierarchikus szemlélethez szokott kollégák dolgát hivatott megkönnyíteni (vertikalitás), az azonos szintek összekötése a horizontalitást erősítheti.

Kellemes és hasznos időtöltést kívánunk minden érdeklődőnek és kísérletezőnek!

### ÖSSZEHASONLÍTÁS

	Hagyományos hierarchiák	Integrált szervezetek	Hálózatok	Környezet
<b>Fő integrációs erő</b>	Parancs	Parancs Funkcionális érdek	Kooperáció	Verseny
<b>A viszony természete</b>	Hatalmi, alárendelt	Hatalmi, alá- és mellérendelt	Reciprocitás, kiegyensúlyozott	Függőségi, kiegyensúlyozott
<b>A kooperáció</b>	Zárt	Lehatárolt, de nyitott	Lehatárolatlan, időben és térben nyitott	Lehatárolatlan
<b>Technológiai bázis</b>	„Tömegtermelés”	Differenciált szolgáltatás	Tömeges testre szabás	Nincs specifikus bázisa
<b>Integráció</b>	Vertikális	Hibrid	Hibrid	Horizontális
<b>Adaptáció</b>	Lassú szakaszos	Folyamatos	Gyors folyamatos	Gyors folyamatos
<b>Struktúra</b>	Merev	Kevésbé merev	Lazán kötött	Nem szervezeti

(X)