

2019  
4.

# BELÜGYI SZEMLE

A BELÜGYMINISZTERIUM SZAKMAI, TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA



**TÓTH LÁSZLÓ – BALATONYI LÁSZLÓ:** A vízügyi ágazat helye, szerepe az államháztartás rendszerében

**MAHLAJ RÓBERT:** Vezetői stílusok és kommunikáció a rendészetben

**MOLNÁR KATALIN – TAMÁSI ZSOLT:** A rendőrség közösséggel való kapcsolatának javítási lehetőségei

**KARMAZSINNÉ DR. SRÁGLI IZABELLA:** Motivációs eszköztár a rendészetben

**TILKI KATALIN:** A feljelentés elutasításának, illetve a nyomozás megszüntetésének jellemző okai az állatkínzással kapcsolatos bűntetőügyekben

**DEÁK JÓZSEF:** A rendészettudomány és a határőrgondolatok találkozása – múlt nélkül nincs jövő

**67.**  
évfolyam

## **TARTALOM** 2019/4.

### **TÓTH LÁSZLÓ – BALATONYI LÁSZLÓ**

A vízügyi ágazat helye,  
szerepe az államháztartás rendszerében (5–17)

### **MAHLAJ RÓBERT** Vezetői stílusok és kommunikáció a rendészetben (18–34)

### **MOLNÁR KATALIN – TAMÁSI ZSOLT**

A rendőrség közösséggel való kapcsolatának  
javítási lehetőségei (35–56)

### **KARMAZSINNÉ DR. SRÁGLI IZABELLA**

Motivációs eszköztár a rendészetben (57–76)

### **TILKI KATALIN** A feljelentés elutasításának, illetve a nyomozás megszüntetésének jellemző okai az állatkínzással kapcsolatos büntetőügyekben (77–93)

### **DEÁK JÓZSEF** A rendészettudomány és a határőrgondolatok találkozása – múlt nélkül nincs jövő (94–106)

## **SZERZŐK** 2019/4.

- DR. BALATONYI LÁSZLÓ** adjunktus,  
Nemzeti Közszolgálati Egyetem Víz tudományi Kar
- DR. DEÁK JÓZSEF** tanársegéd,  
Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Rendészettudományi Kar rendészettörténeti tanszék
- KARMAZSINNÉ DR. SRÁGLI IZABELLA**  
rendőr százados, vizsgálati osztályvezető-helyettes  
Keszthelyi Rendőrkapitányság
- MAHLAJ RÓBERT** rendőr alezredes, bünygyi osztályvezető,  
Kiskunfélegyházi Rendőrkapitányság
- DR. MOLNÁR KATALIN** egyetemi docens,  
Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Rendészettudományi Kar  
magatartástudományi és módszertani tanszék
- TAMÁSI ZSOLT** rendőr alezredes, parancsnok  
Hévízi Rendőrőrs
- DR. TILKI KATALIN** tudományos munkatárs,  
Országos Kriminológiai Intézet
- DR. TÓTH LÁSZLÓ** bv. vezérőrmagy, főigazgató-helyettes,  
Országos Vízügyi Főigazgatóság

---

## SUMMARY

---

**Tóth, László – Balatonyi, László**

**Water management: its role and position in governance [5–17]**

The authors provide an overview of the position of water management in the Hungarian public administration sector.

**Mahlej, Róbert**

**Leadership style and communication in law enforcement [18–34]**

The author investigates the question of what makes a good and efficient law enforcement leader.

**Molnár, Katalin – Tamási, Zsolt**

**Improving police community relations [35–56]**

Based on an empirical research, the authors provide an overview of developments in the Hungarian police's external communication.

**Karmazsinné dr. Srágli, Izabella**

**Motivational tools in law enforcement [57–76]**

The author provides an overview of an empirical research conducted on police officers' motivation.

**Tilki, Katalin**

**Typical reasons for the rejection and ceasing of investigation in criminal actions related to animal cruelty [77–93]**

The author provides an overview of an empirical research on ceased and rejected investigation in Hungary.

**Deák, József**

**The meeting point for police sciences and border guard philosophies: there is no future without a past [94–106]**

The author provides an overview of the corporate culture and value system of the Hungarian border guard services.



## TÓTH LÁSZLÓ – BALATONYI LÁSZLÓ

### A vízügyi ágazat helye, szerepe az államháztartás rendszerében

A kormány a belügyminiszteren keresztül irányítja 2014 óta a vízügyi igazgatási szerveket, amelyek Magyarországon elsődlegesen felelősek a vízgazdálkodásért. A költségvetési témák a vízügyi szakirodalomban is az „elhanyagolt” területek közé tartoznak. Ennek külső okaként megemlíthető a rendszerváltozás utáni folyamatos államháztartási reform, az egyes feladatok intézményekhez való hozzárendelésének változása. De idetartozik a feladatfinanszírozás hiánya, illetve a társadalmi szubjektivitás is az egyes közigazgatási tevékenységek vonatkozásában.

Az európai uniós csatlakozás követelménye volt bizonyos makrogazdasági mutatók teljesítése, a csatlakozás után pedig e mutatók folyamatos szinten tartása. Mindez feszes költségvetést követelt meg, felszámolták a hiánygazdaságot, a korábban évtizedeken át működő „hitelből hitelfinanszírozás” rendszerét.

A reformok ellenére vannak tevékenységek, amelyekre az egyes intézmények közötti párhuzamos végrehajtás a jellemző, és vannak olyan tevékenységek, amelyekért egyik intézmény sem érzi magát felelősnek, ami az előzőkből is következhet.

A vízügyi ágazat tipikusan az a szervezet, amely a társadalom ingerküszöbét csak katasztrófa helyzet esetén lépi át. A napi munkavégzés nincsen görcsös alatt, nem preferált, nincs előtérben. Holott nagy jelentőséggel bír, hiszen a felkészülés különösen fontos a különleges jogrendek (rendkívüli, szükségállapot, vészhelyzet) megelőzésében.

A költségvetés, ugyanúgy, mint a többi költségvetési szervnél, meghatározza a lehetőségeket és a határokat is egyben. A szervezetnek nem tett jót a folyamatos át-/alárendeződés, a felügyeletet ellátó minisztérium, illetve a költségvetési pozíciók folyamatos változása. A források elosztását sokszor nem csak objektív döntések befolyásolták. A szervezet talán jelenleg, a Belügyminisztérium alárendeltségében van a legjobb helyen, hiszen munkája több esetben összefügg a rendészeti irányításért felelős szervekkel, főleg minősített időszakos helyzetekben. Befolyásolhatta a döntést továbbá a közfog-

lalkoztatás Belügyminisztériumhoz való átkerülése is, mert az ágazat a közfoglalkoztatás egyik nagyfogyasztója.

2012 augusztusában az Országos közfoglalkoztatási program (a továbbiakban: közfoglalkoztatási program) keretein belül nagyjából huszoneg évezren dolgoztak. A kormányzati céloknak megfelelően a munkaerőpiacon történő elhelyezkedésük nagy számban megvalósult, ami a közfoglalkoztatotti létszám csökkenéséhez vezetett, így a 2018. augusztus 31-ig zajló közfoglalkoztatási program második ütemében ténylegesen már csak hétezer-kilenc ember alkalmazására került sor.

Az integrált vízgazdálkodás gyakorlati bevezetéséhez szemléletváltásnak kell bekövetkeznie. A szemléletváltás egyik fontos alapja a tudományos megalapozottság, az innováció. A Kvassay Jenő Nemzeti Vízstratégia (a továbbiakban: vízstratégia) nyomán az újjáépítendő kutatásnak komplexnek kell lennie, a hidrológiai alapoktól a hidroökonómiáig kell terjednie. A vízstratégia fontos megállapítása, hogy olyan határszakterületekkel is foglalkozni kell, mint a hidroökonómia. Megfigyelhető, hogy a költségvetési területen dolgozó munkatársak energiáját felőrli a pénztelenség miatt fennálló előirányzat-allokációs mechanizmus folyamatos karbantartása. A szinte állandó likviditási problémák miatt rendre azonnali beavatkozások, úgynevezett intertemporális allokációk szükségesek, így az előbbiekből kifolyólag kevés a szakterületi publikáció, kutatás.

Meg kell említeni a vízügyi képzés korábbi hiányosságát, ami abban nyilvánult meg, hogy a főiskola után költségvetési irányultságú egyetemi oktatás csak a gazdasági jellegű egyetemeken valósulhatott meg.

Ezen változtatott a Nemzeti Közszerződési Egyetem Vízstudományi Karán folyó vízügyi közgazdász szakmérnöki szakirányú továbbképzés.

A szakirányú továbbképzés során, a módszertani alapozó ismeretek keretein belül a következő főbb tantárgyakat sajátítják el a hallgatók: közgazdaságtan alapjai, pénzügy, vállalkozás-gazdaságtan, számvitel, EU-ismeretek, gazdasági számítások, statisztika, menedzsmentismeretek és államháztartás-tan.

A vízügyi ágazat 2018-ban kb. 26,6 milliárd forintból gazdálkodik. Az ágazat 2018-ban nyilvántartott vagyona mintegy 534,2 milliárd forint.

Másodlagosan ki kell emelni azokat az európai uniós operatív programokat, amelyek megvalósítása az ágazathoz van telepítve. Ez az összeg a Belügyminisztérium alárendeltségében működő szervezetek uniós költségvetésének mintegy kilencven százaléka, a 2014–2020-as elszámolási időszakban 290 milliárd forint, ebből 52 program megvalósítását tűzték ki célul.

Nem utolsósorban az alapfeladat kiszolgálása érdekében dolgozó gazdasági szakemberek, illetve a gazdasági szakterületen dolgozó végrehajtó állomány tizenhat százaléka az összlétszámnak. A vízügyi ágazatnál 2018. november 1-jétől összesen 4421-en kötődnek kikerülhetetlenül a költségvetési szakterülethez, az illetményellátáson, az adófizetésen, a tb-fizetésen, a családi pótlékon és egyéb módon keresztül.

## **A vízügyi ágazat kialakulása, szervezeti fejlődése**

A vízügyi ágazat szervezeti fejlődését nem kis túlzással egészen az Árpád-korig vissza tudjuk vezetni, hiszen Árpád népe már akkor kultúrtájban talált hazát a Kárpát-medencében. Különösen igaz ez a mai Dunántúl, az ókori Pannónia területére, ahol a római civilizáció – benne a műszaki kultúra – alakította a környezetet az akkori társadalom és gazdaság igényeihez. Településeiken vízműveket, csatornázást építettek, gazdaságaikban öntöztek. Ők építették meg a Balaton vízszintjének szabályozására a Sió-csatornát 293 és 311 között, *Galerius* császár parancsára. Az első víztározók is a rómaiak idején épültek. A Várpalotától délnyugatra ma is látható a Kikeri-tó (másik néven „ösküi” tározó) 158 méter hosszú, 4,5 méter magas gátja, illetve zsilipe. Hasonló a kőrakasmajori, illetve a Császár-víz gátja.

A korai vízügyi igazgatás – éppúgy, mint a többi igazgatási tevékenység – a közigazgatási egységre (vármegye) szerveződött. *Werbőczy Hármaskönyve* 1517-ben már több évszázados gyakorlat összegzéseként rögzíti a mederváltozásokkal, árvédelmi töltésekkel, malomgáttal kapcsolatos birtokjogi kérdések között, hogy *a közcélú vízi munkálatok érdekében a magántulajdon bizonyos korlátozása is szükséges és elismert.*

A törökkel vívott harc évszázadai alatt a *vízi munkák* is teljesen más célt szolgáltak, elsősorban a *hadászati jelentőségük kiemelendő.* A várak és települések védelmére végzett vízi munkák egyfelől a tervezés és kivitelezés tekintetében jelentős technikai fejlődést hoztak, másfelől viszont nem voltak tekintettel a korábbi gazdasági-gazdálkodási érdekekre. Óriási területeket érintettek a törökdúlások, aminek következményeként az Alföld mocsaras, víz- és széljárta, folyamatosan degradálódó területté vált.

A Kárpát-medence folyószabályozásához nagy lökést adott a sónak mint állami monopóliumnak a folyón, Tiszán, Maroson történő szállítása. Mindamellet a Duna fontos felvonulási út volt.

*A XVIII. századtól 1945-ig*

Magyarország természetföldrajzi elhelyezkedéséből kifolyólag a XVIII. század közepéig az ártéren élő emberek együtt éltek a természettel. Kezdetben természetesen nem volt limitáló tényező az élettérről, az itt élők teljesen ki voltak szolgáltatva az ingadozó vízjárásnak, az esetleges áradások elől pedig egyszerűen elmenekültek, továbbköltöztek.

A XIX. század elején a folyóknál élő emberek már tudatosan készültek a folyó vízállásváltozásainak esetleges következményeire, elkezdtek védműveket (töltéseket) építeni. Vízügyi tárgyú törvényeket alkottak, a folyószabályozási munkálatok során pedig az árterek védelmét az árvizek lefolyási viszonyainak javításával együtt igyekeztek megoldani.

A XVIII. században mind a Tiszán, mind a Dunán végeztek már ármentesítési munkákat. Kezdetben ezeket a töltésépítéseket és az árvízvédekezést a vármegyék, illetve a községek végezték, legtöbbször közmunkával. A vízszabályozó (vízrendelkező) társulatok megalakulása után az érdekeltséghez tartozó terület, illetve a töltés védelmét a társulat saját embereivel és felszerelésével végezte. A vízügyi igazgatás fejlődését foglalta keretbe az 1885. évi vízjogi törvény, amely megteremtette a vízzel való gazdálkodás (vízkárelhárítás, vízhasznosítás, vizek és vízi létesítmények nyilvántartása, a vízzel kapcsolatos közérdekek érvényesítésének eszközei – vízjogi engedélyezés) modern fejlődésének lehetőségét.

A vízügyi feladatok állami ellátásáról szóló és a vízügyi igazgatás szervezetéről szóló 6060/1948. számú kormányrendelet átalakította a vízzel való gazdálkodás társadalmi munkamegosztását, benne a vízügyi szervezetet is. A jelentősebb népgazdasági érdekeket és településeket védő társulati töltések, védvonalak állami kezelésbe kerültek. A településeket közvetlenül szolgáló vízi létesítményeket (csatornák, vízfolyások, víziközművek) ugyancsak államosították, de korlátozottan a „tanácsi gazdálkodás” körében maradtak. Teljesen negligálták a helyi igényekből keletkező helyi kezdeményezéseket, erőforrásokat, és gyakorlatilag minden vízzel kapcsolatos feladatot a paternalista állam vállalt magára.

*1945 és 1990 között*

Magyarországon a vízügyi szolgálat a második világháború után átszerveződött és centralizálódott, az árvízvédekezés állami feladattá vált. A vízügyi államosítására 1948-ban került sor, addig – lényegileg – a korábbi irányítási

szervezet működött. Ekkor kinyilvánították, hogy minden vízzel kapcsolatos tevékenység állami feladat, ennek érdekében államosították a víztársulatokat (3800 kilométer védvonalat átvett az állam), vízgazdálkodási körzeteket hoztak létre a kultúrmérnöki és a folyammérnöki hivatalok, valamint az államosított társulatok összevonásával – kezdett kialakulni az a struktúra, amely egy szervezetben tömörítette a területi vízgazdálkodási feladatokat, a hatósági munkát éppúgy, mint a kivitelezést.

A vízügyről szóló 1964. évi IV. törvény lehetőséget adott a vízgazdálkodás vízgyűjtő elven alapuló országos szervezetének kialakítására.

Az állami vízügyi feladatok körében előtérbe kerültek a mezőgazdasági fejlesztések. Mindez magával hozta az addig különböző tárcák alá rendelt vízügyi szakfeladatok integrációját és egy közös kormányzati szerv létrehozását.

Az Országos Vízügyi Hivatal (OVH) átalakításával 1953. október 1-jén megalapították az Országos Vízügyi Főigazgatóságot, illetve az egységes központi és területi vízügyi szervezetet (11 területi vízügyi igazgatóságot), a tervezési rendszerben a vízügy – tágabban a vízgazdálkodás – önálló népgazdasági ágazattá, majd később önálló népgazdasági ággá vált.

A 12. igazgatóság (a bajai – másfél évvel később jött létre) a kezelői feladatai mellett gyakorolta az elsőfokú vízügyi hatósági (engedélyezési és felügyeleti) hatáskört, ezzel mintegy komplex területgazdái lettek a vizeknek. Az Országos Vízügyi Főigazgatóság főigazgatója gyakorolta az árvíz- és belvízvédelmi kormánybiztosi hatáskört, valamint a főigazgatóság lett a másodfokú vízjogi hatáskör gyakorlója.

Az egységes vízügyi igazgatás körébe tartozott a vizek tervszerű hasznosítása, az árvizek, belvizek, a vízszennyezések elhárítása, valamint a vízi munkák és vízi létesítmények műszaki tervezésének, kivitelezésének, üzemeltetésének szabályozása és ellenőrzése. Az 1953-as döntéssel a vizek mennyiségi és minőségi felügyelete mellett a vízi közműszféra fejlesztése, felügyelete egységes állami irányítás alá került.

A vízügyi főigazgatóság felügyelete alatt központi vízügyi szervek alakultak ki: a Vízrajzi Intézetből kifejlődött a Vízügyi Tudományos Kutató Intézet (Vítuki) és a Vízügyi Tervezői Vállalat (a továbbiakban: Viziterv). Az Árvízvédelmi és Belvízvédelmi Központi Szervezet jogelődje, az Országos Vízügyi Beruházási Vállalat (Oviber) jogelődje, a Vízügyi Gépészeti Vállalat (Vízgép) jogelődje, a Vízkutató és Fúró Vállalat (Vikuv), a Folyamszabályozó és Kavicskotró Vállalat (Foka) is. Egy országos és több regionális vízügyi építő vállalat alakult, a kivitelező profilú vállalatokat később a Vízépítőipari

Tröszt fogta össze. Az állam a totális államosításból fakadó helyi vízgazdálkodási feladatok ellátását nem tudta hatékonyan megoldani.

Az ET 48. sz. tvr. lehetővé tette a helyi vízgazdálkodási feladatok ellátására a vízgazdálkodási társulatok megszervezését, irányításukat a vízügyi igazgatóságok, illetve az Országos Vízügyi Főigazgatóság felügyelete alá helyezte 1957-ben. Az 1965. év egyedülálló volt, nyolc árhullám vonult le a Rábán, hat egymás utáni árhullám pedig a Dunán, példátlan tartósságú, 119 napos védekezés folyt Magyarországon, ezt követően újabb szervezeti változások következtek be a vízügyi ágazatban.

A vízügyi főigazgatóság (1968-tól újra Országos Vízügyi Hivatal néven működött) tárca jellegű önálló főhatósági jogállású (az elnöke államtitkári rangban), országos hatáskörű szerv, a tanácsi szakigazgatási szervekkel a vízgazdálkodást érintő ügyekben szakfelügyeleti jellegű igazgatási és gazdasági irányítást érvényesít.

A főhatósági feladatok decentralizálásával párhuzamosan a vízügyi főigazgatóságot mentesítették az operatív feladatok alól a Vízépítőipari Központ (1969-től Tröszt) létrehozásával, továbbá a regionális víz- és csatornamű vállalatok többségét is ebben az évben hozták létre. Megalakult a Központi Vízminőségi Felügyelet és a Vízgazdálkodási Társulatok Országos Választmánya.

A környezetvédelem egyre nagyobb társadalmi és politikai súlya indokoltá tette, hogy a vízügy, valamint a környezet- és természetvédelem intézményei közös államigazgatási szervezetbe integrálódjanak. A szervezeti összevonás alapvetően a vízügy központi és területi szervezetek bázisán jött létre, tárca szinten a Környezetvédelmi és Vízgazdálkodási Minisztérium, területi szinten pedig a környezetvédelmi és vízügyi igazgatóságok révén. Ugyancsak a minisztérium felügyelete alá kerültek a nemzeti parkok igazgatóságai is. A rendszerváltozás politikai hullámverése talán ezt a minisztériumi szakterületet érintette a legerőteljesebben. A szabad választások utáni első kormány idején a környezetvédelem és a vízgazdálkodás külön tárcák felügyelete alá került, a területen pedig létrejöttek a vízügyi igazgatóságok és a környezetvédelmi felügyelőségek.

*1990 és 2002 között*

Az állami irányítású tanácsrendszer és tanácsi gazdálkodás felszámolásával az egyes állami tulajdonban lévő vagyontárgyak önkormányzatok tulajdonba adásáról szóló 1991. évi XXXIII. törvény végrehajtása során jelentős számú,

korábban állami tulajdonú (vízügyi igazgatósági vagy vízgazdálkodási társulati kezelésű) vízi létesítmény került önkormányzati tulajdonba. Ezzel egyidejűleg, a volt mezőgazdasági termelészövetkezetek, nagyüzemek megszűnésekor, a privatizáció során a nagy mezőgazdasági táblák felaprózódtak, a saját árokhálózatoként nyilvántartott tetemes vízrendezési infrastruktúra egy-egy tulajdonosa helyett több száz tulajdonos jelent meg. A térszvagyon nevesítése során kialakultak az osztatlan közös tulajdonú földrészek.

Az 1990. évi politikai rendszerváltozás után a társadalmi és gazdasági viszonyokban bekövetkezett változások indokolták a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvény megalkotását.

A vízgazdálkodási feladatok 1990 és 2002 között a közlekedési, hírközlési és vízügyi miniszter felelősségi körébe tartoztak. E feladatkörök ellátását vízügyi helyettes államtitkár útján irányított szakmai tevékenysége tette lehetővé. A miniszter felügyelete alatt álló, országos hatáskörű, a vízgazdálkodás operatív feladatait ellátó szakmai szervezet az Országos Vízügyi Főigazgatóság volt. Az állam vízgazdálkodási feladatainak ellátásában meghatározó szerepe maradt a vízgyűjtő területekre szervezett tizenkét vízügyi igazgatóságnak.

A vízkárelhárítás országos jellegű speciális szakfeladatait (légi figyelő szolgálat, jégtörés, vízügyi távközlés, védelmi robbantási feladatok, a vízügyi igazgatóságok védelmi szakfelügyelete, központi védelmi osztag működtetése) az Árvízvédelmi és Belvízvédelmi Központi Szervezet látta el. A hidrológiai adatgyűjtés és információszolgáltatás szervezését, az árvizek előrejelzését pedig a Víti Rt. keretében működő Országos Vízjelző Szolgálat (OVSZ) végezte.

A vízügyi igazgatóságok feladata a vízkárelhárítási védekezés az állami tulajdonú, a vízügyi igazgatóság kezelésében lévő vízfolyásokon, amelyeken a kiépített állami fővédművek vannak. Azokon az állami tulajdonú vízfolyásokon, ahol nincsenek ilyen jellegű védművek, ott a vízügyi igazgatóság feladata a fenntartási munka végzése, valamint a vízfolyás vízvezető képességének megoldása.

#### *2002 és 2014 között*

A vízügyi szervezet a 2002. évi választások után létrejött Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium irányítása alatt működött. 2004-ben a vízügyi szervezet átalakult. A kormány az Országos Vízügyi Főigazgatóság jogutódjaként megalakította az Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Főigazgatóságot (OKTVF). A tizenkét regionális vízügyi igazgatóság új neve Környezetvédelmi és Vízügyi Igazgatóság lett. Az OKTVF-et és a tizenkét he-

lyi igazgatóságot a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium finanszírozta az állami költségvetésből.

2006. január 1-jén megszűnt az Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Főigazgatóság, jogutódjaként létrejött a Vízügyi Központ és Közgyűjtemények (VKK). 2007. április 1-jén megszűnt a VKK, és jogutódjaként létrejött a Vízügyi és Környezetvédelmi Központi Igazgatóság (VKKI). A szervezet 2010-től a Vidékfejlesztési Minisztérium irányítása alatt működött 2012-ig.

2012. január 1-jén a kormány a 300/2011. (XII. 22.) rendeletével átalakította a vízügyi igazgatási szervek irányítását. A korábbi Vízügyi és Környezetvédelmi Központi Igazgatóságból különválással jött létre az OVF és a Nemzeti Környezetügyi Intézet (NEKI), és ekkortól vált irányító szervünké a Belügyminisztérium a Közfoglalkoztatási Helyettes Államtitkárság útján.

#### *2014-től napjainkig*

A jelenlegi rendszer 2014. január 1-jén lépett hatályba. Az OVF a belügyminiszter által irányított, a Közfoglalkoztatási és Vízügyi Helyettes Államtitkárság útján önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv. A *vízügyi igazgatási és a vízügyi, valamint a vízvédelmi hatósági feladatokat ellátó szervek kijelöléséről szóló 223/2014. (IX. 4.) kormányrendeletben* foglaltak szerint a vízügyi hatósági feladatokat 2014. szeptember 10. óta a katasztrófavédelem látja el. Az OVF korábbi önálló szervezeti egységének, az Országos Vízügyi Hatóságnak a jogutódja ettől kezdve a Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság. Vízvédelmi hatósági és szakhatósági ügyekben az Országos Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főfelügyelőség jogutóda a Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság.

A 2018. május 18-án megalakult új kormány tagjainak feladat- és hatásköréről szóló 94/2018. (V. 22.) kormányrendelet 5. pont 40. § (1) bekezdése alapján továbbra is a vízgazdálkodás és a vízügyi igazgatási szervek irányítása a belügyminiszter feladata és hatásköre, így 2014 óta szervezetileg stabilitás jellemzi az ágazat működését.

## **A vízügyi ágazat gazdálkodási mechanizmusa**

Az előbbieken bemutattuk az ágazat folyamatos fejlődését, átrendeződését. Ennek megfelelően alakult az ágazat finanszírozása is. A költségvetést meg-

határozta az is, hogy mely minisztérium alá tartozott, illetve az adott minisztérium szempontjából az alapfeladat milyen előnyt élvezett.

Az ágazati gazdálkodás az államháztartási rendszer keretein belül működik. Az államháztartás a központi és a helyi kormányzat bevételeit és kiadásait tartalmazó mérleg, illetve az ezekre vonatkozó szabályrendszer. Az államháztartás az állam gazdálkodási rendszerének egésze, az a tevékenység, amellyel az állam a bevételeit beszedi és összegyűjti az állami költségvetésbe mint pénzalapba, majd azt felhasználja kiadásai teljesítésére. Az állam olyan feladatokat lát el a köz érdekében, amelyeket a gazdaság többi szereplője nem tudnának megoldani. Ezeket a feladatokat közfeladatoknak nevezzük.

2010-ig az államháztartás – az alrendszerek – a központi kormányzat, az elkülönített állami pénzalapok, a helyi önkormányzatok és a társadalombiztosítás állami feladatot ellátó és finanszírozó gazdálkodásának rendszere volt. 2010. január 1. óta a jogi személyiséggel nem rendelkező társadalombiztosítási alapok és az elkülönített állami pénzalapok a központi alrendszer részei, azaz az államháztartás két alrendszerből áll: a központi és az önkormányzati alrendszerből.

Az alrendszerek gazdálkodásukat – naptári évre vonatkozó – éves költségvetés keretében folytatják. Az alrendszerek költségvetése olyan pénzügyi terv, amely az érvényességi időtartama alatt a feladatok ellátásához szükséges bevételeket és kiadásokat tartalmazza.

Az állami feladatokat az állam költségvetési szervek útján valósítja meg. Például a Magyar Köztársaság folyóvíz-gazdálkodását, árvízvédelmét, belvízvédelmét, vízrajzi előrejelzését mint állami feladatot az erre létrehozott központi költségvetési szervek, az Országos Vízügyi Főigazgatóság és a vízügyi igazgatóságok látják el.

A vízügyi főigazgatóság mint költségvetési szerv a közfeladatai tekintetében a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvényben, a vizek kártételei elleni védekezés szabályairól szóló 232/1996. (XII. 26.) kormányrendeletben, a környezetvédelmi, természetvédelmi, vízügyi hatósági és igazgatási feladatokat ellátó szervek kijelöléséről szóló 347/2006. (XII. 23.) kormányrendeletben, valamint a vonatkozó jogszabályokban megjelölt feladatokat látja el.

A vízügyi ágazat alapfeladatai közé a következő kiemelt tevékenységek tartoznak:

- az öntözéshez és vízminőség-védelemhez kapcsolódó feladatok;
- a vizek kártételei elleni védelem;
- víz- és környezetikár-elhárítási feladatok;

- vízgyűjtő-gazdálkodási és az ahhoz kapcsolódó vízkészlet-gazdálkodási és vízvédelmi feladatok;
- vízgazdálkodási és vízvédelmi igazgatási tevékenységgel kapcsolatos feladatok;
- az állami tulajdonban lévő vízi létesítményekkel összefüggő vagyongazdálkodási, üzemeltetési és fenntartási feladatok;
- európai uniós, illetve kiemelt programok végrehajtásához kapcsolódó feladatok;
- országos vízügyi informatikai szolgálattal kapcsolatos feladatok.

A költségvetési évben befolyt bevételek és a kiadások különbsége adja a költségvetés eredményét (hiányát vagy többletét, esetleg egyezőségét). A keletkezett hiány az állami költségvetési hiány, amit a Magyar Nemzeti Banktól felvett hitellel, valamint a pénz- és tőkepiacon végzett hitelműveletekkel fedeznek. A hiány mértékére vonatkozóan a nemzetközi pénzügyi szervezetek is ajánlásokat tesznek, amelyeket politikai és gazdasági érdekeink megvalósítása miatt kemény korlátként kezelnek.

Az alrendszer az állami feladatok maradéktalan végrehajtása mellett törekednek a költségvetésük minél eredményesebb végrehajtására, minél kisebb hiány elérésére. Ennek két lehetősége van, egyrészt a kiadások visszafogása, másrészt a bevételek növelése.

A kiadások visszafogása mellett azonban folyamatosan teremtődnek újabb állami feladatok, amelyeket el kell végezni, ilyenek például a közelmúlt migrációs feladatai, vagy a 2017-ben levonuló jeges árvíz stb. A befizetési kötelezettségek mértékének határt szab a kötelezettek teherbíró képessége, valamint az, hogy egy bizonyos határ átlépése esetén a kötelezettség teljesítmény-visszafogóvá válik, így abszolút értékben csökkenti a hozzájárulás nagyságát.

A gazdasági élet szereplőinek fokozottabb igénybevétele az ország gazdasági helyzete miatt mégis szükségszerű. Ennek módja lehet a láthatatlan jövedelmek láthatóvá tétele, az adózási fegyelem növekedése, valamint a gazdaságot visszafogó adósságállomány felszámolása.

Az alrendszer költségvetése tartalmazza az ahhoz tartozó költségvetési szervek kiadási és bevételi előirányzatait. Az államháztartás központi szintjét alkotja a központi kormányzat költségvetése. A központi költségvetésről és annak módosításáról, végrehajtásáról – a kormány előterjesztése alapján – az Országgyűlés törvényt alkot, ebben meghatározza a fejezetek kiadási és bevételi előirányzatait.

A kiadásokat személyi juttatások, munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó, dologi kiadás, felhalmozási kiadás bontásban, a bevételeket alapvetően működési bevételként, valamint a költségvetési hozzájárulás nevében határozza meg. Az állami feladatok ellátásához való hozzájárulások egy részét a Pénzügyminisztérium gyűjti össze. Az így képződő összegek kerülnek vissza támogatásként az állami feladatokat ellátó és hozzájárulással nem rendelkező fejezetek részére.

Egy adott költségvetési fejezetnek a kiadásait a kapott támogatásból és a számára előírt saját bevételekből kell finanszíroznia. A központi költségvetés fejezetrendjében a XIV. fejezet a Belügyminisztérium költségvetését tartalmazza. A fejezeten belüli 17. cím a vízügyi igazgatóságok, az Országos Vízügyi Főigazgatóság és a területi vízügyi igazgatóságok.

A vízügyi igazgatóságok cím éves költségvetését és beszámolóját kincstári ügyfelenként külön-külön és összesítve az Országos Vízügyi Főigazgatóság közgazdasági főosztálya állítja össze, és gondoskodik a fejezet által meghatározott határidőre történő benyújtásáról a kincstár által működtetett elektronikusadat-szolgáltatási rendszeren keresztül.

A közgazdasági főosztály a tervezéshez és beszámolóshoz belső útmutatót ad ki, ebben meghatározza a költségvetési szervek tervezési feladatait, rögzíti a báziskorrekciókat, felhívja a figyelmet a feladatbeli és szervezeti változásokra. A főigazgató megállapítja az igazgatóságok előirányzatait, gondoskodik a visszaigazolásokról, valamint, ha szükséges, kiadja a gazdálkodás vitelére vonatkozó intézkedését (gazdálkodási körirat). A gazdálkodási körirat megítélése változó. Igazából az ágazati elvárás egy szabályozórendszer lenne, a költségvetés végrehajtására. A fejezethez tartozó központi költségvetési szervek a közelmúltban nem adtak ki ilyen intézkedést, ezáltal a felelőségi rendszereket átadván a területi szerveknek. Szükségességét a középírányító szervek első számú vezetője kell hogy meghatározza.

Az igazgatóságok szervei a visszaigazolt előirányzatok alapján készítik el a költségvetésüket, amelyeket a közgazdasági főosztály összesít. Az igazgatóságok és a közgazdasági főosztály cím szinten összesítve a kincstár által működtetett elektronikusadat-szolgáltatási rendszeren keresztül a költségvetési évet megelőző év november 30-ig elküldi a fejezet felé az elemi költségvetést, kincstári ügyfelenként és címre összesítve is.

A fejezet visszaigazolja az elemi költségvetést a középírányító szerv részére, amiről a főigazgató tájékoztatást ad a területi szervek részére.

Belügyminisztérium a tervezéshez és beszámolóshoz belső útmutatót ad ki, amelyben meghatározza a költségvetési szervek tervezési feladatait, rögzíti

ziti a báziskorrekciókat, felhívja a figyelmet a feladatbeli és szervezeti változásokra. A pénzellátást a kincstár végzi, elsődlegesen a jóváhagyott költségvetési törvényből adódóan, általában havonta. A későbbiek folyamán az előirányzat-módosítást elektronikus úton benyújtják a változásból adódó korrekciók elvégzése miatt a kincstárhoz. Az évközi előirányzat-módosítások a jogszabályokban meghatározottak szerint történhetnek.

A főigazgatóság a szervek jelentései alapján a pénzmaradvány terhére történő előirányzat-módosításokról, illetve a bevételi többletekből adódó előirányzat-módosításokról folyamatosan tájékoztatja a fejezetet. A kötelezettségvállalással terhelt, jóváhagyott maradvány saját hatáskörben elvégzett előirányzat-módosítás után a tárgyévet következő évben június 30-ig felhasználható a kötelezettségek kiegyenlítésére. A jóváhagyásra azért van szükség, hogy a feladatelhagyással megtakarított pénzeket ne használják fel. A gondolat elméletileg helyénvaló, viszont a visszaigazolásig, azaz az éves beszámoló elfogadásáig nagymértékben sújtja az áthúzódó feladatok finanszírozását, hiszen a leírtakból következően az előirányzatokhoz való hozzáférés ezeknél a területeknél sem lehetséges.

## **Konklúzió**

Az előbbiekben rendszerezetten került sor a vízügyi ágazat, ezen belül a költségvetési szakterület előirányzat-gazdálkodással kapcsolatos tevékenységének bemutatására. A tanulmány csak a jogszabályokkal alátámasztott működési mechanizmust mutatja be, nem tér ki a gazdálkodás megszervezése során végrehajtott előirányzat-mozgásokra, illetve az említett pénztelenség miatt fennálló azonnali előirányzat-mozgásokra. Pedig az utóbbi kifejezetten jellemző az ágazatra, hiszen tevékenységünk nagymértékben kiszolgáltatott a természeti katasztrófáknak. Érdekes, hogy ezek a folyamatok ciklikusan változnak. A 2017. évi jeges árvíz, 2018-ban pedig a csapadékhiány miatti aszály kezelése jelentett nagy problémákat. A lakosság védelme miatt ezek nem lehetnek finanszírozatlan tételek.

A gazdálkodás vitelében végzett költségvetési feladatok szemléltetése esetén feltétlenül szükséges elemezni a költségvetés és egyéb szakterületek (például műszaki, ellátásfenntartási, vagyongazdálkodási, informatikai stb.) viszonyát, egymásrautaltságukat.

A tanulmány egyik célja – az ágazat fejlődésének bemutatása mellett – a vízügyi szakfeladat államháztartáson belüli előirányzat-gazdálkodásának az

előirányzat-központú megközelítése vonatkozásában homogén áttekintése. A költségvetési feladatok természetesen szervesen kapcsolódnak a számviteli, vagyonyilvántartási, könyvvezetési, beszámolási, adóelszámolási, munkajogi, illetményszámfejtési, tb-elszámolási, kártérítési feladatokhoz, nem beszélve a házi pénztár pusztán létéből adódó teendőkről. A költségvetési gazdálkodás ezekkel a szakterületekkel kiegészülve kerül egy ernyő alá, és minősül közgazdasági szakterületnek.

A tanulmány célja volt továbbá azon háttértevékenység bemutatása, amely lehetővé teszi az alapfeladat követelményszintű végrehajtását. Az ágazat speciális tevékenysége, *vis maior* helyzetekben való feladatellátása miatt szükséges a finanszírozási rendszer további vizsgálata.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

**Csath Béla et al.:** Magyar vízügytörténet. Pro Aqua Alapítvány, Esztergom, 1998

**Fejér László:** A víztársulatok 200 éve. Vízgazdálkodási Társulatok Országos Szövetsége, Budapest, 2010

**Fejér László:** Vizeink krónikája. A magyar vízgazdálkodás története. Vízügyi Múzeum, Levéltár és Könyvgyűjtemény, Budapest, 2001

Nemzeti Vízstratégia, 2017.

[www.kormany.hu/download/6/55/01000/Nemzeti%20Vizstrategia.pdf](http://www.kormany.hu/download/6/55/01000/Nemzeti%20Vizstrategia.pdf)

**Reich Gyula:** A vízügyi igazgatóságok helye és szerepe a területi közigazgatásban. In: **Szabó Gábor – Vadál Ildikó (szerk.):** Érvek és ellenérvek. Adalékok a területi államigazgatás reformjához. Magyarország Közigazgatási Intézet, Budapest, 1997

#### JOGSZABÁLYOK

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény

Az állami vagyronról szóló 2007. CVI. törvény

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet

Az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) kormányrendelet

## MAHLAJ RÓBERT

### Vezetői stílusok és kommunikáció a rendészetben

A rendőrség egyfajta szolgáltató funkciót tölt be a társadalomban, mégpedig a legfontosabbat, a biztonságot „szolgáltatja”. Arra törekszik, hogy az adott jogszabályi környezetben tevékenységét minél magasabb színvonalon, a „köz” érdekében jogszerűen, szakszerűen és arányosan végezze. Ebből egyenesen következik, hogy a rendészeti dolgozókra, kiváltképpen a vezetőkre nagy felelősség hárul.

A rendészeti munka sokrétősége megköveteli, hogy vezetői egyszerre több tudományterülettel is tisztában legyenek, és a megszerzett tudásanyagot kreatívan alkalmazzák. Magyarországon az utóbbi húsz évben „beindult a gépezet”, és a demokrácia szabályozásához elengedhetetlen törvényalkotási folyamatok társultak. A tudomány fejlődése és a felgyorsult világ élehetővé tétele miatt az emberi kapcsolatokat, valamint a hatóságok feladatrendszerét is folyamatosan szabályozni kell. Így történik az, hogy csak a rendészeti szervek munkáját befolyásoló szervezeti szabályozókból évente háromszáz és ezerötyszáz közötti számban adnak ki. Az ilyen mértékű tudományos és jogi fejlődés másfajta vezetői szemléletet, a vezetőnél pedig másfajta kompetenciák meglétét követeli. A kompetenciák meglétét a magyar rendészeti vezető-képzésben is egy kiválasztási eljárás keretében vizsgálják, amelynek jelentős jogszabályi háttere van.<sup>1</sup>

### A vezető kiválasztási eljárásról<sup>2</sup>

A vezető kiválasztási eljárást a vezető kiválasztási központ végzi. Az eredményes kiválasztás után a jelöltek bekerülnek a belügyi szerv által vezetett adat-

<sup>1</sup> A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény 58., 130., 277., 278., 279. §-a; A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013 (I. 30.) BM rendelet; A belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél a hivatásos szolgálati beosztásokról és a betöltésükhöz szükséges követelményekről szóló 30/2015. (VI. 16.) BM rendelet; A belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről szóló 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet 19., 24, 25, 26., 28. §-a.

<sup>2</sup> Lásd <http://bmksz.f.hu/tart/index/405/Bemutakozas>

bankba, illetve lehetőséget kapnak a vezetővé képző tanfolyam elvégzésére. A 2015-től végzett új típusú felmérés során beszerzett kompetenciaprofil-adatok felhasználásával a központ előzetes véleményt ad, ebben sorrendet állít fel a vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek között aszerint, hogy a jelöltek kompetenciaprofilja milyen mértékben illeszkedik az adott vezetői beosztáshoz meghatározott, elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekhez.

A célok megvalósítása érdekében a közszolgálati személyfejlesztési főigazgatóság 2014-ben olyan rendszert dolgozott ki, amellyel valamennyi rendvédelmi szervnél, valamennyi vezetői szinten megjelenő tizenhárom, egységesen elvárt belügyi vezetői kompetencia tudományosan megalapozott módon mérhető és értékelhető, és támogatja egy komplett informatikai rendszer. Ehhez kapcsolódik a társas kapcsolatok menedzseléséhez szükséges szociális kompetenciák mérése. Az új vizsgálati módszertan megőrizte a 2013 óta zajló vezetőikiválasztási eljárás fő irányelveit és módszertanát.

A kiválasztási eljárás három fő eleme: a komplett vezetőikiválasztási teszt, a szituációs és gyakorlati feladatok és a félig strukturált kompetenciaalapú interjú. Figyelembe véve a kidolgozott vizsgálati eljárások időszükségletét, valamint az általuk okozott pszichés megterhelést, az új vezetőikiválasztási eljárás időtartama négy nap. A jelöltek a nulladik nap délutánján történő megérkezésük után tájékoztatást kapnak. A kinevezést megelőzően előzetes vélemény kialakítása (rangsorolás) céljából érkezők két kiegészítő tesztet töltenek ki.

Az első napon a teszt csoportos felvétele történik. A második nap a páros, egyéni és csoportos feladatok megoldásával telik. A harmadik napon a pszichológusok felveszik a félig strukturált interjúkat, majd következnek a három nap eredményeit összegző visszajelzések. A három különböző vizsgálati eljárásból származó eredményeket egy egységes kompetenciaprofilban összegzik. Ez lesz az alapja annak a számításnak, amelynek végeredményeként arról kapunk egy értéket, hogy az adott jelölt kompetenciaprofilja milyen mértékben esik egybe az adott szerv vezetői által meghatározott, elvárt vezetőikompetenciaprofil-összefüggésekkel. Az alkalmazott neurális modell képes arra, hogy felismerje és kezelje az egyes kompetenciák közötti interakciókat, azt a jelenséget, hogy bizonyos kompetenciák erősségei és gyengeségei képesek egymást kiegészíteni, illetve felerősíteni.

A vezetőikiválasztási eljárások mindennap nyolc és tizenhat óra között zajlanak. A főigazgatóság az érintett parancsnokot írásban értesíti az eljárás időpontjáról és a keretlétszámról. A rendészeti vezetők kompetencialistájának összeál-

litása tudományosan történt meg<sup>3</sup> és folyamatosan változott, ahogy a tudomány is fejlődött. Korábban a rendészeti vezetőknek csak három, öt, majd hét kompetenciáját mérték. A kompetencialista összeállításánál a bizottság minden vezetői szinthez tartozó munkakört, feladatrendszert megvizsgált.

## A vezetői kommunikáció

A vezető szinte folyamatos kommunikációval látja el a munkáját: irányít, számonkér, közöl stb. A sikeres kommunikáció érdekében szükséges meghatározni az eszközrendszert, az információáramlás vagy kommunikáció célját, módját, irányát.

Mivel a kommunikáció célja a munkahelyi csapat, közösség akaratának kifejezése, ezért fontos, hogy azt a csapat minden tagja elfogadja. A vezető szempontjából rendkívüli jelentőségű a saját verbális és nem verbális eszközrendszere, hiszen ettől függ, hogyan tudja irányítani a csapatát, miként tudja kezelni a konfliktushelyzeteket stb.

Az ember kommunikációja meghatározza magát az embert is, magatartását, kultúráját, ezeken keresztül kapunk teljes képet róla. Különösen nagy jelentőségű a vezetői kommunikáció, amikor a vezető a saját munkahelyét képviseli, mivel ebben az esetben a munkahelyről is képet kap a másik fél.

Fontos, hogy a vezető jól tudjon beszélni nyilvánosan. Ehhez elengedhetetlen a gazdag szókincs, a jó fogalmazási készség, egyáltalán a határozott és megnyerő fellépés. A vezetőnek is meg kell értenie a hozzá intézett beszédet, kérdést, azt, hogy miért mondják neki azt, amit, és mit akarnak vele elérni. Ehhez birtokában kell hogy legyen az aktív hallgatás technikájának és empátiának. Ugyanilyen fontos az asszertivitás, vagyis az egyenlő partnerként való udvarias és elegáns, de egyértelműen magabiztos viselkedés. *„Az a szakmai vezető, akinek megfelelő képzettsége és részben a képzés során, részben a gyakorlatban szerzett és megerősített tudása van, magabiztosabban közlekedik a munkája során előálló helyzetekben. S ha mindehhez még magas szellemi és érzelmi intelligencia, valamint vezetői képesség is társul, szinte nincs olyan ismeretlen, váratlan szituáció, amiben ne állná meg a helyét, amelyre ne találna meg a megoldást. A határozottságnak és magabiztosságnak szükséges alapja ugyanakkor a magasan fejlett önismeret és az ehhez nélkülözhetetlen önkritika is.”<sup>4</sup>*

<sup>3</sup> Hegedűs Judit (szerk.): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium, Budapest, 2014. [http://real.mtak.hu/28656/1/14\\_TANULMANYKOTET.pdf](http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf)

<sup>4</sup> Molnár Katalin: Rendészeti kommunikáció vezetőknek. Rendőrtisztí Főiskola, Budapest, 2007, 41. o.

Egy rendészeti vezetőnek több stílusrétegben (hivatalos, társalgási, publicisztikai, tudományos stb.) is járatosnak kell lennie attól függően, hogy melyik stílust követeli meg az adott szituáció. A verbális és a nem verbális üzeneteket együtt használja. Utóbbiak ösztönösen működnek, ezért nehezen lehet őket befolyásolni, fejleszteni. A szóbeli információk hangsúlyozására, kiegészítésére hivatottak, és időnként több és fontosabb információkkal szolgálnak, mint amit használójuk mond. A szakirodalom az ember személyes környezetét (például a vezető irodáját), kinézetét, külsőségeit is kommunikációnak veszi. Van, aki ezeket kulturális szignálnak nevezi<sup>5</sup>, míg mások statikus kommunikatív jellemzőknek<sup>6</sup>.

A mondanivaló és a személy hitelessége a verbális, nem verbális és harmadlagos kommunikációs sajátosságok összhangjával, kongruenciájával érhető el.

## A vezetőképzés egy mesteri műhelye

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának mesterképzését épp csak elvégezvén, adja magát, hogy röviden összefoglaljam, itt milyen lehetőségek vannak a vezetői készségek fejlesztésére. A magatartástudományi és módszertani tanszék három tantárgya, az *integrált társadalomtudományi ismeretek, a kommunikáció, vezetői kompetenciák és a vezetői-készség-fejlesztés* című kurzusokon kifejezetten a rendészetben dolgozó vagy leendő vezetőknek mutatják be a vezetői kommunikáció szükséges kompetenciáit, azok fejlesztési módszereit. Élményeim frissek, és a hatásuk hosszan tartó. Ebben nagy része van tréneremnek, aki egyben diplomadolgozatom konzulense is volt. Szerinte az ideális rendészeti vezető önállóan, kreatívan (tehát nem sémákban) gondolkodni és cselekedni képes szakember. Ahhoz, hogy egy vezetőre ez igaz legyen, elengedhetetlenül szükséges, hogy birtokában legyen a képességnek, amellyel felismeri és beazonosítja az egyes helyzeteket, valamint a már birtokában lévő tudással és képességgel önállóan vagy csapatban képes őket megoldani is.

Játékos, interaktív tréninggel csapatná formálják a résztvevőket, majd a kompetenciák felmérése után megkezdik az egyéni fejlesztést is. A tréningeken

---

<sup>5</sup> Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Harmadik, bővített kiadás. Animula Kiadó, Budapest, 1986, 106. o.

<sup>6</sup> Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelmi munkában. Rendőrtiszti Főiskola-Rejtjel Kiadó, Budapest, 2001, 78–79. o.

a csoportkohézió egyre szorosabb kapcsolatokat alakít ki, közben a résztvevők szinte észrevétlenül válnak jobb és még jobb kommunikátorokká, vezetőkké. Ugyanis az interakciók során vezetnek, utasítanak, erőket-eszközöket osztanak szét, feladatokat delegálnak, szerveznek, együttműködnek és hatékonyan oldanak meg feladatokat. Már az alaptréningen olyan önismeretre tesznek szert, amellyel képesek lesznek magukat elhelyezni a rendszerben, amelyben dolgoznak, és az is kialakul bennük, hogy tisztán lássák saját jövőképüket, hogy egyáltalán alkalmasak-e a vezetői beosztásra. A kapott feladatok, a ráfordított energia, a sikeres vagy sikertelen végrehajtások mind azt szolgálják, hogy az egyén tovább formálja, finomítsa a képet saját magáról, miközben társ- és emberismerete is gyarapszik. A feladatok és szituációk kifejezetten a rendészeti vezetők számára vannak kidolgozva. A tréningek tulajdonképpen az érzelmi intelligencia gyakorlati alkalmazását hozzák elő. Nincs a trénerrel érkező kritika, osztályzat, nem kell hogy egymást osztályozzák a résztvevők. Ezt mindenki magára nézve teszi meg, és látja, hogy a többiekhez képest miben erős vagy épp gyenge. A tréning előbb a felismerést, majd a fejlődés iránti vágyat hivatott szolgálni, ám csak azok fognak ezen az úton aktívan elindulni, akik saját maguk vonatkozásában is állítanak fel követelményeket.

A rendőri vezetők úgy találkoznak a vezetés- és kommunikációelmélettel, hogy közben a moderátor vezetésével ők maguk határozzák meg az alapfogalmakat. Lehetőséget kapnak arra is, hogy kamera előtt beszéljenek, és a felvételek visszanezésével és közös elemzésével a kommunikációs készségek is láthatóvá válnak. A zárótréningen már igencsak mozgalmasan, változatos feladatmegoldások útján gyakorolhattuk a vezetés-irányítás legkülönbözőbb változatait, szintjeit, fokozatait. Testi ügyességet igénylő gyakorlatok éppúgy szerepeltek a kínálatban, mint lelki nehézséget, felüdülést vagy szellemi frissességet, rugalmasságot, gyorsaságot igénylők. Többször a gyakorlatból merített, megtörtént eseteket is feldolgozunk, a vezetőként dolgozó kollégák kellő komolysággal és érzelmekkel hozták meg döntéseiket, fejtették ki és vitatták meg véleményüket.

A kérdéstechnika fejlesztése is érdekes feladatnak bizonyult. A vezető kérdésekkel is irányít, tehát ezen a téren is kiválónak kell lennie. Nem is gondoltuk volna, hogy ezt a készséget ilyen szórakoztatóan is lehet gyakorolni és látványosan fejleszteni.

A csoportos együttműködést fejlesztő feladatok, bár csak szimuláltak a valóságot, mégis igazi sikerélményt hoztak. A személyes hozzájárulások, az együttműködés, az egymásra figyelés, az irányítás apró technikái, az egymásba vetett „vak” bizalom mind-mind olyan hozzávalók, amelyek segítségével

kikeverhető az elég jó vezetés. Minden feladat végrehajtásakor azonnal visszajelzést kaptunk, amit a munkahelyeken nem kapunk meg, pedig vezetőként erre különös figyelmet kell fordítanunk. A csapat együtt gondolkodva, egymásban megbízva, egymásra támaszkodva mindent megoldott. A képző a képzéssel kapcsolatos hallgatói visszajelzéseknek is teret adott a Café módszert alkalmazva. Egy igazi kis műhely alakult ki. Olyan introvertált egyének nyíltak meg, olyan erős kötelékek jöttek létre, olyan kapcsolatok kovácsolódtak, hogy a tréning végén már nem is egyszerű tanulóársak, hanem barátok mentek ki az ajtón. Bár ez csak mellékhatásnak tűnik, de nagyon fontos üzenete van az efféle képzések módszertani hatékonyságára. Mert ami tantermi-laboratóriumi körülmények között működtethető, annak valamennyi része – persze a felhasználók szándékainak és képességeinek függvényében – bizonyonnyal alkalmazható a gyakorlatban is. Az a vezető, aki egy ilyen mesteri műhelyben tanulhat, talán egy fokkal erősebben motivált lesz ebbéli elhatározásában.

## **A kutatómunka**

A Bács-Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság évek óta kivételes minősítést kap a szervezeti teljesítményértékelések során. A megye hét rendőrkapitánysága, a tizenhat megyei osztály és a négy határrendészeti kirendeltség – ketőt leszámítva – kivételes eredményt ért el 2017-ben. Ehhez mind helyi, mind területi szinten igazán jó vezetőkre van szükség. Szerencsésnek érzem magam, hogy ki sem kellett mozdulnom a megyéből ahhoz, hogy sikeres és jó vezetőket interjúvolhassak meg.

Mindnyájukat évek óta személyesen ismerem, munkakapcsolatunk nagyon jó. Ezért a kutatás módszeréül az interjúzást választottam, mert bízalom az általuk alkalmazott vezetési módszerekbe – „műhelytitkaikba” – való mélyebb betekintést ígért.

Az interjúk alkalmával nagyon sok információ jutott el hozzám, de azon felül, hogy vezetéselméletéről, kommunikációról beszélgettem az általam kiválasztott szervezetek vezetőivel, fontosnak tartom, hogy kötetlenül és hosszasan „szakmáztunk” is, amire a mostani felgyorsult és egyre inkább elszemélytelenedő világban nem jut idő. Amikor az alanyaim megköszönték, hogy kiszakítottam őket a taposómalomból, még kicsit meglepődtem. Majd amikor a legutolsó kapitány is úgy búcsúzott, hogy neki is milyen jó volt ez a beszélgetés, akkor már tudtam, hogy beleírom dolgozatomba, hogy a veze-

tés elméletileg is és gyakorlatilag is a közvetlen emberi kapcsolatokról, az emberekkel való bánásról kellene hogy szóljon. Ám minden szinten látható, hogy a nyolcórás munkarendbe sajnos már nem fér bele a személyesség.

Minden vezető elmondta: jelenleg olyan vezetőkre van szükség, akik a nap huszonnégy órájában elérhetők, hadra foghatók, döntésképesek. A hírigények, a jelentési kötelezettségek azonnali és soron kívüli kielégítése, az elektronikusan is és minden csatornán érkező feladatok minél gyorsabb (tizenöt percen belül meg kell nyitnia egy vezetőnek az érkezett e-mailt!) és precízebb teljesítése elveszi az időt attól, hogy a vezető a kollégáival beszélgesen, megismerje őket, ellenőrizze és koordinálja tevékenységüket, azaz: vezessen.

Interjúalanyaimat úgy válogattam össze, hogy köztük legyen a megye legfiatalabb kapitányságvezetője és az egyik legidősebb is, aki már harminc éve vezető; a legnagyobb, a megyei jogú város és az egyik legkisebb kapitányság vezetője is. Így különböző életkorú és ebből fakadóan szakmai múltú, más-más állománnyal dolgozó vezetőkkel beszélgettem.

A megye négy kapitányával készítettem interjút, és mindannyiukkal saját irodájukban ültem le. Mind vállalták az interjút, és nem volt kérdés, hogy ne külső helyszínen találkozzunk, hanem náluk. Ez adott némi benyomást arról, milyen körülményeket alakítanak ki maguknak, már amennyire befolyásuk van rá. Az ízlésesen berendezett irodák mindegyikében a számítógépen megnyitva a Robotzsaru, az Enyübs, a vezetői Skype, a vezetői szignálás panel, az Outlook levelezőrendszer, mert közben a munkának mennie kell.

Az interjúkra előre megszerkesztett kérdésekkel érkeztem. A beszélgetések rögzítésére a jegyzetelést választottam, majd otthon kerek mondatokba foglaltam, dolgozatomban pedig kivonatolva összegzem.

Interjúalanyaim helyi szinten az állományilletékes parancsnokok, akik közül a legrégebben hivatásos szolgálati viszonyban lévő 1983-ban szerelt fel, a legfiatalabb pedig 2001-ben. Van köztük olyan, aki már harminc éve vezetői beosztásban dolgozik, és néhányan több mint tíz éve vezetnek kapitányságukat. A legfiatalabb kapitány 2015-ben került a beosztásába. A megyében jelenleg regnáló helyi szintű vezetők közül egy a jogtudományok doktora, és mindenkinek van rendőrtisztai főiskolai végzettsége, rendészeti szakvizsgája, vezetővé képzője és mestervezető képzője.

Bács-Kiskun megye mind a hét kapitánysága a szervezetiteljesítmény-értékelés alapján kivételes minősítést kapott. A helyi vezetőkkel arról akartam beszélgetni, miben látják az általuk vezetett szervezeti egységek sikerét, valamint saját sikereiket. Az egy szinttel magasabban lévő vezetők, a két főka-

pitány-helyettes válasza is kíváncsi voltam. A két vezetői szintet külön elemzem, jóllehet amikor elkezdtem a munkát, egy közös konklúziót céloztam meg. Az eltérő válaszok azonban arra sarkalltak, hogy elkülönüljön a kapitányok által említett inkább szakmai vezetés és a főkapitány-helyettesek által említett inkább menedzsertípusú vezetés értékelése.

## **A kutatás eredményei**

### *A kapitányok válaszai*

Ahhoz, hogy a szervezet elérje céljait, a vezető pedig eredményes, egyben sikeres legyen, nagyon fontosnak tartják a csapatmunkát és a vezető szerepét a csapatnáv követségében. A vezető személye lehet garancia arra nézve, hogy a szervezeti egységénél dolgozók együtt gondolkodjanak, közösen oldjanak meg feladatokat. Fontos, hogy a szakma által támasztott elvárásoknak a vezetői szervezet megfeleljen, hogy a rendőrség a lakossággal együtt éljen, azzal összefogjon. Ha a vezető jó stratégiai célokat tűz ki kollégáinak, az garantálja az elismertséget és a megbecsülést is. A kapitányok véleménye szerint az általuk vezetett szervezet sikeres, ami annak köszönhető, hogy irányításuk alatt nagyon jó vezetői gárda nevelkedett ki az elmúlt időszakban. Minden vezető büszke az elért eredményekre.

A vezetői tevékenység lényege szerintük az emberi kapcsolat. A legfontosabb az ember, és nemcsak a vezető személye fontos, de a beosztott vezetőké és az állományé is. A vezető legyen közvetlen, céltudatos, elvhű, kiemelkedő érzelmi intelligenciájú ember, hiteles és következetes. Helyi szinten a vezető még kell hogy értsen a szakmához is. A vezetői munka nyolcvanöt százalékban a személyes kapcsolatokról kell hogy szóljon, de szerintük ezekre sajnos egyre kevesebb idő jut a mai kor kívánalmainak megfelelni akaró vezető életében és munkájában.

Hangsúlyozták: folyamatos önképzésre van szükségük a vezetőknek és a beosztottaknak. Állandóan változik a jogszabályi környezet, a feladatrendszer, sokszor máshová kerülnek a hangsúlyok.

Az önismeret és a kollégák ismerete nagyon fontos, az már fél siker, ha valaki tudja magáról, hogy miben szorul fejlesztésre. Ő már nagy valószínűséggel azért is tesz, hogy valóban fejlessze a hiányos készségeit, mert ezáltal lesz jobb vezető. Legtöbbet a közvetlen kollégáiktól, osztályvezetőiktől és kapitánytársaiktól tanulhatnak, de egyikük sem rest körbemenni a kapitány-ság épületében, és megkérdezni a beérkező járőröket a napi eseményekről, az

aktualításokról, vagy éppen a problémákról. Az önfejlesztésen belül a konfliktuskezelést és a kommunikációt említik hangsúlyosan.

A jó vezető ismerveinél a szakmai tudás jelent meg elengedhetetlen faktorként. A jó vezetőnek tudnia kell jól kommunikálni, ezen azt értik, hogy az elvárásokat, feladatokat át tudja adni, úgy hogy a beosztottak megértsék, mit szeretne tőlük. A jó vezetőnek mindenképp ismernie kell önmagát, képességeit, készségeit, de minimum a közvetlen irányítása alatt lévőket is. A jó vezető legyen megbízható, kitartó, közvetlen és becsületes. Legyen igényes a munkájára, környezetére, álljon ki a kollégái mellett nehéz időszakokban is.

Itt egy érdekes dologra hívták fel a figyelmemet. A vezetőnek tudnia kell felállni egy pofon után. Az teljességgel kizárt ugyanis, hogy a beosztása elfoglalásától kezdve szervezeti egysége és ő maga is csak szárnyal. Mindig vannak rossz hírek, rendkívüli események, hibák, kudarcok. A vezetőben meg kell lennie annak a képességnek, hogy ezeket értékelje, tanuljon belőlük, majd erősebben, több tapasztalással menjen tovább. El kell tudnia ismerni, ha hibázott, ezzel tovább növelheti elismertségét, ezáltal hitelességét.

Fontos vezetői kritérium minden irányba az őszinteség. A felső vezetők is azt szeretik, ha egy kapitány elmondja, hogy mit miért nem tud végrehajtani, vagy miért nem azonnal. A vezetőnek kell hogy legyen empátiája. A problémák megoldására legyen nyitott, és abban tevélegesen vegyen részt. Ezek a képességek kiemelkedő érzelmi intelligencia meglétét feltételezik.

Sokkal szervezettebb, katonásabb, szabályozottabb a rendészeti állomány vezetése, a feladatrendszere is, így a kommunikáció is. A bűnügyi szolgálati ág lazább, és mivel ott sok tiszt és főtiszt dolgozik végrehajtóként, talán könnyebb velük a konstruktív és önálló munkavégzés. A vezetőknek azonban fontos, hogy ne érzékeltessék a különbséget a szakterületek között. El kell ismerni, hogy a maga szakterületén mindenki szakember. Ebben kell megerősíteni az állományt a legalacsonyabb szinttől a legmagasabbig.

A helyi szintű vezetők jobban szeretik a belső kommunikációt, kevésbé feszélyezi őket, hiszen kollégákkal beszélhetnek a szakmáról, ráadásul nem kell arra figyelni, hogy miről mit mondhatnak, és hogy éppen kamera vagy diktafon rögzíti az általuk elmondottakat.

Fontosnak tartják az ellenőrzést, ahol az ellenőrzöttel lehet egy jót beszélgetni, „szakmázni”, egy kicsit a magánéletet is bele lehet vinni a beszélgetésbe, és kötetlenebb formában tudomást szerezni a problémákról. Az értekezletek utáni vezetői beszélgetések jelentőségét és fontosságát hangsúlyozták. Manapság ugyanis nincs arra megfelelő fórum, hogy bizonyos szintű vezetők

egymással összeüljenek, kötetlenül információt cseréljenek. Szívesen folytatnák a kapitányi klubot, amelyik korábban éppen erre adott lehetőséget.

Elérkezettnek látják az időt arra, hogy leültesék a rendészeti és a bűnügyi vezetőket egy kerekasztal-megbeszélésre, ahol például a körzeti megbízottak aktuális feladatszabásáról, a szolgálatirányító parancsnokok feladatairól vagy a közlekedési bűncselekmények koordinációjáról beszélgethetnének. Ezek az állományilletékes parancsnokok jelenléte is hasznos lenne, hogy globálisan rálátva a problémákra, a közös és jó megoldás irányába induljanak.

Valahogy úgy, ahogy 2017 nyarán Bács-Kiskun megye rendőri vezetése odaállt – a megyére jellemző és egyre sürgetőbb intézkedéseket követelő – a tanyákon élő, kissé elszigetelt időskorúakat érintő problémák összegyűjtése és megoldáskeresése mögé. A hét kapitányság megkereste az idősekkel foglalkozó önkormányzati dolgozókat, nyugdíjasklubokat, polgárőr-egyesületeket, tanyagondnoki szolgálatokat, mezőőröket. Már a bemutatkozó beszélgetéskor lehetett látni, hogy jelentős szakmai munkára lehet számítani. A helyi rendőrök sikeresnek értékelték a beszélgetéseket, és az asztalgazdák közül többen is megjegyezték, hogy sokkal több információjuk lett a beszélgetés végére. Azt is megtudták, hogy az időseknek nem az a legaggasztóbb problémájuk, hogy esetleg bűncselekmény áldozatává válhatnak, hanem az egészségük romlása, az elmagányosodás, az elszigetelődés az, amivel nem tudnak mit kezdeni.

Ha csak Kiskunfélegyházát nézem – ahol jómagam is asztalgazda lehettem –, megtudtam, hogy több mint hatezer hatvanévesnél idősebb nyugdíjas él a városban, ám a nyugdíjasklubokban és kulturális programokban részt vevők száma nem éri el a hatszázat. Velük semmi probléma nincs, a többi ötezer-négyszáz idős ember szociális ellátását kell megszervezni: gyógyszereiket kiváltani, postájukat intézni, családtagjaikat megkeresni. Ez jelentős állami, közösségi szerepvállalást igényel, amelynek csak igen kis része tartozik a rendőrségre.

A hét város hét Caféja után a kapitányságvezetők Kiskunhalason vettek részt egy olyan Cafén, amelyen összegezhetnék a rendőrség számára hasznos és begyűjtött információkat, és közösen ötletelve a megoldásokat is elkezdték keresni. A kapitányok üdvözölték a módszer hatékonyságát és a „szakmázás” lehetőségét is, és mind megjegyezték, hogy örömmel ülnének le egy-egy hasonló kávéra egymással, ha erre lenne lehetőségük, akár havi szinten is.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Lásd <http://policecafe.hu/police-cafe-rangado/>; <http://policecafe.hu/michelangelo-es-a-rendorok-police-cafe-zarorak/>

A megkérdezett vezetők asszertívan vezetnek, az érzelmi intelligenciájukkal fékezve az indulatos döntéshozatalokat. Egyöntetű a válasz a tekintetben, hogy akire csak az egyik vezetési stílus jellemző, vagy csak azt alkalmazza, az nem való vezetőnek. Nem lehet mindig demokratának lenni, mégis arra törekcsenek. Az érzelmi intelligencia, az élettapasztalat nagyban befolyásolja a vezető személyiségét, ezáltal vezetési stílusát is.

A megkérdezettek mindegyike szeret vezető lenni, mégpedig kifejezetten rendőri vezető. Azért, mert sikerorientáltak, elhivatottak és a szervezeti egységük évről évre hozza a jó eredményeket. A siker mellett azt tartják a legszébbnek, hogy emberekkel foglalkozhatnak. Azokkal érik el a jó eredményt, akik már korábban is a szervezetnél dolgoztak, mégsem volt a szervezet olyan sikeres, mint manapság. Ez benne a kihívás, a szépség és egyben ez a legnehezebb is.

Azt is elmondták, hogy sokszor a magány terhét is viselniük kell. Ahogy a beszélgetések korábbi szakaszaiban is elhangzott, a kötelező feladatrendszer az utóbbi időkben elveszi az időt és energiát a valódi vezetéstől. A személyes törődés csökkenése miatt nagyon nehéz megtartani az állományt. Nálunk a csapaterőben dolgozó kollégák jobban meg vannak fizetve, mint a helyi járőrök. Ebből a megyéből 2017-ben a Szegeden újonnan megalakuló Készenléti Rendőrség osztályához negyven olyan szakember kérte áthelyezését, akiknek a szakmai múltja már öt és tizenöt év közötti volt.

A válaszadók egyöntetű véleménye szerint kiforrott, stabil szakmai alapokra és személyiségre van szükség ahhoz, hogy valakiből jó vezető lehessen. Ehhez minimum életkornak a harminc évet határozták meg, de ideálisabbnak látják a betöltött negyvenedik életévet. Igazán nem a kor számít, hanem az élettapasztalat, a szakmai tudás és az, hogy egy vezető a beosztásban ne a hatalmat keresse, hanem újabb feladatot lásson benne, amelyben megméreti magát. Tehát a beosztással járó munkára és ne a pozícióra vágyjon az, aki vezető akar lenni. Minél később kerül valaki vezetői beosztásba, annál több ideje van tanulni másoktól. Egy ötvenévesen vezetői székbe ülő kolléga a mögötte lévő harmincéves szakmai tapasztalattal, néhány vezető által mutatott jó vagy éppen rossz példával már igencsak érett és alkalmas a vezetésre, ha megvannak benne a szükséges készségek.

Az iskolai végzettségek kelletek ahhoz, hogy formálódjanak. Azt mondták, hogy életük minden szakaszában az annak a szakasznak megfelelő végzettséget szereztek meg. A szakmai ismeretek megalapozása után a vezetői képzéshez már hasznos volt a szakvizsga és a vezetővé képző is, de a legjobb, amit hasznosítani tudnak vezetőként, az mindenki számára a mestervezető-

képző volt. Ez az az interaktív módszer, amellyel magas fokú önismeretre tehetek szert, amellyel elhelyezhetik magukat a rendszerben, és ez adta a legtöbb vezetélméleti, kommunikációs fejlődést és tudást, amelyre egy ma regnáló vezetőnek szüksége van.

A kapitányok egyöntetűen fejezték ki sajnálatukat, hogy ilyen képzésen csak egyszer van lehetőségük részt venni. Az önismereti tréningek, a változó környezethez való alkalmazkodás, az informatikai vívmányok és a munkánkban megjelenő új próbatételek ugyanis állandó fejlődést, fejlesztést várnak el mindenkitől. Ez pedig rendszeres képzéssel lenne megvalósítható.

Számomra nagyon szimpatikus az a vezetői kiválasztás, amelyről az egyik interjúalany mesélt. Franciaországban láthatta, hogy a rendőrséghez eleve csak diplomás embereket vesznek fel, akik elvégeznek egy a mi rendészeti szakgimnáziumunkkal megegyező képzést. Ezután öt évig olyan egységnek kell szolgálniuk, ahol csapaterős tevékenységet végeznek, rendezvényeket, mérkőzéseket és védett személyeket biztosítanak. Majd a jobb képességűek vidéki kapitányságokhoz kerülnek járőrnek. Az utcán így legalább tíz év szolgálatot látnak el, ez idő alatt vezetőik megismerhetik kollégáikat, a képességeiket, készségeiket. A vezetők tehetnek javaslatot, hogy melyik emberükben látnak utánpótlási reményt, és ha az egyén vállalja, akkor megkezdí a tisztképző akadémiát. Az akadémia elvégzése után már tisztként és egyben vezetőként tevékenykedik. A tisztek kiválasztása magasabb beosztások betöltésére ugyanezzel a módszerrel történik, majd akik megfelelnek és vállalják, azok is megkezdhetik a tábormoki képzést. Erre kb. negyven-ötven éves korban kerül sor. Ott nincsenek húszéves, talpig felfegyverzett rendőrök az utcán. Az emberek a főiskolával, egyetemmel legkorábban is huszonkét évesen végeznek, majd két év iskola következik, tehát amikor egy francia rendőr először fegyverrel az oldalán megjelenik a francia utcákon, már legalább huszonnégy éves, és nagyon elhivatott. Ott mindenki elhitetik és mindenki tudja is, hogy az iskolát végigjáró rendőrtisztviselő szakember a maga területén. És én itt a tisztviselőre tennem a hangsúlyt, amellet hogy a szakma ismerete is fontos. A „tiszt viselője” úgy viselkedik, úgy öltözködik, úgy intézkedik, ahogy a tisztségéhez méltó. Franciaország minden állampolgára tiszteli, becsüli azt, aki magára ölti az egyenruhát, és akár az élete kockáztatásával is szavatolja az ő biztonságát. Abban a fiatal felnőttben, aki elvégezte az iskolát, megvan a maximális alázat, tisztelet és szakmai tudás. Ha valaki nem alkalmas a rendőrtisztviselői pályára, az huszonnégy éves kora előtt kiderül. Egy hasonló jellegű kiválasztási eljárás, egy hasonló képzési elv szerintem Magyarországra is ráférne.

Nincs olyan vezető Bács-Kiskun megyében, aki ne hallott volna a Police Caféről! Ebben a megyében minden rendőrkapitányság tartott már Cafét. A Kiskunhalasi Rendőrkapitányság már a sokadikat tartja, önálló moderációval. Minden kapitány úgy nyilatkozott, hogy ez a módszer olyan lehetőséget ad a rendőrség kezébe, amivel megszólíthatja a társszerveket, az együttműködőket, de a lakosság bármely részét, akár a szegregációban élőket is. A módszer maga alkalmas lehet egyfajta információcserére is emellett, hogy problémamegoldó hatása is van. Közös gondolkodásra hívhatjuk a problémát felvetőket, sőt felelősséget is adhatunk a kezükbe, ami által nem csupán át-passzolják a rendőrségnek a biztonsággal kapcsolatos problémák megoldását, hanem tevélegesen részt vehetnek benne.

A helyi vezetők fontosnak tartották, hogy bizony meg kell találniuk azt a hobbit, sportot, szabadidős tevékenységet, amellyel a kimerítő, sokszor stresszes munka után feltöltődhetnek. Ez némelyiküknél a futás, az úszás, a szaunázás, a kirándulás a családdal, a túrázás vagy éppen a rejtvényfejtés, a zenélés, akár a templomba járás, vagy a tanyán az ottani teendők elvégzése, focizás a kollégákkal, de idesorolható az azokakkal való játék is. A család és a gyermekek is felölthetnek. Három kapitánynak már egy-egy fia is rendőr.

#### *A főkapitány-helyettesek válaszai*

A legrégebben rendőrként szolgáló igazgató 1984-ben szerelt fel, és huszonhat éve vezetői beosztásban dolgozik. A vezetők főiskolát végzetek, és egy kivétellel – aki vezetői beosztásban töltött szolgálati évei alapján mentességet kapott – rendészeti szakvizsgájuk, vezetővé képzőjük és mesterveető-képzésük is van. A területi szintű vezetők korábban legalább megyei osztályt vagy városi kapitányságot vezettek.

Szerintük az embereken múlik a siker, ehhez jó célkitűzés, jó stratégia szükséges. Mivel területi szinten vezetnek, a körülöttük lévő vezetői gárdával kell elhíttetniük és megértetniük, hogy a kapott feladatokat meg tudják oldani, és nagyon fontos, hogy az általuk irányított nyolc-nyolc osztály, a háttárendészeti kirendeltségek és a kapitányságok vezetői mind jó szakemberek legyenek.

Szerényen ugyan, de egyöntetűen sikeresnek értékelik saját egységüket, amit alá is támasztottak a teljesítményértékelés eredményével, valamint az önkormányzatoktól és társszervektől kapott visszajelzésekkel.

---

8 [www.policecafe.hu](http://www.policecafe.hu)

A vezetői autoritást említik, hiszen egy adott állományból kell kihozni a maximumot. Volt olyan vezető, aki elmondta, hogy az ő szintjén is, de még magasabb szinteken biztosan abba az irányba tolódik el az irányítás, hogy nem a szakmai profizmus kell hozzá, hanem az a vezetői képesség, amellyel csapatot tud kovácsolni és össze tudja tartani az egységét a közös cél elérése érdekében. Mindamellett nagyon fontos, hogy a vezetőnek fel kell tudnia ismerni a problémákat, és azt is, hogy mi nem az. A problémák megoldása a vezető feladata, amihez azonban olykor konfliktusokat is kell vállalni.

Egy vezetőnek állandóan fejlődnie kell. A kommunikációs készségeiket illetően még mindig kritikusak magukkal, és igyekeznek tovább csiszolni a tudásukat. Sokat tanulnak a szakmáról és a vezetésről is, de már nem könyvekből, hanem a kollégáktól.

A területi szintű vezetőnek ismernie kell a szervezete összetételét, feladatrendszerét, mert csak akkor működtetheti hatékonyan. A jó vezető szerintük is türelmes, kitartó, empatikus, kongruens. Az érzelmi intelligencia mellett fontosnak tartják az önismeret igényét. A vezetőnek kötelessége tanulni a szakmát, a vezetést és a kommunikációt is.

Úgy vélik, hogy a helyi és területi szintű vezetők között nem szabad, hogy különbség legyen a készségekben vagy a kommunikációban, hiszen az alapelv is ugyanaz. Minden igazgatónál összetett feladatrendszerek vannak, amelyeket kreatívan kell megoldani. Azonban a területi vezetők által elvárt eredmények végrehajtói szintű kommunikálásában, a végrehajtásban már lehetnek különbségek.

A belső (szervezeti) kommunikáció számukra is könnyebb, amit a hallgatóság ismerete okoz. Kifelé is olyan „lazán” kellene megnyilvánulni, mint ahogyan azt a kollégákkal szokták, de ez nem egyszerű. Azt kell magában helyre tennie a vezetőnek, hogy amiről beszél, abban ő a legjobb. Ehhez nyilván valódi felkészültség kell arról, amiről előad, a hallgatóságról, és nem árt, ha kérdések megválaszolására is felkészül legalább egy-egy intelligens terelelő válasszal. Területi vezetőként már tudják, hogy legjobban az ügyességgel, bírósággal történő kommunikációra kell odafigyelni.

Koordinációnak nevezzük azokat az értekezleteket, amikor több szolgálati ág ül le egy asztalhoz. A lényeg, hogy a kommunikáció és az információ átadása folyamatos, rendszeres és kétirányú legyen. A vezető maradjon közvetlen és közvetlen a kollégáival. A vezető – ha tud – értekezletek után töltsön időt a kollégáival. Beszélgessenek kötetlenül is, és ne csak szakmáról.

Interjúalanyaim első szava az asszertivitás volt. Tudják, hogy jól hangzana, ha azt mondanák, hogy demokratikus vezetők, de tudják, hogy nem lehet

mindig annak lenni. A problémákhoz igazítják a vezetői stílust annak érdekében, hogy az ügy mihamarabb és minél jobban legyen megoldva. Fontosnak tartják azonban, hogy bármelyik stílust alkalmazták is, az övék a döntés és a felelősség is.

*„A munkát szeretjük, a kollégáinkat szeretjük, nem pedig vezetőnek lenni.”* Mindig, minden feladatot végrehajtanak, végrehajthatnak nemcsak azért, mert ez a felsőbb vezetés elvárása, hanem hogy a megyében dolgozó nagyjából ezerkilencszáz rendőrnek és az általuk szolgált lakosságnak is jobb legyen.

A vezetéshez jelentős szakmai és élettapasztalat szükséges. A vezetőknek kell meglátniuk egy-egy kollégában az alkalmasságot/alkalmatlanságot. Az ő felelősségük, hogy a megfelelő időben a megfelelő helyre tegyék a velük szorosán együttműködőket, ugyanis ha valakit túl korán tesznek vezetői pozícióba, ám ő még nem elég érett a feladathoz, előfordulhat, hogy nem válik be. Az ilyenek mondanak le a beosztásukról és vesznek el kedvüket egy életre a vezetéstől, pedig lehet, hogy életüknek egy későbbi – kiforrottabb – szakaszában igen jó vezető lehetett volna belőlük. A válaszadók megemlítették még, hogy egy beosztásból bizonyos év elteltével érdemes váltani. Ha nem lehet éppen magasabb beosztásba, akkor a már elért szinten kell egy másik szolgálati helyen, vagy másik szakterületen is kipróbálnia magát az embernek, ezzel elkerülve a kiégést.

A vezetővé képző és a mestervezető-képző adta nekik a legtöbbet a rendőri képzések közül. Vezetőként ezeket lehet hasznosítani, és alig van olyan döntés vagy kommunikáció, amikor ne gondolnák át az ott hallottakat és elemeznék magukat az akkori önértékeléseknek megfelelően. Ez azért is jó, mert folyamatosan egyfajta (ön)kontroll alatt vannak, és tudják, hogy nem érzelemből fognak dönteni.

A válaszadók hallottak a Police Caféről, sőt már vettek is részt rajta. Véleményük szerint ez a külső kommunikációban új és interaktív módszer lehetne jó moderátorral a megfelelő szakemberek összehozására és információcseréjére, akár problémamegoldásra is. Azonban belső Cafét nem tartanának, mert úgy gondolják, ha vezető is részt vesz rajta, akkor nem nyílnak meg az emberek, ha pedig nem lenne ott vezető, akkor panaszáradatba menne át az egész. *„A szervezetünk nem elég érett arra, hogy ilyen módon kommunikáljon.”* Azt már én teszem hozzá, hogy viszont ha soha nem kezdünk el ilyen módon beszélgetni egymással, akkor az esélyét sem adjuk meg annak, hogy megérjünk rá. A 22-es csapdája...

Fontosnak tartják területi szinten is a kiegyensúlyozott családi hátteret, továbbá úgy gondolják, hasznos szabadidős tevékenység szükséges a stresszes, fárasztó munka utáni feltöltődéshez.

## **Zárógondolatok**

Manapság más szempontoknak kell megfelelniük a rendészeti vezetőknek, a megváltozott társadalmi közeg új követelményeket támaszt velük kapcsolatban. A vezetők és beosztottak közötti korábbi „hatalmi” távolságok a társadalmi hierarchia alapján alakultak ki, ám ezek mára elavultak. A feladatok egyre inkább megkövetelik a kreatív gondolkodást, de ehhez meg kell adni a megfelelő mértékű szabadságot a dolgozónak, hiszen csak így végezheti hatékonyan a munkáját.

Nyilvánvaló, hogy a hosszú évtizedeken át kiépült vezetői szervezeti hierarchiát nem lehet egyik napról a másikra megszüntetni, de a szemléletváltásra szükség van. Meg kell vizsgálni, hogyan lehet változtatni a szervezeti felépítésen, a külső és belső információáramláson, csökkenteni a bürokráciát és javítani a kommunikációt, és ebben nagy szerepe van a vezetői kiválasztásnak, a vezetők képzésének.

Az elég jó vezető kapcsolatban áll a munkatársakkal, megteremt számukra a megfelelő szabadságot, építi és egyben folyamatosan mentorálja csapatát. Akkor jár el helyesen, ha hagyja dolgozni őket, hagyja önállóan megoldani a konkrét ügyet. Vezetők gyakran vitáznak arról, feltétlenül szükséges-e, hogy az ő szakmai tudásuk, tapasztalatuk nagyobb legyen az adott dolgozóénál, vagy a vezető munkája inkább a segítő iránymutatásban, a feladatok összehangolásában merüljön ki. Én azt a véleményt osztom, hogy a vezető szakmaitudás-szintje haladja meg beosztottjait, de ne akarjon minden szakmai kérdést ő megoldani, és ezt a több tudást és tapasztalatot ne hangoztassa, ne demonstrálja, ám ha kell, akkor igenis „tegye oda magát” szakmailag is.

Természetesen a vezetőnek gyakran kell megoldania olyan helyzeteket is, amelyekhez szükség van a vezetői „hatalmára”. A folyamatosan változó társadalmi, jogszabályi környezet egyre nagyobb követelményei miatt a vezetőnek „naprakésznek” kell lennie, figyelnie kell a saját területén lévő változásokat, a dolgozók munkavégzését. Az elvárt hatékonyság érdekében ösztönözni kell őket a minél jobb teljesítményre. Ma már a vezető teljesítményét egyre inkább a vezetése alatt álló beosztottak teljesítménye alapján ítélik meg, ami azt jelenti, hogy a helyzete nagyon hasonló a beosztottakéhoz.

A felelőssége azonban lényegesen nagyobb, hiszen őt vonják felelősségre, ha a „csapata” nem jól teljesít.

A vezető feladata s egyben felelőssége olyan munkatársak kiválasztása, alkalmazása, akik képesek a kimagasló szintű munkára. Számtalanszor kell hoznia úgynevezett népszerűtlen döntést, intézkedést is. Nem biztos, hogy az az elég jó vezető, akit minden beosztottja szeret, és ez lehetetlen is. Egy elég jó vezetőnek sokkal inkább korrektnek, segítőkésznek, határozottnak, együttműködőnek kell lennie. Fontosak a megfelelő szakmai tapasztalatok, a vezetői gyakorlat, és hogy kiálljon beosztottjai mellett.

Elengedhetetlen a folyamatos önképzés, a felelősségvállalás és a személyes példamutatás. Természetesen az elég jó vezető nem csupán a beosztott alkalmazottakkal korrekt és együttműködő, hanem vezetőtársaival is. Sorolhatnám még sokáig az elég jó vezető ismerveit, azonban megállapítható, hogy igen nehéz megfelelni mindezen tulajdonságoknak – talán nem is lehet valamennyinek –, de hogy törekedni kell erre, abban bizonyos vagyok. Sőt, a vezetőképzés vége felé tartva abban is, hogy ez tudatos, jól szervezett képzéssel igenis lehetséges.

Egyértelmű, hogy senkiből sem lehet tökéletes (ideális) vezető jó (ideális) kommunikáció nélkül. Ezért megelégedtem az „elég jó” vezető fogalmának körüljárásával. Ahhoz, hogy valaki elég jó vezető legyen, több kompetencia birtokában kell lennie, és ezek közül csak az egyik a jó kommunikációs készség. Ám ne felejtjük el, hogy egy vezető – mint mindenki más is – minden pillanatban kommunikál. Mivel ő az általa vezetett szervezet első számú megjelenítője, ezért nem teheti meg, hogy „elbújik a világ elől”, nem megy emberek közé. Minden pillanatban készen kell állnia a kommunikációra, akár arról van szó, hogy egy beosztottja fordul hozzá egy problémával, akár arról, hogy a szervezeten kívül kell megnyilvánulnia. Ezért (is) különösen fontos, hogy ne csak tisztában legyen a kommunikációra vonatkozó ismeretekkel, hanem megfelelő szinten használja is őket.

Ilyen szintű vezetőkhöz eljutni egyáltalán nem volt egyszerű. Többszöri időpont-egyeztetés volt szükséges, mert pont erre az időszakra esett a soron kívüli feladatok, értekezletek, év végi beszámolók írása, a teljesítményértékelések elvégzése. Ezúton szeretném tehát megköszönni interjúalanyaimnak, hogy szorítottak időt a beszélgetésekre és ezzel hozzájárultak a diplomamunkám elkészítéséhez.

## MOLNÁR KATALIN – TAMÁSI ZSOLT

### A rendőrség közösséggel való kapcsolatának javítási lehetőségei

Szerzőpárosunk egyikének több évtizedes rendőri, másikunknak pedig oktatói gyakorlata, illetve egyéves közös munkánk alapján határozottan állítjuk: hatékony rendészeti munka csak széles társadalmi összefogással végezhető eredményesen. Lehet, hogy sok tekintetben jó úton járunk, de nincs olyan jól működő gépezet, amelyen ne lenne még néhány hatékonyságot növelő módosítást végezni. A XXI. században Magyarországon a rendőrség és a rendőr megítélése meglehetősen eklektikus. Az állampolgárok általában nem kedvelik a rendőrséget, azonban az egyes rendőrt a legtöbb helyen nagy becsben tartják. Mivel a testület hatékonysága alapvetően a csapatmunkában, az egységben rejlik, jó lenne változtatni az összkép megítélésén. Valljuk, hogy ehhez a rendőrség és a civil társadalom egymáshoz fűződő kapcsolatának javítása az egyik legadekvátabb eszköz.

### Valahol Európában...

A rendészet jóformán egyidős az emberiséggel. A hatalommegosztás különböző szintjein, az állam fejlettségének függvényében beszélhetünk különféle rendészeti funkciók kialakulásáról. Amikor az emberek közösségben kezdtek élni, már léteztek különböző szabályok, követendő magatartások. Eleinte a jogi normák, az erkölcsi parancsok, a korábbi nemzedékek által hátrahagyott szokások összefonódtak. Az állam fejlődése azonban megkövetelte olyan konkrét szervezetek kialakítását, amelyek a társadalmi normák és az ezekből formalizált törvények betartatását voltak hivatottak szolgálni, vagyis speciálisan a rendvédelemhez kötődtek. Ezekre az előzményekre utalván a rendőrség modern fogalmát talán legkifejezöbben először az 1795. évi francia Code des délits et des peines adta: „*A közrend s a személy- és vagyonbiztonság fenntartása a rendőrség feladata.*”<sup>1</sup>

A rendőrség fejlődésének egyik jelentős lépcsője, hogy 1667-ben XIV. Lajos létrehozta az első rendőrhivatalt Párizsban. Gyakorlatilag ez tekinthe-

<sup>1</sup> Ambrusz József: Rendvédelmi ismeretek. NKE, Budapest, 2014, 11. o.

tő a modern rendőrség első megjelenésének. Kinevezett egy rendőrfőnököt, ezzel központilag szabályozták a rendészeti ügyek kezelését. Innentől kezdve a rendészet gyors fejlődésnek indult.

A rendészet a XVII. század táján több irányban fejlődött. Angliában a helyi közösségekben vetődött fel az igény először a rendészet megteremtésére. Minden fegyvert fogni képes férfi felelt valamilyen szinten a rendért. A rend védelmére a közösség tagjai voltak hivatottak. Ez teremtette meg a közösségi rendészet alapjait.

Fontos megemlíteni, hogy a kontinens országainak döntő többségében volt írott alkotmány, vagyis a jog alapját adó legfőbb törvény, az angolszász állami berendezkedésű országok pedig a szokásjogot, a precedensalapú igazságszolgáltatást követték.

A kontinensen alapvetően az állam létrejötte alakította a rendészet jellegét. Először a hadseregen belül alakultak ki erre specializálódott egységek, majd Franciaországban a korábban már említett módon, az államhatalom intézményesítette a rendészetet. Európa államai alapvetően a francia modellt követték. A felülről jövő államrendőrségi modell terjedt el Németországban és a kontinens több nemzetállamában. Ezt alapvetően kontinentális, míg az angol mintát angolszász rendészeti modellnek szokás nevezni.

## A közösségi rendészet magyarországi gyökerei

A XIX. századig rendőrségről Magyarországon elsősorban a független városok esetében beszélhetünk. Ez egyértelműen önkormányzati jellegű, alulról szerveződő rendészet volt.

A kiegyezés után jelent meg az állam egyértelmű szerepvállalása a rendvédelemben, ezzel egy időben alakult meg a Magyar Királyi Rendőrség is. Azonban a városi rendőrségek nagyrészt az önkormányzatok irányítása alatt álltak, így a Belügyminisztérium csak rajtuk keresztül tudott beleszólni a rendőrség munkájába. 1905-ben, *gróf Tisza István* miniszterelnöksége idején történt meg az önkormányzati rendőrségek államosítása. E korszak rendőrségképe egy kiegyensúlyozott, jó közbiztonsági mutatókkal jellemezhető szervezeté. Ebben az időszakban alakult ki a modern polgári típusú közigazgatás rendszere is, amely feltétlenül hatással volt a rendészet fejlődésére is.<sup>2</sup>

Az első világháború azonban szükségszerűen véget vetett a fejlődésnek. A rendvédelemben szolgálatot teljesítő állomány kimagaslóan képzett rend-

<sup>2</sup> Christián László: Epizódok a rendészet történetéből. Iustum Aequum Salutare, V. 2009/3., 155–170. o.

örökből állt, elvárták, hogy a rendőr legyen erényes, nyugodt, határozott és gyors. Ezek a követelmények az első világháború után sem változtak. A rendőrség elit jellegét különféle juttatásokkal is erősítették: nyugdíjjogosultság, halál esetén a hátramaradó család támogatása, lakhatási támogatás.

A második világháború előtti években erősödött a rendőrség politikai szerepvállalása, a politikai rendészet erős német befolyás alá került, majd a háború vége felé már teljesen egybeforrott a Nyilaskeresztes Párt érdekeivel. Ezen a ponton már rendészeti szakmai tevékenységről nem beszélhetünk.<sup>3</sup>

A második világháború után a központilag, szovjet mintára szervezett rendőrség nem volt mentes a politikai befolyástól. A korszakból kevés szakmai jellegű információ maradt fenn. Az azonban egyértelmű, hogy ez az időszak nem kedvezett a társadalom és a rendőrség közötti kapcsolatnak.

## **A rendszerváltás utáni rendőrségkép változásának egy lehetséges olvasata**

Az 1980–1990-es évek jelentős fordulatot hoztak. A rendőrkép és a rendőrségkép szempontjából fontosnak tartjuk ezt az időszakot külön is elemezni. A rendszerváltás utáni első időszakban, 1990 és 1991 között, a bűncselekmények száma ugrásszerűen emelkedett.

Ahhoz, hogy a rendőrség megítélése a társadalom szemében pozitív legyen, jól kell tudni gazdálkodni a meglévő infrastruktúrával és eszközrendszerrel. Ennek vannak tárgyi, infrastrukturális és szervezeti-jogi, valamint személyi feltételei. Végül, de nem utolsósorban pedig ott van a kommunikáció mint kapocs a társadalom és a rendőrség között. Érdekes ambivalencia, hogy a rendőrség jobban képzett, tapasztaltabb rétege, a középvezetői, jól kommunikáló, széles körű ismeretek birtokában lévő tisztii állomány sokszor nem találkozik közvetlenül az állampolgárral. Elsősorban adminisztratív tevékenységet végez, logisztikai feladatokat lát el. Az állampolgár a járőrrel, jobb esetben a nagyobb szakmai tapasztalattal és gyakorlattal bíró körzeti megbízottal, esetleg a bűnügyi nyomozóval találkozik. Ezek a találkozások meghatározók lehetnek a rendőrségről alkotott kép kialakulásában. Egy teljesen jogszerű és szükséges intézkedés csak megfelelő kommunikációval együtt éri el azt a célt, hogy a polgárok törvénytisztelők legyenek.

---

<sup>3</sup> Vö. Parádi József: A magyar rendvédelem története. Osiris Kiadó, Budapest, 1996

### *A reménytelen kilencvenes évek*

1989 után a kapitányságokon szolgálatot teljesítő rendőrök a legkevésbé sem voltak határozottak. A jogszabályi környezet megrendült, rendőrségi törvény nem volt, az intézkedések és a nyomozások a korábban kialakult gyakorlat szerint folytak.

1994-ben megalkották a rendőrségről szóló törvényt. Ez már nagy előrelépésnek számított. A munka alapjai kezdtek megszilárdulni. Az oktatási rendszer eleinte nagy energiával, kiemelkedő színvonalon kezdett működni. Középszinten létrejöttek a rendészeti szakközépiskolák, Csopakon, Körmen- den, Nagykovácsiban, Miskolcon és Szegeden. Rendőr csak a megfelelő szakképesítés megszerzése után lehetett valaki. A másoddiplomás képzés kimeneti követelményei megegyeztek a levelező képzésével. Egyértelműnek tűnt, hogy a szakképzettség megszerzése fontos cél.

Ebben az időszakban a rendőrség nagyon nyitott volt a társadalom irányába. Egymás után jöttek létre különböző alapítványok, amelyek a rendőrséget támogatták. A közbiztonság felértékelődött, mert az ismertté vált bűncselekmények száma nagyon magas volt. A társadalom önvédelmi reflexe viszont alacsony szintű. Az állampolgárok hozzá voltak szoktatva ahhoz, hogy ezeket a kérdéseket az állam megoldja. A magánbiztonság gyakorlatilag nem létezett. A felvetődő vagyonzédelmi igények alapján megnyíló piaci részt gyakran ellenőrizetlen és ellenőrizhetetlen társaságok töltötték be, gyakorta megkérdőjelezhető kapcsolatrendszerrel. Bár az alapítványok azt a célt szolgálták, hogy a rendészetet támogassák, de előfordult, hogy a nagylelkű támogatók ezt nem teljesen önzetlen szándékkal tették.

### *1998–2002*

A rendszerváltástól napjainkig gyakran találkoztunk a különböző időszakok rendészeti stratégiáival. A rendszerváltás rendészeti szempontból egyik meghatározó eseménye az volt, hogy a centralizált rendészetet rögzítették az akkor hatályos alkotmány szövegében. Az egymást követő kormányzati ciklusok mindig fontosnak tartották a közbiztonságra vonatkozó stratégiai elképzeléseiket megjeleníteni.

1998-ban volt ugyan egy meghirdetett közbiztonsági reform, de csak papírpjekt maradt, mert jött a kormányváltás, és az előző tervezetet lesöpörték az asztalról. Érezhető volt, hogy az 1989-es rendszerváltás után a rendőrség struktúrája megmaradt, egy örökölt szervezeti felépítéssel és eszközzrendszer-

rel folytatta a munkát. Minden bizonnyal a lakosságnak a rendőrökhöz való hozzáállásán is ez látszott.

Az első fontosabb egzisztenciális előrelépés 1998 után következett be. Rendeződtek a bérek, a rendőrség társadalmi megítélése is sokat javult. Több olyan folyamat is beindult, amelyek a rendőrség felzárkóztatását szolgálták az európai rendőrségek mellé. Mindezt külföldi tanulmányutak is segítették.

A fejlődés iránya egyértelműen az volt, hogy a rendőrség minél professzionálisabban illeszkedjen a társadalomba. Előkerültek olyan fogalmak, mint az állampolgárok szubjektív biztonságérzete. Megjelentek a törekvések a bűnmegelőzéssel kapcsolatos fejlesztésekre. A rendőrség belső tisztulási folyamaton ment keresztül. Megszűntek a közbiztonsági alapítványok, helyükbe az önkormányzatokkal való kapcsolatok erősítése lépett. Rendőri szervezet számára pénz vagy eszközt csak önkormányzat adományozhatott. A büntető törvénykönyv szigorodott. Több olyan intézkedés történt, amely a rendőrség és a lakosság kapcsolatát igyekezett megerősíteni. Ebben az időszakban létesültek nyaranta az idegenforgalmi területeken a diákok számára munkalehetőséget kínáló bűnmegelőzési irodák. A bűncselekmények száma ekkora már valamelyest csökkent és állandósult. A rendőrség állományának átlagéletkora huszonöt év körüli volt. A technikai ellátottság javult, megjelentek az első számítógépes ügyfeldolgozó rendszerek, a Robotzsaru2000 és az országos nyilvántartások. A rendőrség erősen centralizált formában működött.

#### *2002–2010*

2002 után újabb fejezethez értünk. Az 1989-ben elfogadott büntetőeljárás törvény még mindig nem lépett hatályba. Újra elhangzottak azok a kormányzati ígéretek, miszerint a rendészet teljes átalakítására van szükség. Ezek a reformtörekvések időről időre felbukkantak, majd a tényleges végrehajtásukra nem került sor. A Belügyminisztérium helyett Igazságügyi és Rendészeti Minisztériumot hoztak létre. Érezhető volt ebben az időszakban a rendészet fejlődésének lassulása. A rendőrség működése belülről szemlélve tétova irányokat vett. Ez abban is megnyilvánult, hogy ahány megye, annyiféleképpen neveztek a rendőri szervezeteket.

Több nagyon fontos esemény is történt ebben az időszakban, ami szintén meghatározó a rendőrkép és a rendőrségkép alakulásának megértése szempontjából. A legmeghatározóbb a 2006. őszi eseménysorozat, amikor is a kormányzat egyértelműen politikai célok érdekében használta fel a rendőrséget. Ez az időszak sokat ártott a nehezen felépített állampolgári megítélés szem-

pontjából. Az emberek ismét elfordultak a rendőrségtől, az államszocializmus idejéhez hasonlitos szakadékok keletkeztek. A rendőrökön erős bizonytalanság lett úrrá. Sokakban ez az időszak érlelte meg az elhatározást arra, hogy elhagyják a testületet. A rendőrség nem volt felkészülve ilyen volumenű problémák kezelésére. A képzettség és a felszereltség egyaránt hiányos volt, és az irányítás is rengeteg kívánnivalót hagyott maga után.

Hamarosan jött a következő trauma: a rendőrség és a határőrség integrációja. A lépés szükségszerű volt, de a kapkodás és az átgondolatlan döntések nyomán kialakult vákuum hatalmas rutint és tudást szakított ki az amúgy is megtépázott testületből. Ismét csak nőtt a bizonytalanság és a bizalmatlanság. A civil életet nagyon vonzóvá tette az akkori illetményénél magasabb nyugdíj lehetősége. Ki ne gondolkodott volna ezen a lehetőségen? Az érintettek köre azonban meghatározott volt: huszonöt év szolgálati viszony és betöltött ötvenedik életév vagy egészségi alkalmatlanság. Az addig sem túl jó állományösszetétel hihetetlen gyorsasággal változott meg. A belügyi vezetés pedig támogatja ez a törekvést. A korábban szigorú FÜV bizottságok gyors és az érintett számára kedvező döntéseket hoztak. Szájról szájra terjedtek a módszerek, amelyek a könnyű és gyors leszereléshez vezettek.

A munkaterhek aszimmetrikussá váltak, mivel a leszerelni szándékozó kollégák papíron még hónapokig a rendszerben maradtak, de feladataikat másoknak kellett megoldaniuk. Feszültségek keletkeztek az állományon belül. Két oldalt lehetett egyértelműen elkülöníteni: azokat, akik tudtak élni a lehetőséggel, és azokat, akik nem.

A belső feszültségek nyilvánvalóan kihatottak a társadalomra is. A külső szemlélők azt látták, hogy a rendőrségtől fiatal emberek mennek nyugállományba, az átlag polgár szempontjából szinte elérhetetlenül magas „nyugdíjjal”. Újabb feszültségforrás, ami nyilván nem kedvezett a rendőrség külső megítélésének. Ezek pedig mind a mai napig éreztetik hatásukat.

#### *2010-től napjainkig*

2010 után gyökeresen megváltozott a helyzet. Az említett állampolgári felháborodás miatt a kormányzat elsők között a nyugdíjrendszer jogi szabályozását dolgozta át. A karkedvezményes nyugdíj minden formája megszűnt, a különböző, erre jogosító jogcímeiket eltörölték. A korábbi szolgálati nyugdíj helyett szolgálati járadékot állapítottak meg. Ennek azért volt nagy jelentősége, mert a korábban említett jelentős csábítást jelentő jövedelmet újra adóalappá téve jelentősen megkurtították. Bármilyen furcsa is, de ezt a civilek

megelégedéssel nyugtázták. Ez viszont nyilván nem tett jót a rendőrök civilekhez való viszonyának.

Elkezdődött a rendőrség egységesítése. Kialakították a sablonokat az úgynevezett kis és nagy megyékre vonatkozóan. Ezzel összhangban kellett átdolgozni a rendőrkapitányságok állománytábláit is. Szinte napi rendszerességgel jelentek meg új belső normák, szervezeti szabályzók. Eleinte ezek az intézkedések pozitív érzéseket keltettek az állományban. Újra határozott és megbízható rendőrök indulhattak szolgálatba. A változások azonban nem álltak meg ezen a ponton. Erős központi irányítás került az újonnan felállított Belügyminisztériumba. Egyértelművé vált, hogy a rendészet feszesebbé, katonásabbá tétele a cél. Minden szabályozás felülről jön, a lentől felfelé irányuló kommunikáció szinte teljesen elszorvad. Közben 2015-ben szembe találtuk magunkat a menekültáradattal. Erre nem voltunk felkészülve. Határőrizetünk gyakorlatilag nem volt, tapasztalatunk sem, hogy egy ilyen rendészeti jellegű problémát hogyan kell megoldani. Ahhoz, hogy mára a helyzet kezelhetővé vált, kellett a központi irányítás. A migráció rendészeti eszközökkel történő „kezelése” kissé ellentmondásosnak tetsző módon az állampolgárokat közelebb hozta a rendőrséghez.

2015-ben megszületett az új szolgálati törvény. A törvényből úgy tűnik, hogy a közeljövőben senki sem akar változtatni a rendészeti struktúrán. Az állampolgárok szubjektív biztonságérzetének növelése, a települések visszatérő ellenőrzése, az idősekkel való foglalkozás, az iskola rendőre és az ezekhez hasonló kezdeményezések kedvezően befolyásolják a rendőrségről kialakított képet. A bűncselekmények száma az elmúlt években jelentősen csökkent.

A hosszabb történeti visszatekintésből látható, hogy a rendőrség és a lakosság kapcsolata Magyarországon hol romló, hol javuló képet mutat. De azt, hogy ez csak a látszat vagy maga a valóság, nem minden esetben lehet egyértelműen eldönteni. Visszatekintésünket ezen a bizonytalan ponton tehát lezárjuk, és a következőkben bemutatunk két külföldi példát arra, miként működik máshol a rendőrség és a közösség kapcsolata.

## Németország

Hévíz német testvértelepülése a megközelítőleg huszonötezer lakosú Pfungstadt, a dél-hesseni tartomány egyik kisvárosa. A megyeszékhely a közeli Darmstadt.

A német társadalom nagyon komolyan veszi a rendőrségét, a szervezet pedig ennek maximális tudatában szolgálja a közösséget. Néhány attitűdben fellelhetők még a XVIII. és XIX. század rendőrállamának nyomai, ezek azonban mára kicsiszolódtak, és az ottani rendőrkep és rendőrségkép meghatározó elemeivé váltak. A rendőr megbecsült tagja a társadalomnak, ami objektív és szubjektív módon is megnyilvánul. A bérezés nagyon fontos mércéje a társadalmon belül elfoglalt helynek, ebből következően a másik fontos elem az életszínvonal. A rendőr is állampolgár. Ebben a szerepében mintegy példaképe kell hogy legyen szűkebb környezetének. Az ottani rendőrök ezt komolyan is veszik, és a teljes életüket áthatja. Nem feltétlenül az a jó rendőr, aki éjjel-nappal a kapitányságon szolgál, hanem az is, aki úgy éli a mindennapjait, hogy a közösség, amelynek ő is tagja, őt tekinti a biztonsága zálogának. Ez segíti abban, hogy egyenruhát viselve ne csak egy szerepet játsszon a konkrét szolgálat alatt, hanem sugározzon róla, hogy ő az, aki megvéd, biztonságot nyújt. Az egyes rendőrön túl a szervezetnek szintén megvan a polgárok számára látható formái. Már a szervezet külső megjelenése is egyfajta garanciája a helyes működésnek.

## **Amerikai Egyesült Államok**

Az Amerikai Egyesült Államoké a világon talán az egyik legnagyobb tapasztalatú, hosszú idő óta működő, hatékony, nagy társadalmi érzékenységgel bíró és fejlett, az egész társadalmat átszövő hálót alkotó rendészete. Azért használjuk ezt a kifejezést, mert ha szükséges, a társadalom életének minden mozzanatára van egy rendészeti válasz. A gyökerek egyértelműen a brit hatásra utalnak, az angolszász rendészeti modell klasszikus felépítését követik, azaz alulról, a helyi rendőröktől és egységektől jutunk el a szövetségi rendszer legfelső régióiban tevékenykedő óriási szervezetekig.

Nem csoda, hogy éppen egy ilyen rendészeti háttérrel felvértezett állam hozta létre a Nemzetközi Rendészeti Akadémiát (ILEA), amelynek egységei a világ több pontján működnek. Ezek egyike a budapesti iskola, amely Közép- és Kelet-Európa, valamint a volt szovjet utódállamok számára kínál képzési, együttműködési platformot. Érdekes és figyelemre méltó kezdeményezés: a világ különböző rendőrségeit, amennyire lehet, kompatibilissé tenni egymással. A bűnözés ugyanis nem áll meg az államok határainál. Az információáramlás felgyorsulása és globálissá válása, a világ könnyebb megközelíthetősége új feladatok elé állította a rendészetet is. A nemzetközi terro-

rizmus, a különféle migrációs folyamatok szintén változásra készítetik a nemzetállamokat. Tanulunk egymástól, és tanítjuk egymást. A közös nyelv kialakítása újra felvetődik. Az Egyesült Államok felismerte a rendészet e gyenge pontját, és erőfeszítéseket tett a mielőbbi orvoslására. A budapesti ILEA-kirendeltség kiváló lehetőség a magyar rendőröknek. A megközelítőleg huszonöt éve működő intézményben nagyon sok magyar rendőr megfordult. Az itt megszerezhető kapcsolati tőke megfizethetetlen. Hivatalos csatornákon keresztül ennek a kialakítása gyakorlatilag lehetetlen.

Az ILEA kurzusának második lépcsőjét az Egyesült Államokban, az új-mexikói Roswellben szervezte az amerikai kormány. Tudomásunk szerint itt három magyar delegáció fordult meg, még a 2000-es évek elején, ők közvetlenül betekintettek Amerika rendészeti szervezetébe. Érdekes volt a közösségi rendészet hazájában hallgatni az ottani álláspontokat. Központi kérdés volt a korrupció is. Érdekes, mennyire közösségi szemléletű volt ennek a kérdésnek a megközelítése. Egy kisváros éttermei automatikusan felajánlják az éjszakai járőröknek, hogy térjenek be szolgálat közben az étterembe, és vacsoráznak, kávéznak ott, természetesen az étterem számlájára. Ez teljesen elfogadott a közösség számára: „Ti vigyáztok az én értékeimre, pihenésemre, én segítek abban, hogy ezt ne éhesen, álmosan tegyék.” Ám ha ugyanez a rendőr szolgálaton kívül, civilben megjelenik az étteremben, és ingyen szeretne étkezni, az mélységesen felháborít mindenkit.

Érdekes az a rendészeti hálózat is, amely lefedi ezt a hatalmas országot. A városi rendőrségekre és a vidéki seriffhivatalokra épül a megyei és az állami rendőrség, amelyek illetékességi területe nem érinti a városok belső részeit. Kifejezetten az országotakat és a vidéki területeket ellenőrzik. A hatáskör mindenhol teljes, egy adott rendőri egység a rendészet egész kínálatát lefedi a bolti lopástól az emberölésig. Egyetlen ütközőpont van: az állami és a szövetségi hatáskör, de a határok egyértelműen vannak meghúzva.

Ami a képzést illeti, nem lehet rendészeti dolgozó, akinek nincs valamilyen szakirányú végzettsége. A különböző állami egyetemeken vannak rendészeti fakultációk, ahol megszerezhető az alapvégzettség, amellyel el lehet helyezkedni. Természetesen a továbblépés lehetősége is kidolgozott. Például, ha az FBI kiválaszt egy új munkatársat, azt a saját bázisán, Quanticóban egy tízhetes kiképzésen tanítja meg mindenre, ami kell. Ide csak az előzetesen megszerzett rendészeti végzettséggel lehet bekerülni, és kemény szakmai gyakorlat is szükségeltetik.

Mind a német, mind az amerikai példa azt mutatja, hogy a közösségek irányába történő közvetlen kommunikáció nagyban segíti a rendészeti tevé-

kenységet. A közösségi rendészet nem azt jelenti, hogy a „közösség” irányítja a rendészeti munkát. Inkább úgy fogalmazhatunk: sokkal könnyebb úgy rendészeti munkát végezni, ha a helyi problémákra helyi választ adnak. Ebben a formában elkerülhetetlen, hogy a rendészet és a civil közösség között közvetlen kapcsolat legyen. Ha a közösség a rendészetet a saját hétköznapi élete részeként értelmezi, segíti, támogatja. A rendészet pedig elvégzi azt a feladatot, amelyet a közösség a biztonságteremtés terén azért bíz rá, mert ő ért hozzá. Ennek elengedhetetlen része a megfelelő kommunikáció.

Ha egy amerikai sajtótájékoztatót nézünk, feltűnik, hogy nem egy ember izzad a kamerák kereszttüzeiben, hanem egy kisebb csoport. Ebben van kommunikációs és rendészeti szakember. Megfelelő keretben, moderált formában a kommunikációs szakember irányításával zajlik az esemény, de a kellő pillanatban a szakértelmet a megfelelő ember képviseli.

## Vissza Magyarországra

A német és amerikai példán láthattuk, hogy a megfelelő rendőr–civil kapcsolatok záloga a kettejük párbeszédének minőségében rejlik. Nyilvánvaló tehát, hogy a magyar rendőrség fejlődésében is fontos szerepet kell kapnia a kommunikációnak. Függetlenül attól, hogy szervezeti felépítésünk jelenleg még mindig a központi vezetés-irányítást támogatja, az alsó szinteken ki kell alakítani a rendőr–civil párbeszéd hatékony formáit. A mai magyar rendőrség nagyon sok tekintetben jó úton halad. Rendőreink egyre képzetebbek, fiatalok, zömében elkötelezettek. Jogszabályi környezetünk megfelel a jogállami elvárásoknak. Számítástechnikai rendszerünk használható, járműparkunk új és megfelelő minőségű, egyenruhánk elfogadható. De vajon elegendő-e mindez ahhoz, hogy a rólunk és a szervezetről kialakult kép megfelelően szolgálja a feladatok végrehajtását?

A rendészeti szervezetekről alkotott kép megjelenik „*minden egyes rendészeti szakember és ügyfél találkozása során, legyen az a rendőr; a tűzoltó egyszerű látványa a közterületen, vámvizsgálat, kihallgatás, baleseti vagy bűnügyi helyszínelés, jövedéki ellenőrzés, telefonos segélyhívás stb. Másrészt ahogyan a rendészeti szervezetek önmagukat a nyilvánosság előtt megjelenítik, milyen képet önmagukról ábrázolnak. Ha ez a kettő egymástól nagyon messze esik, vagyis, ha a PR során küldött üzenet nincs összhangban a civilek hétköznapi tapasztalataival, akkor a rendészeti szervezetek imázsa hamis lesz. Ilyenkor az ügyfelek bizalmát és ezáltal együttműködését a rendészeti*

*szakemberek akkor sem élvezik, ha különben egyenként méltók lennének az elfogadásra, tiszteletre, megbecsülésre. Akkor csak kivételek maradnak, míg a szervezetet nem fogadják el, rosszabb esetben megvetés, gúny, irónia, nevetség tárgya lesz. Ez utóbbi következmény sem az ilyen jelentős társadalmi szerepet betöltött szervezetek, sem pedig az őket ezzel a szereppel megbízó közösségek számára nemkívánatos. A legfontosabb kapocs, ami bennünket az emberekkel összeköt, az a kommunikáció. A kommunikációnak a rendészet teljes volumenét át kell fedni. Az alapvető rendőri intézkedésektől a hivatalos média megjelenésekig.”<sup>4</sup>*

## **A kutatómunka**

Úgy véltük, a jelenlegi helyzet megismeréséhez nem elegendők a szakirodalomban olvasottak és a saját tapasztalataink, ezért empirikusan is meg kell vizsgálni a kérdést. Ehhez az interjúkészítés bizonyult a legcélravezetőbbnek.

A hévízi rendőrőrs tizenkét településsel tart napi kapcsolatot. Célszerű volt tehát az ezeket vezető polgármesterekkel interjú készíteni. A kutatás módszere a személyes interjú. Napi kapcsolatban lévén velük, a bizalom adott volt. Éppen ezért okozott csalódást, hogy a megszólított tizenkét polgármester közül csak négyet sikerült leültetni egy beszélgetésre. Az egyik ok, hogy az interjúkészítés az országgyűlési választás előkészítésének időszakára, 2018 márciusára esett. A megkérdezettek beleegyezésével hangfelvétel készült, és azokból a szöveg szó szerinti lejegyzése. Az egyes véleményeket összegezve, egymáshoz hasonlítva közöljük.

Az átlagosan félórás beszélgetések minden esetben a polgármesteri hivatalokban, a polgármesterek irodájában zajlottak. Ez a tér nyugodt légkört teremtett. Ennél több időt nem kívántak szánni erre a kérdésre. Ám ennyiből is kiderült, hogy a feltett kérdésektől szinte zavarba jöttek.

Utólag el kell gondolkodni azon, valóban jó ötlet volt-e, hogy az őrsparancsnok készítette az interjúkat. Úgy tűnt, feszélyezi őket a helyzet, mert személyében inkább a hivatalos szakembert, mint a település biztonságáért velük vállalva dolgozó kollégát, partnert látják.

Az interjúkészítés előzménye az egyik polgármesterrel pár hónappal korábban folytatott informális beszélgetés. Ám mihelyt formálissá vált a hely-

<sup>4</sup> Molnár Katalin: Rendészeti kommunikáció – a média tükrében, Kézikönyv és szemelvénygyűjtemény a Rendészeti szakújságíró szakirányú továbbképzési szak hallgatóinak. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, 4. o.

zet, valahogy elment a kedvük az őszinte véleményformálástól. Mintha nem értették volna, milyen szándék vezeti a kérdezőt. A strukturált kérdések alapján egyszerre mintha külön jelentősége, súlya lett volna minden kimondott szónak, amely a települések biztonságát érintő kérdéseket illeti. Nem gondolták, hogy ezek a kérdések ennyire összefüggenek egymással. Mintha a polgármesterek nem tulajdonítottak volna ezeknek a témáknak ekkora jelentőséget az általuk irányított település életében. Nem hitték el, hogy ezek ilyen részletesen érdekelhetnek egy rendőri vezetőt.

Mindezekből szomorúan, de le kell vonni azt a bátortalan következtetést: lehetséges, hogy az országban nagyon sok polgármester van ezzel hasonlóan, és mivel szinte soha nincs rendszeres és érdemi párbeszéd a helyi biztonságról a civilek és a rendőrök között, nem szoktak hozzá, hogy ezekkel a kérdésekkel nekik is valóban foglalkozniuk kellene. Talán ezt ismerték fel ők maguk is.

Mindezeket szükséges elmondani, két okból. Egyrészt a szerény számú interjú alapján semmiképpen nem szeretnénk azt a látszatot kelteni, hogy a kutatás reprezentatív. Másrészt pedig az interjúkból kiszűrhető információk csekélyebb mennyiségére ily módon találhatunk magyarázatot. Ezek a tények szinte már önmagukban a hipotézisek szomorú igazolásául is szolgálhatnak. A tapasztalat azonban még inkább megerősít minket abban, hogy a civilek és a rendőrök közötti párbeszédre a jövő magyar rendőrségének az eddigieknél sokkal nagyobb súlyt kell fektetnie – már persze ha azt szeretné, hogy a biztonságteremtésben értő és aktív partnere legyen a civil lakosság, kiváltképpen annak felelős döntéshozói, vezetői.

Annak ellenére, hogy a kutatási minta egyáltalán nem reprezentatív, a kiválasztott települések jól reprezentálják a magyar viszonyokat. Vannak közöttük tehetősebb, idegenforgalomból élő, és egészen kicsi, anyagi nehézségekkel küszködő helységek is.

Az első terület az ország egyik legnagyobb turisztikai városa, Hévíz, a maga ötezer lakójával és 2017-ben egymillió-százezer vendégéjszakával. Rendészeti szempontból a város mérete jelenti a legnagyobb feladatot. Az ötezer helyi lakó mellett több ezer turista fordul meg itt nap mint nap. A hely jellege gyógyászati, így sokkal nagyobb hangsúly kerül a pihenésre. Általában az idősebb korosztály tagjai fordulnak meg itt, akiknek a szórakozási szokásai eltérnek a mai fiatalokéitól. Hévízen ritka, hogy este tíz óra után hangos-zajos problémákkal kellene szembenézni. A város közlekedése ellenben hordoz magában rendészeti feladatokat. Egy-egy nagyobb rendezvény néha olyan tömegeket vonz, még a környékbeli településekről is, hogy jóko-

ra logisztikát igényel a gépjárművek elhelyezése a városban. A rendezvények biztosítása szintén jellemző rendészeti feladat. A kerékpáros rendőröknek fontos szerep juthatna, ha nem kellene egyéb feladatokat is megoldaniuk.

A másik település, Zalasántó a nagyobb községek közé tartozik. A lakosság összetétele vegyes, több cigány család is lakik a községben. A jelenlegi polgármester első ciklusát teljesíti, és a települést nagyon rossz anyagi kondíciókkal vette át. A fő nehézségeket a meglehetősen nagy külterület, a borospincék, szántók, valamint a falut keresztülszelő főút vonal közlekedésrendészeti problémái jelentik. Két éve próbálunk segíteni egy egyéb rendészeti feladatokat ellátó személy munkába állításában, de sajnos erre nincs meg az anyagi fedezet. Az interjúból az is kiderül, hogy ezen a területen még vannak fogalomzavarok.

A harmadik település, Várvölgy, az őrtől a legnagyobb távolságra található. Polgármestere nagyon fiatal, a húszas évei végén jár, első ciklusát tölti. Problémaként itt is a közlekedési helyzet említhető.

A negyedik település Vindornyalak, klasszikus zalai kistelepülés, úgy háromszáz lakóval. Van kamerarendszere, és nincs különösebb gond, ezért a nem főállású polgármester meglehetősen szűkszavú volt.

#### *Hipotézisek*

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény konkrét feladatot határoz meg az önkormányzatoknak a helyi közrend és közbiztonság fenntartása érdekében. Úgy tűnik, ezek az információk nem teljesen vagy nem megfelelő formában mennek át a napi gyakorlatba. Az önkormányzatok vezetői nem vagy csak felületesen ismerik a vonatkozó jogi szabályozást és az ebben rejlő lehetőségeket. A rendőrséget mint egyetlen szervezetet tekintik a feladat értőjének és kezelőjének. Az együttműködés megvalósul ugyan, de néha felszínes, a felvetett problémák nem feltétlenül valóságok. Mindezek alapján a hipotézisek a következők:

- A civilek fejében nem különül el a rendészet és a rendőrség fogalma, ez pedig zavaró, hiszen a két fogalom egymással rész-egész viszonyban van. Amíg ez a reláció le nem tisztul, a különböző megközelítések igencsak távol maradnak egymástól.
- A civilek nem vagy nem eléggé ismerik a rendészeti szervezetek működésének szabályozását, és nem is foglalkoztatja őket. Ebből következően a biztonságteremtésben betöltött saját szerepükkel sincsenek tisztában.
- A települések felelős döntéshozói másképpen látják a lokális problémákat, mint a településen lakók, és sokszor egészen másként, mint a rendőrök. Ez

pedig szükségszerűen vált ki ellentmondásokat, nem ritkán ellentéteket a két fél között.

- A civilek nem ismerik a különféle rendészeti modelleket, sőt a biztonság területén jelentkező saját kötelességeiket és lehetőségeiket sem. Így, mivel nem ismerik, valószínűleg a közösségi rendészet sem vonzó alternatíva a számukra.

#### *Az interjúk elemzése*

A következőkben az interjúkérdések alapján összegezzük és elemezzük a kapott válaszokat. A szövegűségnek ebben az esetben jelentősége van, hiszen már az is beszédes, ahogyan az interjúalanyok fogalmaztak.

*Az Ön véleménye szerint van-e különbség rendőrség és rendészet között?*

– A kérdésre adott válaszok közül álljon itt egy tipikus: „*A rendőrség és a rendészet az én fogalmaim szerint, de az nem biztos, hogy jó, a rendészet az, de lehet, hogy rosszul fogalmazom meg, vagy rosszul látom, a rendőrség az a számomra egy, hát hogy is fogalmazzam, egy bizonyos szempontból azt jelenti, hogy jelen vannak egy településen a rendőrök, bizalommal fordulhatnak az emberek hozzájuk, egy általánosabb fogalom. A rendészet pedig nekem abba az irányba hajlik, ami egy intézkedésszerű történet.*” „*Van, van, már az elnevezésében is.*”

Ebből nem túlzás azt a következtetést levonni, hogy a települések első emberei nem tudják, hogy a rendészet jóval tágabb fogalom, mint maga a rendőrség. A szakmai terminológia sem egyértelmű, erőteljes rendészettudományi vita van arról, hogy rendészetről vagy rendvédelemről beszélünk-e. A kommunikáció egységesítésének és hatékonyságának növelése érdekében jó lenne e tárgyban – legalább a fogalmak szintjén – konszenzusra jutni.

*Mi az Ön általános vélekedése a jelenlegi magyar rendészetről? – „Én azt látom, és azt tapasztalom, hogy ez a fajta rendészet fogalom, ennek a különböző, a katasztrófavédelemtől elkezdve a közterület-felügyeletig, akkor azt gondolom, hogy ez elkezdett egy jó irányba, vagy egy sokkal jobb irányba haladt, mint ami korábban.” „Általánosságban komolyabb problémákat nem látok. Amennyiben szűken értelmezem a saját környezetünkre.” „Igazából, hogy mondjam, vannak hiányosságok, amiken biztos, hogy lehetne javítani, főleg úgy, hogy ha a rendőrség megfelelő állománnyal rendelkezne.”*

Ezek voltak a legsommásabb vélekedések. Ebben a kérdésben már szándékosan benne volt az előző kérdés továbbgondolása. A köztes beszélgetés sugalmazta, hogy a rendészetre mint szélesebb társadalmi szükségletre érde-

mes gondolni, amikor is a rendőrség fontos, de nem egyetlen szereplője a rendszernek. A megkérdezettek magukat egyáltalán nem sorolták a rendészeti szereplői közé, inkább érintettként jelentek meg, akiknek a rendészettel valamiféle együttműködést kell megvalósítani.

*Ismeri-e az egyéb rendészeti feladatok ellátását végző személyekkel kapcsolatos jogi szabályozást?* – Ez a kérdés volt a leginkább elgondolkodtató. Őrparancsnokként szorgalmazni kell a területen több olyan szakember jelenlétét, akinek így vagy úgy a rendszert minősége fontos. Alsópáhok község, amelynek a polgármesterét sajnos nem sikerült megkérdezni, alkalmaz egy mezőőrt. A válaszok kifejezetten csalódást okoztak. „*Nem igazán, úgy értem, hogy nem igazán, hogy arra gondoltam, részletekben nem ismerem. Természetesen vannak olyan pontok, amit az ember átnézett, többek között a polgári védelem vagy a polgárőr és tűzoltó egyesülettel kapcsolatosan, hiszen volt problémánk velük, megnéztük ezt a dolgot, hiszen beszéltünk a mezőőr szolgátról.*”

Az egyik megkérdezett hosszas és bonyolult fejtegetésbe kezdett a közterület-felügyelet megerősítéséről vagy megszüntetéséről. Ennek az lett a konklúziója, hogy a közterület-felügyeletet integrálni kellene a rendőrség szervezetébe. Ez az észrevétel teljesen ellentétes azzal, ami a rendszert sokszínűségét jelentené, és a feladatok egymás közötti problémaközpontú megoldásához vezetne, vagyis hogy a problémát igyekezzünk ott megoldani, ahol keletkezik.

*A település lakói megkeresik-e Önt a biztonságukkal kapcsolatos kérdésekben?* – „*Hát ritkán, úgy gondolom, hogy rendeződtek a dolgok, és ritkábban.*” „*Igen, általában engem előbb, mint a rendőrséget.*” „*Megmondom őszintén, hogy nem. Nem keresnek meg. Nem udvariaskodni akarok, de azzal keresik meg az embert, ahol probléma van. Ahol nincs probléma, azzal nem keresik meg az embert istenigazából, számomra ez azt jelenti, hogy a lakók itt biztonságban érzik magukat, látják a rendőröket, elérik őket, tudnak intézkedni. Inkább közlekedéssel kapcsolatos problémákkal keresnek meg, gyors-hajtás, meg ilyesmi. Közbiztonsággal kapcsolatos problémákkal nagyon ritka, elvétve. Ez nekem azt jelenti, hogy ezen a területen rend van.*”

Ezek a válaszok ambivalens érzést váltanak ki egy rendőrparancsnokban. Egyrészt örül, hogy a településvezetők úgy gondolják, rend van, másrészt ez nem feltétlenül tűnik őszinte válasznak. Nyilván árnyaltabb a kép, és akadnak olyan helyi szintű gondok, ahol hatékony együttműködéssel olajozottabbá lehetne tenni a kommunikációt.

*Ön biztonságosnak tarja-e saját települését? Amennyiben nem, miért nem? Mik a problémák?* – A válaszadók mindegyike biztonságosnak ítélte meg a

saját települését. Problémákat senki sem említett. Rövid válaszok születtek. Amit talán érdemes ennél a kérdésnél megjegyezni, hogy Hévíz városában kamerarendszer telepítését tervezik, ezzel még biztonságosabbá téve a várost. Valahol talán egy kicsit bele vagyunk kényelmesedve a földrajzi terület adta helyzetbe. Hogy ez jó-e, vagy hamis illúzió, azt majd az idő eldönti. Bármennyire kedvező is egy helyzet, a rendészetnek akkor is mindig ébernek kell maradnia.

*Mit gondol, mi jelentene megoldást ezekre a problémákra?* – Erre a kérdésre értékelhető válasz nem érkezett.

*Hogy értékeli az együttműködést a rendészeti szervezetekkel?* – Az együttműködést mindegyik interjúalany kiválóan minősítette. Ez talán adódik a már említett személyes kapcsolatból is. A rendészet oldaláról nézve is ugyanaz mondható el, mindig a kölcsönös tisztelet útján haladunk.

*Mi a véleménye a helyi rendőrökről?* – *„Pozitívan állunk kölcsönösen egymáshoz, úgyhogy ha problémánk van, egyből segítőkészek, és oda-vissza. Ha engem keresnek meg valami kérdéssel, a párbeszéd és a kommunikáció jó, mindenképp.”* *„Én azt gondolom, hogy tisztelettel vagyunk egymás iránt pro és kontra, látom a rendőröket, ott vagytok, a mostani állománnyal semmi gondom nincs. Nem is hallok semmi olyan dolgot, ami problémára utalna.”* *„Egyről beszélhetünk, mint helyi rendőr: Pozitív a kapcsolatunk, meg normális, segítik az iskolát, az óvodát, az idősek napján is jelen voltak, ez nagyon pozitív dolog. Amit én hiányolok és azt nyugodtan elmondhatom, hogy valaki, valamikor azt ígérte, hogy minden faluban lesz rendőr, ezt hiányolom. Az, hogy a jelenlévő rendőröket elvezénylik ide-oda-amoda, és valójában 24 órából nem, hogy 12-t, de még 8-at sem tud itt tölteni.”*

A válaszok közül talán a harmadik érdemel kiemelés. Érdekes átkötés. A helyi körzeti megbízott nagy megbecsülésnek örvend a településen, de az egyéb szolgálati feladatok miatt csak ritkán tud eleget tenni a saját feladatainak. Itt érezhető egyfajta feszültség és ellentmondás, hogy ugyan említésre méltó problémát nem tudnak megfogalmazni, de a helyi rendőr legyen csak ott a helyszínen.

*Mit javasolna a rendészet hatékonyságának további növelése érdekében?* – *„A létszámnövelést, azt feltétlenül, és a helyi rendőr helyben legyen, ne vezényeljék el máshova, nem akarok a '48-as forradalomra kitérni, hogy a magyar katona Magyarországon, tehát ő is legyen itt, biztos, hogy ez szükséges, növeljék meg a létszámot, oldják meg máshol, de a helyi rendőröket próbálják meg itt tartani. Főleg azért, mert kialakult egy kapcsolat a lakossággal, nem mindegy, hogy itt van valaki, vagy nincs itt, számomra ez fontos.”*

Talán ez volt az egyetlen javaslat, ami elhangzott, bár ez is kissé közhelyszerű. Ettől eltekintve alátámasztja azt a tapasztalt helyzetet, hogy tovább lehetne növelni a rendészet presztízsét akkor, ha a feladatokhoz megfelelő létszámot tudnánk rendelni, illetve a munkát észszerűbben tudnánk megszervezni. Ez nem feltétlenül hivatásos rendőrt jelent. És itt jönne az állami és a helyi rendészeti szerepkörök tisztázása.

*Hallott-e már a közösségi rendészeti modellről?* – A válaszadók közül erre a kérdésre senki sem tudott válaszolni. Feltehetően ez már annyira rendészeti szakmai jellegű kérdés, amire nincs megfelelő kompetenciájuk. A lényeg rövid vázolója után változott a beszélgetés iránya, de az érintettek valószínűleg még nem gondolkodtak ilyen szinten erről a kérdéstről.

*A jelenlegi modellt megfelelőnek tartja-e?* – Az előzőekből következően ennek a kérdésnek végül nem sikerült kellő fontosságot tulajdonítani, így ennek az értékelésétől eltekintettünk.

*Ön szerint szükség van-e önkormányzati alapú rendészetre is?* – „*Igény mutatkozik rá. Ennek a szükségességén nem igazán gondolkodtam még, hogyha nekünk olyan hatásköreink is lennének, amik jelenleg esetleg nincsenek és sok esetben szerencse is, hogy nincs.*”

A település vezetője bizonyára nem szeretne olyan bonyodalmakba kerülni, hogy ezt a kérdést neki kelljen kezelnie. Mintha kicsit tartana a vonatkozó felelősségtől. „*Ha a tradíciókat nézzük, akkor azt mondom, hogy igen, a helyi lakosság sokkal jobban ismeri a problémákat, és biztosan kezelhetőbbek lennének ezek a dolgok.*”

Ez a válasz összecseng a korábbi igénnyel, amely szerint helyben kellene a rendőrnek élnie, és ott kellene a kisebb problémákat kezelnie. A kérdés konstruktív és előre mutatóbb javaslatokat, esetleg kisebb szakmai vitát szeretett volna kiprovokálni, de az előzőekben megismert hiányosságok miatt ez sajnos szóba sem jöhetett. Az utolsó válasznál pedig újra előkerült a közterület-felügyelet problémája.

## **A hipotézisek igazolása és a kutatás tanulságai**

Az első hipotézis a válaszok alapján igazolást nyert, mert a válaszadóknak nem volt használható tudásuk a rendészetről. Ebből következően, ha a fogalmak elkülönítése sem egyszerű, akkor a saját közös feladataink megoldásánál gyakran abba a helyzetbe kerülünk, hogy nem találjuk meg a közös hangot, nem beszélünk közös nyelvet. Ez abból az aspektusból is érdekes, hogy

az interjúk készítésekor a megkérdezett polgármesterek mindegyike túl volt már az éves rendőrségi beszámolón, adatokkal, statisztikákkal, mégsem lehetünk biztosak abban, hogy minden lényeges információ a helyére került.

A második hipotézist az interjúk nagyrészt alátámasztják. A válaszadók egyike konkrétan megfogalmazott egy olyan esetet, hogy „kisebb betörést” neki jeleznek a lakók, és nem a rendőrségnek, és ő ezt a problémát „kezeli”. Hogy hogyan, az érdekes kérdéseket vet fel.

A harmadik hipotézis szintén beigazolódtott. A közterület-felügyelet kérdésében a válaszadó inkább próbálta „átolni” a rendőrség térfelére a kérdést ahelyett, hogy az együttműködés mellett foglalt volna állást.

A negyedik hipotézis, miszerint a civilek nem ismerik a különféle rendészeti modelleket, sőt a biztonság területén jelentkező saját kötelességeiket és lehetőségeiket sem, így valószínűleg a közösségi rendészet sem vonzó alternatíva a számukra, markánsan igazolódtott. Lehet, hogy ebben a körben, ilyen előzmények mellett talán ide már egy hosszabb beszélgetés után kellett volna eljutni. Kérdés, hogyan lehet ezeket a kusza szálakat olyan irányba rendezni, hogy a rendészet mindenkinek ugyanazt jelentse, és mindenki annyit tegyen bele, amennyit utána ki szeretne belőle venni. Itt most csak annyit: igranak meg együtt egy kávét!

A válaszokból tehát túl sok információt nem lehetett kiszűrni. Mégis talán ez a szerény adalék is hozzájárul a magyar rendőrségkép jobb megismeréséhez. Az önkormányzatok a rendőrség első számú partnerei a közbiztonság és a közrend fenntartásában. Kiderült, hogy az önkormányzati döntéshozók – legalábbis akik nyilatkoztak – hiányos ismeretekkel rendelkeznek és ebből fakadóan ambivalensen viszonyulnak ehhez a kérdéshez.

Az önkormányzatok vezetőiben megvan az igény arra, hogy a településük biztonsága a lehető legjobb legyen, azonban válaszaikból kitűnik, hogy a rendészetben rejlő lehetőségekkel szinte egyáltalán nincsenek tisztában. Hasonlók a tapasztalatok az együttműködő egyéb szervezetekkel is.

Arra a kérdésre, hogy szükséges-e a jelenlegi helyzeten változtatni, a válasz egyértelmű igen. Rengeteg lehetőség kínálkozik, amelyek nincsenek kiaknázva, és óriási szükségük volna a településeknek, a lakosoknak mindezekre, hogy – a közösségi rendészet ideájának megfelelően – maguk is tevékenyen hozzájárulhassanak a lakóhelyük biztonságához.

De hogyan? A válasz mindkettőnk szerint egyértelmű: új módszerek megtanulásával és alkalmazásával. Az régóta nyilvánvaló, hogy a nyugat-európai közösségi rendészeti modellt nem lehet változtatás nélkül átültetni a magyar gyakorlatba. A szakirodalmat tanulmányozva egyértelműen több szerző is

megfogalmazza, hogy a jelenlegi rendészeti irány nem fog elmozdulni sem az önkormányzati rendészet, sem pedig a közösségi rendészet irányába. Ezt támasztják alá az alaptörvény paragrafusai, a rendőrségről szóló törvény, a szolgálati törvény. Nincs látható jele, hogy a közeljövőben ez a helyzet változna. Az együttműködés a rendészetben érdekelt különféle szervezetek között viszont létfontosságú. Mit lehet hát tenni? Hogy a tanulmány végére ne maradjunk teljesen a kételkedés állapotában, a következő fejezetben a lehetőségeknek két, általunk kialakított, kipróbált, illetve gyakorolt formáját vázoljuk.

## Egy lehetséges megoldás: Police Café

A módszer egyre ismertebb a hazai rendészeti körökben is. Célja az előbbieken említett szervezetek munkájának összehangolása, közös gondolkodás a közös problémák megoldására. 2017 tavaszán a Nemzeti Közszolgálati Egyetem mesterszakos hallgatói előtt is debütált mint oktatásmódszertani újítás az Integrált társadalomtudományi ismeretek című tréningen, M(A)ester Café fantázianéven. Az egyszerre akár harminc-harmincöt hallgató intenzív és hatékony információ- és tudásmegosztását lehetővé tevő technika szinte kínálja magát, hogy az azt megismerő szakemberek ki akarják próbálni saját területeiken is.

Esetünkben mindenképpen, hiszen a szakmai tartalom és a módszertan együtt a hipotézisekben megfogalmazott hiányosságok pótlására is alkalmas lehet. A benne rejlő potenciál hatalmas, miközben a befektetett idő és energia viszonylag kicsi. A párbeszédhez érintettek kellenek, és az ő hozzájárulásai, illetve valaki, aki ezt az egészet egybefogja. A Police Caféban utóbbiak a házigazda rendőr vezető, illetve a moderátor és a rendőr asztalgazdák, az előbbieket pedig a meghívottak. A „kávét” a vendéglátó állja, de mindenki hozzáteszi a maga kis batyujában hozott „elemózsiát”: a helyi biztonságról meglévő ismereteit, tudását, felelősségét és ötleteit. Így kikerekedik egy hasznos fórum, amely a közös nyelvhez is hozzásegíti a partnereket. Az országban már több helyen bizonyított a módszer. Az első Pécs városa volt, ahol kipróbálták. Miért itt? Mert a Café háziasszonya és a módszert szintén kipróbálásra érdemesnek találó pécsi rendőr meg tudta győzni a baranyai rendőrség felső vezetőit a módszer létjogosultságáról. A próba remekül sikerült, olyannyira, hogy azóta a módszertan csakugyan kinőtte magát. A részleteket a Police Café honlapján olvashatjuk.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://policecafe.hu>

Az egyik polgármester, arra a kérdésre válaszolva, hogy ő mivel javítaná a rendészet hatékonyságát, egy olyan helyről beszélt, ahol rendészeti szakemberek, polgármesterek, polgárőrök, mezőőrök, vadőrök és hasonló hivatások gyakorlóit találkozhatnának, véleményt cserélhetnének, és megismernék egymás gondolatait, és végre, fokozatosan elkezdhetnének egy nyelvet beszélni. Kifejtette, hogy polgármester gyakorlatilag bárkiből lehet, és ő nem biztos, hogy azonnal megérti a rendcsinálás bonyolult nyelvezetét és gyakorlatát, de ha leültetik egy asztalhoz azokkal, akik ebben jártasak, feltehetően ő is más szemmel nézi a dolgokat. Helyi problémákra helyi választ – ezt is megfogalmazta, nem pontosan ezekkel a szavakkal, de egyértelműen. Magyarul: a téma az utcán hever. Csak le kell hajolni érte, ott van a szemünk előtt. A Police Café alapgondolata, hogy a rendőrségnek nem egyedül kell megoldania a társadalom összes, főként rendészeti jellegű vagy annak tűnő problémáját, hanem ebben a kérdésben a kezdeményező szerepet kell magára vállalnia. Meg kell tanulnia a jó módszert, és a biztonság közös megteremtésének szándékát jó gazda módjára el kell hintenie, s ha jól előkészítjük hozzá a termékeny talajt, akkor arra hullik. Ha pedig kikel, nemcsak a termést, de a vele járó sikert is le lehet aratni. Fontos társadalmi felelősségvállalás kifejezésére ad ez lehetőséget a rendőrségnek.

A honlapot tanulmányozva láthatjuk, hogy a metodika sok helyen hullott termékeny talajra. Itt, Hévízen talán még azért nem, mert úgy tűnik, hogy az ország más tájaihoz mérten rendészeti szempontból kevesebb problémát látunk. De lehet, hogy ez csak a felszín, az ideiglenes, nyugodt kép egy pillanat alatt megváltozhat. Éppen alkalmas ez a helyzet arra, hogy kellemesen és kényelmesen felkészüljünk, tanuljuk meg, hogyan is kell ezt csinálni, és ha nem következik is be a problémák özöne, akkor is tudunk miről beszélni, jobban megismerjük egymást, és kialakul az áhított közös nyelv. A módszer egyébként kiváló prevenció eszköz is, hiszen ahol rendszeres és módszeres a párbeszéd a civilek és a rendészeti szakemberek között, ott kiszámíthatóan kevesebb lesz a probléma is. Ilyen egyszerű ez.

## **Nyitás a társadalom irányába**

### *Rendészeti pályaaorientációs képzések*

A közelmúltban volt szerencsénk trénerként és résztvevőként jelen lenni több olyan fórumon is, ahol az ország minden részéből érkeztek a rendészeti pályaaorientációban oktató tanárok és rendészeti szakemberek. A problémákat

már pontosan látjuk és meg is fogalmazzuk, valahogy mégsem jutnak el a döntéshozókig. Ez a képzés inkább megriasztja a fiatalokat. A tananyag sok és tömény, a struktúra kialakítói nem vették figyelembe a gyerekek életkori sajátosságait. Az oktatók között kevés az aktív hivatásos rendőr. Többen arra panaszkodtak, még a nyugállományú kollégák közül is, hogy a helyi rendőrségek, ilyen-olyan ürüggyel, főként a nagy leterheltségre hivatkozva rendszeresen elutasítják az együttműködést az iskolákkal. Nincs gyakorlati hely, a gyerekek olyan elméleti felkészítést kapnak, hogy ha rendesen tanulnának, akár a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen is letehetnének néhány vizsgát. A rendőr oktatók a civil tanári karban kissé idegenként jelennek meg. Két probléma van. Az egyik, hogy a rendőr oktatóknak nincs kellő pedagógiai módszertani ismeretük, a másik pedig, hogy a civil tanároknak a megfelelő szakmai ismeretük hiányzik. Éppen ebből adódna a megoldás is...

## Lehetőségek a fejlődésre – javaslatok

2017 nyarán végre megmozdult valami a képzés korszerűsítésében. A közzolgálati egyetem és a Belügyminisztérium együttműködésében zajló kutatási projektben<sup>6</sup> 2018 végéig a következő tevékenységek zajlottak:

- kérdőíves és interjúkutatás a rendészeti pályaeorientációban részt vevő iskolák igazgatói, oktatói, volt és jelenlegi tanulói, a közép- és felsőfokú rendészeti képzőintézmények vezetői, illetve a helyi és területi rendészeti szervezetek vezetői körében<sup>7</sup>;
- pedagógiai módszertani kézikönyv<sup>8</sup> elkészítése az oktatók részére;
- egynapos pedagógiai módszertani tréningek tartása száz pályaeorientációban részt vevő oktató részére.

Hatékony eredményt csak hatékony eszközökkel lehet elérni. A Hszt. 2015-ben jelentősen megváltozott. A korábbi nyugállományba vonulás rendszere

---

<sup>6</sup> NKE, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. A projekt címe: A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása.

<sup>7</sup> A kutatás zárótanulmánya: Budaváriné Béres Erzsébet – Molnár Katalin – Stréhli-Klotz Georgina: A rendészeti pályaeorientációs képzés tapasztalatai. In: A közzolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, 12–74. o.

<sup>8</sup> Belényesi Emese – Budaváriné Béres Erzsébet – Molnár Katalin – Pallai Éva – Stréhli-Klotz Georgina: Pedagógiai módszertani ismeretek a közzolgálati pályaeorientációs képzés oktatói számára. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2018

már nem járható. A szervezetben sok, jelentős tapasztalattal és tudással bíró olyan szakember van, akikben még megvan a szakma essenciája. A jelenleg hatályos szabályozás szerint az egészségi állapot romlása miatt van mód arra, hogy az érintett hivatásos kollégák az alacsonyabb egészségi feltételek mellett is ellátható közszolgálatot válasszák. A tantervek kidolgozásába mindenképpen be kellene vonni a rendészeti szakembereket, a bűnmegelőzési tanácsadókat és a pedagógusokat. Sokan panaszkodnak, hogy a nyári gyakorlatot nem tudják tartalmasan megszervezni a gyerekeknek. Egy kis szervezéssel, egységes elvek alapján el tudnánk képzelni, hogy az ország hasonló képzéssel foglalkozó intézményei a frekvenciánál idegenforgalmi területeken bűnmegelőzési szolgálatot lássanak el, táborok keretében. Ezt biztosan örömmel venné minden érintett. A diákok éreznék, hogy fontos és hasznos, amit csinálnak, a bűnmegelőzési szakemberek átvehetnék a nyári képzésüket, addig a pedagógusok pihenhetnének. A tanulók betekinthetnének a rendészet belső világába is. Ennek az infrastruktúrája szinte mindenhol megtalálható, az önkormányzatokon és az idegenforgalomban érintett állami és magánvállalkozásokon keresztül pedig anyagilag is finanszírozható lenne a program. Úgy véljük, hogy ezt a lehetőséget a jövő rendőrkepe és rendőrségkepe szempontjából is jól lehetne kamatoztatni.

## Összegzés

Régi elvünk, hogy jó kommunikációval a legnehezebb helyzetek is jobban kezelhetők, hovatovább megoldhatók. A magyar rendőr kitűnő elméleti képzést kap a középiskolától az egyetemig. Tisztában van a jogszabályokkal, jobb esetben a szakma mesterfogásaival, de sokszor a legjobb felkészültség is csődöt mondhat az elhibázott kommunikáció miatt.

Közös tréningjeink inspiráltak minket ennek a dolgozatnak az elkészítésére. Igyekeztünk egyfajta korrajzot adni a rendészetről. Egy kisebb, nem reprezentatív saját kutatás módot adott a valóság érzékeltetésére. Végül néhány javaslatot kívántunk hozzájárulni a dolgozat címében is szereplő javításhoz. Bízunk benne, hogy munkánk hasznára válik mindazoknak, akiket ezek a kérdések foglalkoztatnak, mert biztosan állítjuk, hogy sok ilyen szakember van.

## KARMAZSINNÉ DR. SRÁGLI IZABELLA

### Motivációs eszköztár a rendészetben

Az eredményes munka záloga a motivált dolgozók jelenléte a szervezetben. Ahhoz, hogy vezetőként motiválni tudjuk a munkatársainkat, először meg kell ismernünk elégedettségük, motiváltságuk aktuális helyzetét és a rendészetben alkalmazható motivációs eszközöket. Ha speciálisan ilyeneket keresünk, azzal találjuk szembe magunkat, hogy a rendészetet érintő motivációs kutatások száma csekély. Az angol nyelvű források között található *Sommerfeldt* 2010-es doktori értekezése. A szerző a Queensland Police Service állománya körében végzett felmérést motivációs témakörben. A vizsgált rendőri egységnél kilencezren dolgoznak, a felmérés által érintett állomány 484 fő volt. *Sommerfeldt* a szakirodalom széles körű kutatása során csupán két korábbi, hasonló témakörben írt tanulmányt talált, a *Holden* által 1980-ban, Houstonban és a *Chiou* által 2004-ben készített felméréseket.<sup>1</sup>

E tanulmányban arra teszek kísérletet, hogy – egy rendőrök körében végzett saját kutatás eredményeit felhasználva – bemutassam, melyek azok a motivációs eszközök, amelyeknek mindannyian birtokában vagyunk.

### A rendészet specifikus helyzete

A rendőrök motivációja speciális kategória. Részben azért, mert a köz érdekében tevékenykedve az eredmények nehezen mérhetők, részben pedig azért, mert tekintettel kell lenni az erőteljes szervezeti hierarchiára. A rendőrök motivációját célszerű a pályaválasztás pillanatától vizsgálni. Rendőrnnek lenni elköteleződést jelent a klasszikus értelemben vett jó és igazság oldalán, ami erős belső, mégpedig erkölcsi-etikai motivációról árulkodik. A rendőrök, amikor felszerelnek, lemondanak egyes jogaik szabad gyakorlásáról, egy más, kötöttebb életformát választanak, amelybe a családtagjaikat is meginvitálják. A lemondások, a folyamatos készenlét, a veszélyek vállalása nem megy elkötelezettség nélkül. Ez a magas fokú belső ösztönzés az, amire a ve-

---

<sup>1</sup> Venon Sommerfeldt: An identification of factors influencing police workplace motivation. Professional Doctorate thesis. Queensland University of Technology, 2010.  
[https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon\\_Sommerfeldt\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf)

zetők építhetnek, de ez a tényező az is, amelyből a problémák fakadnak. Hajlamosak vagyunk ugyanis arra, hogy szinte kizárólag a meglévő belső motivációra alapozzunk, és nem fordítunk figyelmet arra, hogy azt külső ösztönzőkkel támogassuk.

*Gillet, Huart, Colombat és Fouquereau*<sup>2</sup> 2012-es írásukban a *Deci és Ryan* által kidolgozott öndeterminációs elmélet<sup>3</sup> alapján egy rendőrök között folytatott kutatás eredményeit mutatták be. Az öndeterminációs elmélet szerint három pszichológiai alapszükséglete van az embernek: a *kompetencia*, az *autonómia* és a *kötődés*, azaz a valahová tartozás igénye.

*„A kompetenciáigény az egyén hatékonyságára, a képességeinek kibontakoztatására és gyakorlására vonatkozik. A kompetenciaérzésre való törekvés sarkallja az egyént arra, hogy képességeinek megfelelő kihívásokat keressen, szinten tartsa és fejlessze képességeit a tevékenységek során.*

*Az autonómia igénye szerint az egyén arra törekszik, hogy a viselkedése összhangban legyen az énjével, a viselkedését a saját énjének a kifejeződésé-  
ként élje meg, és ha az eseményeket külső hatások is alakítják, akkor azokat megfelelően tudja értékelni, megmaradjon a kezdeményezőkézsége.*

*A valahová tartozás szükséglete a másokhoz való kapcsolódásra, a másokkal való törődésre, a mások törődésének elfogadására vonatkozik, tulajdonképpen ez a kötődés igénye. A valahová tartozás más személyekhez és a közösségekhez való tartozást is egyaránt jelenti. A valakihez való kapcsolódás, az elfogadás érzete a lényeges, és nem a viselkedés eredménye.”<sup>4</sup>*

A publikáció szerint a pszichológusok a rendőrök motivációját és elkötelezettségét általában a rendőri munka természetéből próbálják levezetni. A gyakori agresszív és erőszakos helyzetek léte mutatott rá arra, hogy a rendőrök motivációját és kötődését vizsgálni kell. A munkahelyi motiváció és kötődés vizsgálata egyaránt fontos a kutatók és a hivatást gyakorlók számára.

<sup>2</sup> Nicolas Gillet – Isabella Huart – Philippe Colombat – Evelyne Fouquereau: Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 44, no. 1, 2013, pp. 46–55. [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013\\_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf)

<sup>3</sup> Richard M. Ryan – Edward L. Deci: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000. [https://self-determinationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://self-determinationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf); Richard M. Ryan – Edward L. Deci: An overview of Self-determination Theory: An organismic-dialectical perspective. In: Edward L. Deci – Richard M. Ryan (eds.): *Handbook of self-determination research*. The University of Rochester Press, Rochester, 2002, pp. 3–33.

<sup>4</sup> <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>  
<sup>4</sup> [http://www.jgyph.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai\\_pszichologia\\_jegyzet\\_vodapedagogusoknak/1\\_bevazets\\_ndeterminacio\\_elmlet.html](http://www.jgyph.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagogusoknak/1_bevazets_ndeterminacio_elmlet.html)

Kutatásukban a motiváció három színterét különböztették meg: az általános motivációét (globális motiváció), a speciális szakterületét (kontextuális motiváció) és a szakmai képzések során tapasztalható motivációét (szituációs motiváció). Tanulmányuk két területet érintett: a kontextuális és a szituációs motivációt. Céljük volt bemutatni, hogy az öndeterminációs motiváció összekötő elem egyfelől a szervezeti támogatás és tréneri támogatás, másfelől a munkahelyhez való kötődés között. Megállapították, hogy az érzékelhető, kézzelfogható szervezeti támogatás pozitívan hat az öndeterminációs motivációra, és kiemelkedő a szociális tényezők mint motivációs tényezők szerepe. Továbbá az öndeterminációs motiváció pozitívan hat a munka, illetve munkahely iránti kötődésre. Az érzékelhető szervezeti és tréneri támogatás jelentős hatással van a rendőrök kontextuális és szituációs öndeterminációs motivációjára. A tanulmány bizonyította, hogy az öndeterminációs motiváció előrevetíti a kötődést a munkavégzéshez és az oktatáshoz. Tehát azok a rendőrök, akik úgy érezték, hogy a szervezetük támogatja őket, magasabb szintű motivációt és munka iránti kötődést mutattak. A kutatás arra is rámutatott, hogy a kontextuális motiváció a globális motiváció által determinált. Egyértelmű az is, hogy a rendőrség érdekelt abban, hogy tagjai közé olyan embereket vegyen fel, akiknek erős az öndeterminációs motivációjuk globális szinten, hiszen az előrevetíti az erős munkahelyi motivációt, amely pozitívan hat a munkahely iránti kötődésre.<sup>5</sup>

A rendészet specifikus helyzetének áttekintése után az általam legfontosabbnak és leghatásosabbnak vallott motivációs eszközzel, az elismeréssel foglalkozom.

*Chapman és White* ötfajta elismerésnyelvet különböztetnek meg. Az első elismerésnyelv az *elismerő szó*. Elismerhetjük munkatársunk teljesítményét, a jellemvonásait, akár a személyiségét is. Az elismerés módjai között is válogathatunk, lehet egy személyes, négy szemközti beszélgetés során alkalmazni, vagy nyilvánosan, lehet szóban és írásban is. Azt azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a dicséret csak akkor éri el a kívánt hatást, ha őszinte, hiteles. Ha a dicséret a kollégákban irigységet vált ki, vagy konfliktusunk van a dicséret vevőjével, a dicséretünk hamisan hangozhat.<sup>6</sup>

A második elismerésnyelv a *minőségi idő*. Ez azt jelenti, hogy befogadói állapotban vagyunk a másik személyre, és teljes odaadással figyelünk rá. A

<sup>5</sup> [http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013\\_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/02/2013_GilletHuartColombatFouquereau1.pdf)

<sup>6</sup> Gary Chapman – Paul White: A munkahelyi elismerés 5 nyelve. Harmat Kiadó, Budapest, 2012, 47–59. o.

minőségüidő-töltést sokféleképpen megvalósíthatjuk. Lehet csak egy négy-szemkőzi beszélgetés, közös élményszerzés, vagy egy kiscsoportos beszélgetés is. Fontos eszköze az aktív meghallgatás, amikor arra figyelünk, hogy a másik személy mit mond, és azt hogyan mondja. Ha a beszélgetés közben az egyik fél a monitorját, vagy rosszabb esetben az óráját nézi, az idő eltelik, azonban a várva várt hatás elmarad.<sup>7</sup>

A harmadik elismerésnyelv a *segítő kéz*. A munkahelyen mindenkinek vannak feladatai, fontos szabály, hogy akkor segítsünk, ha a másik félnek szüksége van rá. Mérlegelni kell, hogy a segítségnyújtás nem megy-e a saját munkánk rovására. Ha nem, akkor meg kell kérdeznünk a másikat, hogy igényli-e a segítségünket. A segítő kéz nem éri el a kívánt hatást, hogyha a kiegészített személynek nincs szüksége a segítségre, vagy a segítségnyújtás nem önkéntes.<sup>8</sup>

A negyedik elismerésnyelv a *figyelmes ajándék*. Ha olyan ajándékot sikerül kiválasztanunk, amelynek az elismerésben részesített igazán örül, akkor kifejezhetjük vele a megbecsülésünket. Ha sablonos ajándékot választunk, az negatív üzenetet is hordozhat a megajándékozottnak, mégpedig azt, hogy valójában nem azért kapott ajándékot, mert fontos a személye, hanem azért, mert kötelesség az ajándékozás.<sup>9</sup>

Az ötödik elismerésnyelv az *elismerő érintés*. Munkahelyi környezetben ilyen elismerő érintés lehet a kéznyújtás egy jól elvégzett munka után.<sup>10</sup>

Amikor a motivációról beszélünk, mindig szóba kerül a jutalmazás, különösképpen a pénzjutalom, ami külső motivációs tényező. A belső és külső motivációra vonatkozóan érdemes felidézni *Michael Armstrong* munkáját. Armstrong szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája létezik:

- a) *belső motiváció* – munkából fakadó motiváció, a munkakör tartalmához kötődik. Az ember megfelelő munkát keres szükségleteinek, céljainak kielégítésére, s a menedzsment a maga eszközeivel (munkakörtervezés, teljesítményértékelés, javadalmazás, emberierőforrás-fejlesztés) erősítheti ezt a folyamatot. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehetőség a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel stb.
- b) *külső motiváció* – amikor a menedzsment olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, a jutalom és bónusz, általában a teljesítményalapú ösztönző-

---

7 Uo. 61–73. o.

8 Uo. 75–85. o.

9 Uo. 87–95. o.

10 Uo. 97. o.

ket. Ezek hatása közvetlen és erőteljes, de nem tart sokáig. A belső ösztönök hatása többnyire mélyebb és tartósabb, mivel az egyénben rejlének.<sup>11</sup>

A pénzjutalom egyértelműen külső motivációs eszköz, ami önmagában nem lehet kizárólagos cél, mert az elvezethet a *Pink* által használt „ha–akkor” típusú jutalmazási gyakorlathoz.<sup>12</sup> Vegyünk alapul két példát! Történik egy rablás, amelynek az elkövetője nem ismert. A kollégákat azzal próbálja a vezető motiválni, hogy ha kiderítik, ki követte el a bűncselekményt, jutalomban részesülnek. Kezdetben a kollégák a jutalom kilátásba helyezése miatt biztosan sokat foglalkoznak az ügygel, de a szemük előtt egy cél lebeg, hogy a jutalom érdekében az elkövetőt elfogják. A másik példában ugyancsak ez a súlyos bűncselekmény történik meg, az ügygel foglalkozó kollégákat nem motiválja a vezető külső motivátorral, csupán az ügy jelentőségét, fontosságát hangsúlyozza, elmondja, mennyire bízik tudásukban, tapasztalatukban, ezáltal hat a belső motivációjukra. Ugyanúgy nagy elánnal kezdenek a nyomozáshoz, de biztos, hogy sokkal kitartóbban fognak dolgozni, mert a középpontba bekerül a saját egójuk, és a Maslow-féle piramis magasabb szintjére törve az önmegvalósítás irányába tartanak. Ha az elkövetőt elfogják, és a kollégákat megjutalmazzák, elképzelhető, hogy a külső motivátor hatásos, legfőképpen azért, mert egy belső motivációs tényező mellett jelenik meg. Az első példára visszatérve: mi történt a jutalom középpontba állításával? *Miért dolgozunk?* kérdésre a válasz: a jutalomért; és mi történik, ha nem lesz eredmény? Nem kapunk jutalmat.

A másik sokszor szóba kerülő motivációs eszköz a büntetés. A büntetés nem más, mint a negatív motivációs eszközök használata, ami a személyes kapcsolatok rombolásához vezet, és az elismerés teljes hiányában erősíti meg a kollégákat. *Pink* a jutalmazáson, büntetésen alapuló motivációt a számítógépes operációs rendszerek elnevezései nyomán Motiváció 2.0-nak nevezi. Felosztása szerint a Motiváció 1.0 az ősi operációs rendszer, amikor az ember a túlélésre hajtott. A társadalmak fejlődésével azonban egyre komplexebbé váltak az igények, megjelent egy új motivációs tényező, a „keresni a jutalmat és elkerülni a büntetést”<sup>13</sup>, amelyet a 2.0-s verziónak nevez. A jutalmazáson és büntetésen alapuló motivációt nagyon hosszasan alkalmaztuk. „*Amióta az eszünket tudjuk, ennek a rendszernek a legalapvetőbb eszmé-*

<sup>11</sup> Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2013, 149. o.

<sup>12</sup> Daniel H. Pink: Motiváció 3.0. HVG Press Kft., 2010, 48–85. o.

<sup>13</sup> Uo. 31. o.

*je köré építjük a szervezeteinket és szervezzük az életünket: a teljesítmény javulását, a produktivitás fokozását, a kiválóság támogatását úgy érhetjük el, hogy jutalmazzuk a jót és büntetjük a rosszat.*"<sup>14</sup> Több motivációs kutatásnak (Maslow, McGregor) eredménye annak felismerése, hogy vannak magasabb rendű motivációk, amelyek az ember magatartását befolyásolják.<sup>15</sup>

Pink a jutalmazáson, büntetésen alapuló motivációnak hét hibáját fogalmazta meg, úgymint: elnyomja a belső motivációt; csökkenti a teljesítményt; rombolja a kreativitást; háttérbe szorítja a jóra való törekvést; csalásra, kerülőutakra, erkölcsstelen magatartásra csábít; függővé tesz; és támogatja a rövid távú gondolkodást.<sup>16</sup>

## A kutatás

A Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állománya körében 2018-ban kérdőíves vizsgálatot végeztem, amelynek része egy elégedettségi felmérés, az alkalmazható elismerésnyelvekre, valamint a motivációs tényezőkre vonatkozó kérdésekkel. A kérdőív kitöltésére mind a hivatásos, mind pedig a közalkalmazotti foglalkoztatásban lévőket felkértem, mert úgy gondolom, hogy együttesen alkotjuk a Zala Megyei Rendőr-főkapitányságot, közös munkánkkal vagyunk képesek eredményeket elérni. A közös célok elérése érdekében fontos ismernünk, hogy mi motiválja a különböző foglalkoztatási formákban dolgozó kollégákat. Megközelítőleg ezer kolléga részére juttattam el a kérdőívet, száztizennégyen tiszteltek meg válaszukkal. Az eredményeket százalékban vagy számszerűsítve adom meg. Ennek az az oka, hogy egyszer egyik, máskor a másik típusú kifejezés mond többet.

A kérdőívet 83 férfi és 31 nő töltötte ki. A válaszadók 49,1 százaléka több mint húszévi, 15,8 százaléka tizenöt és húsz év közötti, 19,3 százalék kilenc és tizenöt év közötti, 10,5 százalék négy és nyolc év közötti, 5,3 százalék nulla és három év közötti közszolgálatban eltöltött idővel bír. A jelenlegi munkahelyen eltöltött időre 47,4 százalék több mint húsz év, 14,9 százalék tizenöt–húsz év, 19,3 százalék kilenc–tizenöt év, 11,4 százalék négy–nyolc év, 7 százalék nulla–három év választ adott.

---

14 Uo. 32. o.

15 Uo. 31–33. o.

16 Uo. 75. o.

A kérdőívet kitöltők legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása a következő: általános iskolai 8 osztály: 3, középfokú végzettség: 43, felsőfokú: 68 személy.

A kérdőívet 86 beosztott és 28 vezető töltötte ki.

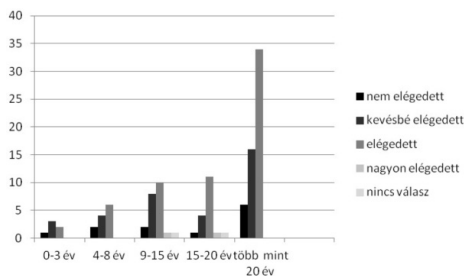
## Elégedettségi felmérés

A munkavégzéshez használt eszközökkel a kitöltők 7,1 százaléka nagyon elégedett, 54,5 százaléka elégedett, 31,3 százaléka kevésbé elégedett, 7,1 százaléka pedig nem elégedett. A munkakörnyezettel 5,3 százaléka nagyon elégedett, 60,5 százaléka elégedett, 30,7 százaléka kevésbé elégedett és 3,5 százaléka nem elégedett. A munkaidő-beosztással a válaszadók 9,6 százaléka nagyon elégedett, 69,3 százaléka elégedett, 18,4 százaléka kevésbé elégedett, 2,6 százaléka pedig nem elégedett. A munkahelyi légkörrel (kollégákkal, parancsnokkal való kapcsolat, szervezeti egységek közötti kapcsolat) 9,6 százaléka nagyon elégedett, 55,3 százaléka elégedett, 27,2 százaléka kevésbé elégedett, 7,9 százaléka pedig nem elégedett.

A munkahelyi elismertségével 3,5 százaléka nagyon elégedett, 51,8 százaléka elégedett, 31,6 százaléka kevésbé elégedett, 13,2 százaléka pedig nem elégedett. Az anyagi megbecsültségével a válaszadók 1,8 százaléka nagyon elégedett, 56,3 százaléka elégedett, 31,3 százaléka kevésbé elégedett, 10,7 százaléka pedig nem elégedett (1. számú ábra).

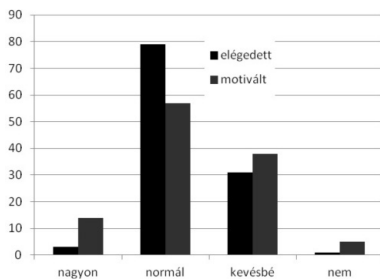
Arra a kérdésre, hogy összességében mennyire elégedett a munkahelyével, a következő válaszarányok születtek: 2,6 százaléka nagyon elégedett, 69,3

1. számú ábra  
Anyagi megbecsültség a szolgálati idő függvényében



százalék elégedett, 27,2 százalék kevésbé elégedett, 0,9 százalék pedig nem elégedett. A kitöltők 12,3 százaléka nagyon motiváltak, 50 százaléka motiváltak, 33,3 százaléka kevésbé motiváltak, 4,4 százaléka motiválatlanak jelölte magát (2. számú ábra).

2. számú ábra  
Elégedettségi szint és motiváltság (fő)



A második rész egyetlen nyílt kérdése, hogy a válaszadó fogalmazza meg, miért választotta ezt a pályát. A kollégák összetett válaszokat adtak. Többeknek gyermekkori vágya volt, hogy a testülethez tartozzanak, volt, akit a közszolgálata vonzott, hogy segíthessen az embereken. Mindemellett sok válaszban jelent meg, hogy biztos munkahely, valamint az is, hogy vonzó volt a kerkedvezményes nyugállományba vonulás lehetősége, ami ma már nem érvényes. Többen a szervezethez való tartozás érzését emelték ki, valamint az egyenruha vonzását. Azonban előfordultak kényszerből történő pályaválasztásra utaló válaszok is.

## Elismerésnyelvek

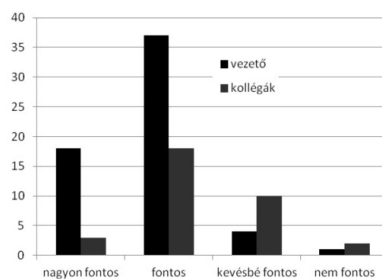
A harmadik rész első egységében az *elismerő szóra* vonatkozó kérdések szerepelnek. A kitöltők 13,2 százalékát kevesebb mint egy hete; 19,3 százalékát kevesebb mint két hete; 14,9 százalékát kevesebb mint egy hónapja; 42,1 százalékát több mint egy hónapja *részesítette vezetője elismerő szavakban*. A kitöltők 10,5 százaléka azt válaszolta, hogy nem történt olyan, hogy a vezetője elismerő szavakban részesítette volna.

A kitöltők 23,9 százalékát kevesebb mint egy hete; 27,4 százalékát kevesebb mint két hete; 19,5 százalékát kevesebb mint egy hónapja; 22,1 százalékát több mint egy hónapja *részesítette elismerő szavakban valamely kollégája*. A válaszadók 7,1 százaléka válaszolta azt, hogy még nem történt ilyen. A válaszadók közül egy személy nem válaszolta meg ezt a kérdést.

A kérdőívet kitöltő munkatársaim 60,5 százaléka kevesebb mint egy hete, 22,8 százaléka kevesebb mint két hete, 7,9 százaléka kevesebb mint egy hónapja, 7,9 százaléka több mint egy hónapja *részesítette elismerő szavakban valamely kollégáját*. A válaszadók 0,9 százaléka válaszolta azt, hogy nem történt még ilyen.

A megkérdezettek 32,7 százalékának nagyon fontos, 59,3 százalékának fontos, 6,2 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos, hogy *vezetője elismerő szavakban részesítse. Az, hogy a kollégák elismerő szavakban részesítsék*, 24,6 százalékának nagyon fontos, 57,9 százalékának fontos, 15,8 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos (3. számú ábra).

3. számú ábra  
Az elismerő szó fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a „még nem történt ilyen” választ adták



Úgy gondolom, hogy ez a diagram is jól tükrözi, mennyire fontos azok számára is az elismerő szó, akik kevésbé részesülnek benne. Ami elgondolkodtató számomra, hogy a kérdőíves felmérés ideje egybeesett az éves teljesítményértékelés időszakával, illetve annak befejező szakaszával. Ehhez képest több kolléga (60 fő) is az elismerő szó hiányáról számolt be a kérdőívben. Ennek pontos okát a kérdőív alapján nem tudom megmondani, azonban mindenképpen kérdéseket kell hogy felvessen a vezetőkben. Úgy gondolom, hogy ha a teljesítményértékelő beszélgetések – köszönhetően a visszajelzési technikák-

nak – megfelelő módon zajlanak le, akkor nem érezhetik úgy a kollégák, hogy a beszélgetés során egyáltalán nem részesülnek elismerő szavakban.

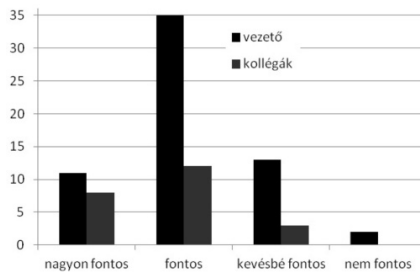
A második egységben a *minőségi időre* vonatkozó kérdések találhatók. A kérdőívet kitöltő kollégák 20,2 százalékától kevesebb mint egy hete, 15,8 százalékától kevesebb mint két hete, 9,6 százalékától kevesebb mint egy hónapja, 29,8 százalékától pedig több mint egy hónapja *érdeklődött utójára vezetője a hovatartozása, illetve a munkafeltételei felől*. A válaszadók 24,6 százaléka nyilatkozott úgy, hogy még nem történt olyan, hogy a vezetőjük a hovatartozásuk, illetve a munkafeltételeik felől érdeklődött volna.

A megkérdezettek 41,2 százaléka válaszolta azt, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százaléka azt, hogy kevesebb mint két hete, 15,8 százaléka, hogy kevesebb mint egy hónapja, 11,4 százaléka, hogy több mint egy hónapja *érdeklődött valamely kollégája a hovatartozása felől*. A kollégák 8,8 százalék választotta azt, hogy nem történt ilyen.

Arra a kérdésre, hogy *a kitöltő mikor érdeklődött utójára valamely kollégája hovatartozása, munkafeltételei felől*, 64,9 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 21,9 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 7 százalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 4,4 százalék, hogy több mint egy hónapja, 1,8 százalék pedig, hogy nem történt ilyen.

A válaszadók (113) 18,6 százalékának nagyon fontos, 59,3 százalékának fontos, 20,4 százalékának kevésbé fontos, 1,8 százalékának nem fontos *a vezetőjükkel való beszélgetéssel töltött minőségi idő*. Míg *a kollégáival való beszélgetéssel töltött idő* 40,4 százalékának nagyon fontos, 54,4 százalékának fontos, 5,3 százalékának kevésbé fontos (4. számú ábra).

4. számú ábra  
A minőségi idő fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a még nem történt ilyen” választ adták



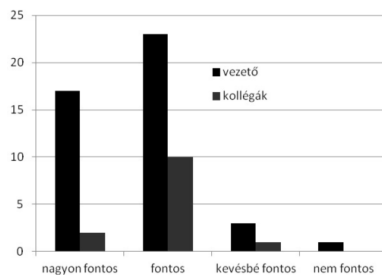
A harmadik egységben található a *segítő kézre* vonatkozó kérdések. Arra a kérdésre, hogy mikor *kapott* utoljára *segítséget vezetőjétől*, 26,3 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 21,9 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint két hete, 12,3 százalék kevesebb mint egy hónapja, 34,2 százalék több mint egy hónapja. A kitöltők 5,3 százaléka válaszolta, hogy még nem történt ilyen, ketten pedig nem válaszoltak erre a kérdésre.

Arra a kérdésre, hogy mikor *kapott* utoljára *segítséget kollégáitól*, 53,5 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 12,3 százalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 10,5 százalék, hogy több mint egy hónapja, 0,9 százalék pedig úgy nyilatkozott, hogy még nem történt ilyen.

*Kollégáinak* utoljára a kitöltők 72,8 százaléka kevesebb mint egy hete *nyújtott segítséget*, 19,3 százaléka kevesebb mint két hete, 7 százaléka kevesebb mint hat hónapja, 0,9 százaléka pedig több mint hat hónapja.

A válaszadók (113) 42,5 százaléka nagyon fontos, 50,4 százaléka fontos, 5,3 százaléka kevésbé fontos, 1,8 százaléka pedig nem fontos, hogy számíthatnak vezetőjük segítségére. Ellenben 51,8 százaléknak nagyon fontos, 46,5 százaléknak fontos, 1,8 százaléknak kevésbé fontos, hogy számíthatnak a kollégáik segítségére (5. számú ábra).

5. számú ábra  
A segítő kéz fontossága azon kollégák körében,  
akik a „több mint egy hónapja” és a „még nem történt ilyen” választ adták



A negyedik egységben a *figyelmes ajándék* elismerésnyelvre vonatkozó kérdések találhatóak. Arra a kérdésre, hogy mikor emlékezett meg utoljára a vezetője az ön születésnapjáról/névnapjáról/nők esetén a nőnapról, illetve mikor ajándékozta meg ebből az alkalomból, 56,1 százalék válaszolta, hogy keve-

sebb mint egy éve, 11,4 százalék kevesebb mint két éve, 7,9 százalék kevesebb mint öt éve, 24,6 százalék esetében pedig még nem történt ilyen.

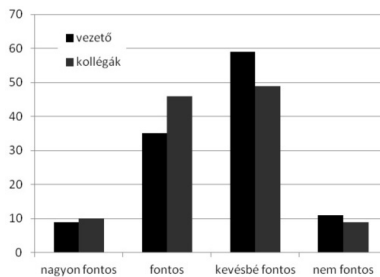
A válaszadók 84,2 százalékának kevesebb mint egy éve, 4,4 százalékának kevesebb mint két éve, 4,4 százalékának kevesebb mint öt éve emlékeztek meg kollégái a születésnapjáról, névnapjáról, illetve nők esetében a nőnapról; 7 százalék válaszolta azt, hogy nem történt ilyen.

Arra, hogy a megkérdezett mikor tett ilyesmit utoljára, 95,6 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy éve, 1,8 százalék kevesebb mint két éve, 0,9 százalék kevesebb mint öt éve, 1,8 százalék pedig még nem tett ilyet.

A válaszadók 7,9 százalékának nagyon fontos, 30,7 százalékának fontos, 51,8 százalékának kevésbé fontos, 9,6 százalékának pedig nem fontos, hogy vezetőjük alkalmazza a figyelmes ajándék elismerésnyelvet, míg 8,8 százalékának nagyon fontos, 40,4 százalékának fontos, 43 százalékának kevésbé fontos, 7,9 százalékának pedig nem fontos, hogy a kollégák megemlékezzenek születésnapjukról, névnapjukról, nők esetében a nőnapról (6. számú ábra).

6. számú ábra

A figyelmes ajándék elismerésnyelv szerepe



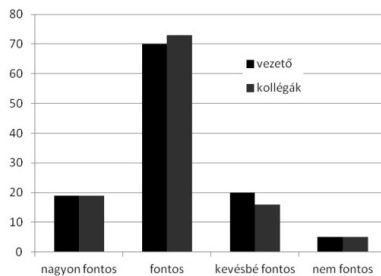
Az ötödik egységben az *elismerő érintés* elismerésnyelvre vonatkozó kérdések szerepelnek. Arra a kérdésre, hogy elismerése jeléül mikor nyújtott kezét, illetve mikor veregette vállon, mosolygott, vagy nézett biztató tekintettel önműre a vezetője, 12,3 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 14 százalék kevesebb mint két hete, 16,7 százalék kevesebb mint egy hónapja, 35,1 százalék több mint egy hónapja, 21,9 százalék pedig azt válaszolta, hogy még nem történt ilyen.

A kollégáktól kapott elismerő érintésre 21,1 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 27,2 százalék, hogy kevesebb mint két hete, 18,4 szá-

zalék, hogy kevesebb mint egy hónapja, 22,8 százalék több mint egy hónapja. A megkérdezettek 10,5 százaléka válaszolta, hogy még nem történt ilyen.

Arra a kérdésre, hogy mikor *részesítette a megkérdezett valamely kollégáját elismerő érintésben*, 40,4 százalék válaszolta, hogy kevesebb mint egy hete, 22,8 százalék kevesebb mint két hete, 24,6 százalék kevesebb mint egy hónapja, 11,4 százaléka több mint egy hónapja, 0,8 százaléka pedig azt válaszolta, hogy még nem történt ilyen (7. számú ábra).

7. számú ábra  
Az elismerő érintés elismerésnyelv szerepe

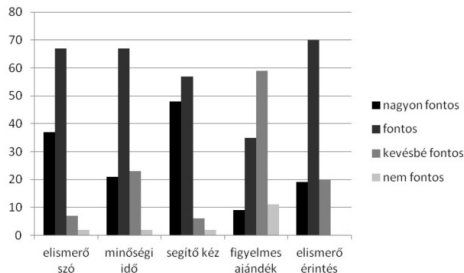


Már egy korábbi, 2014-es felmérésem idején<sup>17</sup> meglepődtem azon, hogy az elismerő érintés elismerésnyelvnek van létjogosultsága a rendőrség szervezetén belül, azonban ezek a számok a korábbi felmérés eredményét is felülmúlják. Meglepettségem oka, hogy számomra az elismerő érintés elismerésnyelv nem fontos, így az az én saját vakfoltom, és nem is számoltam ennek jelentőségével.

Összesítve tehát, az elismerésnyelvek közül a vezetőktől elvárt elismerésnyelvek sorrendben: a segítő kéz (105), az elismerő szó (104), az elismerő érintés (89), a minőségi idő (88) és a figyelmes ajándék (44). A sorrendet úgy alkottam meg, hogy az egyes elismerésnyelvek esetén a „fontos” és „nagyon fontos” válaszok számadatait összegeztem, ezeket tüntettem fel az egyes nyelvek mögött, zárójelben (8. számú ábra).

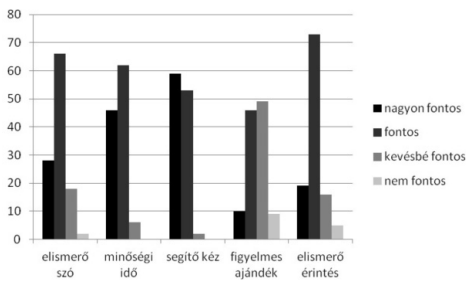
<sup>17</sup> Karmazsinné Sráglí Izabella: Motivált dolgozó – eredményes munka. Vizsgadolgozat. BM OKTF III. Rendszerteti Tehetség gondozási Program, 2014. Kézirat.

8. számú ábra  
Az egyes elismerésnyelvek szerepe (vezetőkötől)



A kollégáktól elvárt elismerésnyelvek sorrendben a segítő kéz (112), a minőségi idő (108), az elismerő szó (94), az elismerő érintés (92) és a figyelmes ajándék (56) (9. számú ábra).

9. számú ábra  
Az egyes elismerésnyelvek szerepe (kollégáktól)



A felmérés megcáfolta azt a feltevésemet, amely szerint a rendészetben három fő elismerésnyelv van, hiszen az adatokból kitűnik, hogy négy elismerésnyelv alkalmazható. Az elismerő érintés jelentősége számomra meglepetés volt. A feltevésem az volt, hogy a vezető részéről alkalmazott elismerésnyelvek közül az első helyen az elismerő szó szerepel, majd ezt követi a minőségi idő, majd a segítő kéz, és úgy gondoltam, hogy sem az elismerő érintés, sem pedig a figyelmes ajándék nem fontos. Ami lényeges tanulság, hogy a kollégák az általuk preferált elismerésnyelvekben esetenként nem is részesülnek, illetve több

mint egy hónapja nem részesültek. Az elismerő szóból a válaszadók 52,6, a minőségi időből 54,4, az elismerő érintésből 57 százalékra szenved hiányt. Úgy gondolom, ez az adat némiképp aggodalomra ad okot, ugyanis annak, ha a kollégák nem részesülnek a számukra fontos elismerésben, súlyos következményei lehetnek. Jusson eszünkbe a kiégés veszélye, ami az egyik következménye lehet az elismerés hiányának. Hiszem, hogy a felmérés eredményeinek felhasználásával lehet változtatni ezeken az arányokon. Gondoljunk csak bele abba, hogy egy-egy kedves szóval a másik ember úgy érzi, hogy elismerik őt, és ez nem kerül semmibe, csak odafigyelésbe.

## Motivációs eszközök

A kérdőív negyedik részében található a motivációs eszközökre vonatkozó, főként nyitott kérdések. Az első három kérdés arra vonatkozik, hogy mi az a három dolog, ami motiválja a válaszadót jelenleg, mi az, ami korábban motiválta, és mi az, ami a jövőben motivációt jelentene számára. Nyitott kérdés lévén, itt is elmondható, hogy nagyon sokféle válasz érkezett. Ahhoz, hogy a válaszokat ábrázolhassam, szükség volt arra, hogy csoportokat alkossak a beírt motivátorokból. Először a korábbi felmérés során alkalmazott kategóriákat gondoltam alkalmazni, azaz *anyagi oldali, személyes oldali, negatív motivátorok*, valamint a kimondott „*nincs ilyen*” válasz. Ezt a négy kategóriát egészítettem ki egy ötödikkel, mégpedig a *munkával kapcsolatos motiváció kategóriával*. Erre azért volt szükség, mert nagyon sok kolléga a munka jellegével, valamint a munkával szorosan összefüggő ösztönzőről számolt be. Az első kategória az *anyagi oldal*, idesoroltam be az olyan válaszokat, mint a pénz, fizetés, anyagiak, „sajnálom, csak az ötödike”, a havi biztos fizetés, a kétszáz százalékos túlórák, az anyagi megbecsülés, juttatások, életpálya.

A következő a *személyes oldali motivátorok kategóriája*, amilyen a szóbeli elismerés, vezető elismerése, kollégák elismerése, társadalmi-közösségi hasznosság, hivatástudat, becsület, megbecsülés, siker, belső elvárás, a társam, tapasztalatszerzés, mások eredményes segítése, segítségnyújtás, fejlődési lehetőség, támogatás, csapatmunka, légkör, kapcsolatok, önmegvalósítás.

A harmadik a *negatív motivátorok kategóriája*, ahol a büntetéstől és az elbocsátástól való félelem jelent meg a válaszok között.

Úgy érzem, a „*nincs ilyen*” válasz kategóriáját értelmét tekintve nem kell magyarázni, mégis ki kell emelnem, mert szignifikáns számú ilyen válasz érkezett.

Az ötödik kategóriát *a munkával kapcsolatos tényezők* alkotják. Ide az olyan típusú válaszokat soroltam, mint a munkahely, a munkaidő-beosztás, a munkakör szeretete, a munka becsülete, a szakmai kihívás, a szolgálati kutyával ellátott szolgálat, a szabad munkavégzés, a bűnüldözés öröme, a szervezeti kultúra ápolása, az előírt célok teljesítése, a rend biztosítása, az ügyek eredményes befejezése.

A jelenben motivációt biztosító tényezőkre vonatkozó kérdés első helyére negyvenöt személyes, huszonhárom anyagi oldali, tizenhat munkával kapcsolatos motivátor került. A nincs ilyen választ hatszor írták be, és huszonhárman nem válaszoltak erre a kérdésre. Egy kolléga azon választát, hogy „minden”, nem tudtam ezekbe a kategóriákba besorolni. Második helyre negyvennégy személyes oldali, húsz munkával kapcsolatos, tizenkét anyagi oldali és egy negatív oldali motivátor került. Azt, hogy „nincs ilyen”, tizenketten válaszolták, huszonhárman nem válaszoltak a kérdésre, egy kolléga „minden” válasza pedig itt is megjelent. A harmadik helyre harminchét személyes, huszonegy anyagi oldali, kilenc munkával kapcsolatos és egy negatív oldali motivátor került. A nincs ilyen választ huszonketten adták, huszonhárman nem válaszolták meg a kérdést, és szintén megjelent a „minden” válasz.

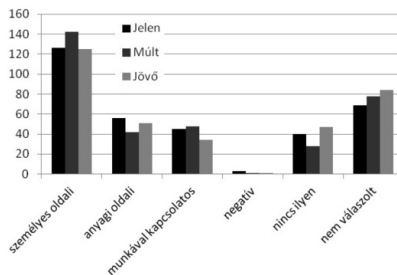
A múltbéli ösztönzőkre vonatkozó kérdés első helyére negyvennyolc személyes oldali, huszonkét munkával kapcsolatos, tizenhat anyagi oldali motivátor került. A „nincs ilyen” egy alkalommal szerepelt, míg huszonhat kolléga nem válaszolt a kérdésre, illetve mindhárom helyre megint bekerült a „minden”, amelyet nem tudtam kategorizálni. A második helyre negyvenöt személyes oldali, tizennyolc munkával kapcsolatos, tizenöt anyagi oldali motiváló tényező került. A „nincs ilyen” válasz kilencszer jelent meg, huszonhat kolléga pedig nem válaszolt a kérdésre. A harmadik helyre negyvenkilenc személyes, tizenegy anyagi oldali, nyolc munkával kapcsolatos, valamint egy negatív oldali motivátor került. A „nincs ilyen” válasz tizennyolc helyen szerepelt, huszonhat kolléga pedig ezt a kérdést nem válaszolta meg.

A jövőbeni motivációs eszközök kérdés esetén az első helyre negyvenhét személyes, huszonkét anyagi oldali, tizenegy munkával kapcsolatos és egy negatív oldali motivátor került. Azt, hogy „nincs ilyen”, öt kolléga válaszolta, huszonnyolcan pedig nem válaszoltak a kérdésre. A második helyre negyvenkét személyes oldali, tizenöt munkával kapcsolatos és tizennégy anyagi oldali ösztönző került. A „nincs ilyen” választ tizenötön adták, huszonnyolcan pedig nem válaszoltak a kérdésre. A harmadik helyre harminchat személyes, tizenöt anyagi oldali és nyolc munkával kapcsolatos motivátor került. A

„nincs ilyen” válasz huszonhétyszer jelent meg, míg huszonnyolcan nem válaszoltak a kérdésre.

A motiváló tényezőkről összességében elmondható, hogy mind a jelenben (126), mind a múltban (142), mind pedig a jövőben (125) a személyes oldali ösztönzők dominálnak. A zárójelben szereplő számok azt jelzik, hogy hány-szor szerepelt az adott motivátor a jelenre, múltra, valamint a jövőre vonatkozóan. A jelenben a második helyre az anyagi oldali motiváló tényezők kerültek (56), majd ezt követte a munkával kapcsolatos (45), majd pedig a „nincs ilyen” (40) és a negatív oldaliak (3). A múltban a munkával kapcsolatos ösztönzők kerültek a második helyre (48), majd az anyagi oldaliak (42), a „nincs ilyen” (28) és a negatív oldali (1). A jövőre nézve a második helyre az anyagi oldali (51) motivátorok kerültek, majd a „nincs ilyen” (47) és a munkával kapcsolatos motivátorok (34), továbbá a negatív oldaliak (1) (10. számú ábra).

10. számú ábra  
Motivátorok a múltban, jelenben és jövőben



Arra a kérdésre, hogy mivel igyekszik vezetőjük motiválni őket, harmincnégyen nem válaszoltak. A legtöbben személyes oldali motivátorokat jelöltek meg (38), tizennyolcan azt válaszolták, hogy nincs ilyen, tizenketten negatív motivációs eszközök alkalmazásáról számoltak be, kilencen anyagi oldali motivátort jelöltek meg, míg hárman munkával kapcsolatosat.

A személyes oldali motiváló tényezők között olyanok szerepeltek, mint az empátia, támogatás, elismerés, bizalom, segítőkészség, dicséret, jó szavak, napi visszajelzés a jó munkáról, példamutatás, biztatás, emberi hangnem. A „nincs ilyen” kategóriába többféle válasz érkezett, úgymint „sajnos nem tudok mondani”, „a kérdés értelmezhetetlen”, „erre sajnos nem tudok egyet sem mondani”, „tőle kellene megkérdezni, hogy mit tart motivációnak”, valamint

„nem motivál”. Megjelentek a negatív motivációs eszközök is, úgymint, „figyelmeztet a hiányosságaimra”; „lehetséges menesztéssel motivál”; „pallos a fej föléd”; „fenyítés”; „átrendelés”; „juttatások megvonása”; „ha nem tetszik, el lehet menni”; „büntetés kilátásba helyezése”; „kényszer”; „fenyegetés”; „negatívumok előtérbe helyezése”. Az anyagi oldali motivátorok között a „túlórázás lehetősége”, „egyéb juttatások” jelentek meg, míg a munkával kapcsolatosan „az eredményekre való törekvés”, „ügyek leadására inspirálás”.

A válaszadók közül öten úgy gondolják, hogy a vezetőjük által alkalmazott motivációs eszközök nagyon hatékonyak, negyvennyolcan megfelelőnek tartják, huszonhatan kevésbé tartják megfelelőnek, harmincketten nem tartják megfelelőnek, míg hárman nem válaszolták meg a kérdést.

A kérdőívet kitöltő vezetőktől kértem, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy mi az az öt motivációs eszköz, amellyel a beosztottaikat motiválják. A kérdőívet kitöltő vezetők közül húszan válaszolták meg ezt a kérdést. Közülük egy azt válaszolta, hogy nincs olyan dolog, amivel motiválná beosztottait. A válaszok sokszor összecsengtek, jelentős részben a személyes oldali motivátorok jelentek meg, amelyek közül kiemelem a példamutatást, segítségnyújtást, empátiát, bizalmat, dicséretet, visszajelzést, közös időtöltést, tréfás megjegyzéseket, folyamatos odafigyelést, következetességet, a jó munkahelyi légkör biztosítását és az elismerést. Kisebb számban jelentek meg az anyagi oldali motivátorok, úgymint a túlóra biztosítása, jutalom, teljesítményjuttatás, valamint a munkával kapcsolatos ösztönzők, a feladatok közös értelmezése. Örömemre szolgált, hogy negatív motivátor egy esetben sem jelent meg a használt motivációs eszközök között.

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják hatékonyak az általuk használt motivációs eszközöket, a válaszadók (25) közül egyvalaki a nagyon hatékony, huszonketten a hatékony, egy a kevésbé hatékony, egy pedig a nem hatékony választ adta.

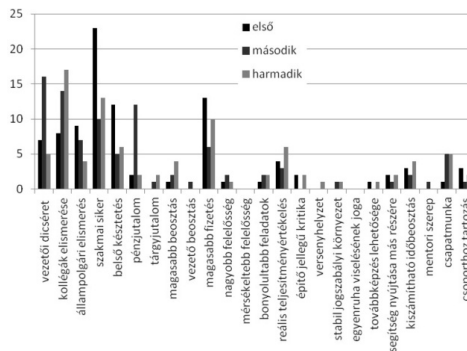
Arra a kérdésre, hogy mit tartana hatékony motivációs eszköznek, tizenhatan válaszoltak. Ismét a személyes oldali motiváló tényezők voltak túlsúlyban, úgymint az emberi kapcsolatok erősítése, odafigyelés a kollégákra, támogatásuk, megbecsülés, bizalom, közvetlen kapcsolatok kialakítása, megfelelő kommunikáció, szakmai elismerés, visszajelzések. Kisebb számban szerepeltek az anyagi oldali motivátorok, a jutalomkerettel történő önálló gazdálkodás, anyagi támogatás, sikerdíj bevezetése. Mindezek mellett volt olyan válasz is, hogy „nem tudom”, valamint „nem a pénz”, de megjelent a tényleges életpályamodell és a hivatás tekintélyének visszaállítására, továbbá a feladatokra elegendő idő biztosítása és az egyenlő tehermegosztás.

Arra a kérdésre, hogy soroljon fel három tényezőt, ami a munkája elvégzése során lelkesedését letöri, nyolcvannyolcan válaszoltak. A válaszok a korábbi, nyitott kérdésekhez képest sok információt tartalmaztak. A válaszok sokszínűek voltak, mégis elmondható, hogy jelentős részüik az emberi kapcsolatok problémáival foglalkozik (bizalmatlanság, áskálódás, irigység, rosszindulat), többféleképpen megjelent a nem megfelelő vezetési stílus, kezdve a jó munkaerő megbecsülésének hiányától a kivételezésig, továbbá az egyenlőtlen terhelosztás. Sok válaszban megjelent a túlzott bürokrácia, a duplikált folyamatok, valamint az értelmetlen feladatok és az új dolgok kipróbálás nélküli bevezetése is. Az anyagi megbecsültség hiánya relatíve alacsony számban jelent meg.

A kérdőív utolsó előtti kérdéscsoportjában a kollégáknak egy listából ki kellett választaniuk, hogy mi az a motivációs tényező, ami legjobban (93 válasz), második legjobban (92 válasz) és harmadik legjobban (90 válasz) motiválja őket.

Arra a kérdésre, hogy mi az, ami a legjobban motiválja önt, a kollégák 22 százaléka azt válaszolta, hogy a szakmai siker, 12,8 százalék, hogy a magasabb fizetés és 12 százalék, hogy a belső késztetés. A második helyen 17,4 százalékot a vezetői dicséret, 15,2 százalékot a kollégák elismerése, 13 százalékot a pénzjutalom tesz ki. A harmadik helyen 18,9 százalék a kollégák elismerését, 14,4 százalék a szakmai sikert és 11,1 százalék a magasabb fizetést említette (11. számú ábra).

11. számú ábra  
Motiváló tényezők sorrendje



Az előbbi adatok megerősítik azt a feltevésemet, hogy a személyes oldali ösztönzők használatára van szükség a rendészet területén. Pozitívan értékelem azt is, hogy az anyagi oldali motivátorok egyetlen alkalommal sem végeztek az első helyen.

A kérdőív zárókérdése ismét a kitöltő motivációs szintjére vonatkozik. A válaszadók 11,7 százaléka nagyon, 58,6 százaléka motivált, 22,5 százaléka kevésbé, 7,2 százaléka pedig nem motivált, a kérdésre 111-en válaszoltak. A kérdőív elején feltett ugyanezen kérdésre 12,3 százalék vallotta magát nagyon motiváltnak, 50 százalék motiváltnak, 33,3 százalék kevésbé motiváltnak, és 4,4 százalék nem tartotta magát motiváltnak. Az a hipotézisem csak részben igazolódott, hogy a kollégák az után, hogy végiggondolják a motivációjukat, pozitívabban nyilatkoznak az utolsó kérdésre. A nagyon motiváltak aránya 0,6 százalékkal csökkent, a nem motiváltaké pedig 2,8 százalékkal nőtt. Azonban összességében többen vallották motiváltnak magukat, hiszen a kevésbé motiváltak aránya több mint 10 százalékkal csökkent, a motiváltaké pedig 8,6 százalékkal nőtt.

## Összegzés

A kutatási eredményekből következtethetünk arra, hogy az egyénre szabott motiváció kérdéskörével továbbra is foglalkoznunk kell. A teljesítményértékelő beszélgetések jó platformot teremtenek ehhez. Érdemes átgondolni a vezetéssel, irányítással és ezen belül a munkatársak motiválásával kapcsolatos gyakorlatunkat. Fontosnak tartom, hogy mivel minden ember más, ezért nincs olyan bevált módszer, amely mindenkivel, mindig, mindenhol alkalmazható.

Vallom, hogy ha a vezetők megismerik az egyes munkatársaikat és a belőlük aktuálisan összeálló kollektívát, e tudás birtokában képesek megtalálni a motiválás adekvát módszereit.

Ne feledkezzünk meg arról, hogy sokszor a legegyszerűbb és legkézenfekvőbb motivációs eszköz alkalmazása a legcélravezetőbb. Ami korlátlan mennyiségben, mindig, mindannyiunk számára hozzáférhető, az az elismerés.

## TILKI KATALIN

### A feljelentés elutasításának, illetve a nyomozás megszüntetésének jellemző okai az állatkínzással kapcsolatos büntetőügyekben

Korábbi kutatásaim rámutattak arra, hogy az állatvédelem területén nem készültek olyan tanulmányok<sup>1</sup> és jelenleg sem folynak olyan vizsgálatok, amelyek bemutatnák és elemeznék az állatkínzással kapcsolatos bűncselekményeket. Éppen ezért ennek a tanulmánynak az a célja, hogy a részletes áttekintést adjon a feljelentés elutasításának és a nyomozás megszüntetésének jellemző okairól, eseteiről készült elemzésről.

Előző vizsgálatom során, amely *Az állatkínzás miatt indult büntetőeljárások tapasztalatai 2012 és 2016 között*<sup>2</sup> címet viselte, az rajzolódott ki, hogy állatkínzás esetén feljelentést általában az állampolgárok, a rendőrség, valamint állatvédő és állatmentő szervezetek tettek állatok nem megfelelő tartása, elhanyagolása és elpusztítása miatt. További károsító magatartások is előfordultak, így például kutyák szándékos bántalmazása; állatok eltulajdonítása; légpuskával való lelövése, megsebesítése; egyéb állatok bántalmazása; kutya éheztetése, magára hagyása; kutya kitevése. Elenyésző számban fordult elő autóhoz kötött kutyával való közlekedés, állatok levágása, megmérgezése, sündisznó felgyújtása és malacok összezsúfolva szállítása.

A büntetőeljárás kezdetén a cselekményt legtöbbször az 1978. évi IV. törvény 266/B. § (1) bekezdésbe ütköző és az (1) bekezdés a) pontja szerint, 38 ügyben a 2012. évi C. törvény 244. § (1) bekezdés a) pontjába ütköző és az (1) bekezdés a) pontja szerint minősülő maradandó egészségkárosodás vagy pusztulás okozására alkalmas módon elkövetett állatkínzás vétségének minősítették a hatóságok.

<sup>1</sup> Kivéve Czabán Bernadett: Állatkínzás bűncselekmények elemzése 2004-2011. valamint a kutyákkal kapcsolatban elkövetett bűncselekmények vizsgálata 2011. című dolgozatát.  
<https://www.joy.hu/kutyadolog/50097-megdobbeno-szamok-az-allatkinzas->

<sup>2</sup> Tilki Katalin: Az állatkínzás miatt indult büntetőeljárások tapasztalatai I. Ügyészeti Szemle, 2018/1., 58–76. o. [2018a]; Tilki Katalin: Az állatkínzás miatt indult büntetőeljárások tapasztalatai II. Ügyészeti Szemle, 2018/2., 16–31. o. [2018b]; Tilki Katalin: Az állatkínzás miatt indult büntetőeljárások tapasztalatai III. Ügyészeti Szemle, 2018/3., 22–35. o. [2018c]

Az állatkínzás nyomozása során a legnagyobb nehézséget az okozza, hogy objektív bizonyíték nehezen szerezhető be, ezért nehéz felderíteni a bűncselekményt.

Az állatkínzás miatt elrendelt nyomozások az általános tapasztalat szerint sokszor azért zárulnak<sup>3</sup> megszüntetéssel, mert a cselekmény elhagyott területen történt, az elkövetőre vonatkozóan semmilyen nyomot nem sikerült rögzíteni, illetve kevés volt a nyom, hiányoztak a személyi bizonyítékok, valamint az esetek késve jutottak a hatóság tudomására.

Az ügyészség tapasztalata szerint sokszor azért kerül sor a nyomozás megszüntetésére, az elkövető ismeretlen volta miatti felfüggesztésre, de akár már a feljelentés elutasítására, mert névtelen bejelentések érkeztek, vagy hiányzott az állati tetem, esetleg újságcikk alapján tettek feljelentést, amelynek valóságátalmát adatok nem támasztották alá.

## **Az állatkínzásról**

A büntető törvénykönyv a környezet és a természet elleni bűncselekmények körében, külön fejezetben (XXIII. fejezet) szabályozza az állatkínzást. Az ebbe a fejezetbe tartozó tényállások közös jellemzője, hogy a környezetet és a természetet, valamint azok elemeit (növények, állatok) védik. A miniszteri indoklás szerint az állatkínzás és a tiltott állatviadal szervezése bűncselekmények közös fejezetben való elhelyezését az azonos jogi tárgy, nevezetesen az állatok kímélete és a velük való humanitárius bánásmód is indokolja.

Az állat helyzete specifikus a büntetőjogban, tekintettel arra, hogy a büntetőjogi dogmatika a személy és a dolog fogalmát különbözteti meg. Az állat büntetőjogi értelemben dolog. Ugyanakkor az állatvédelmi törvény preambuluma szerint az állat érezni, szenvedni, örülni képes élőlény. Ennek alapján viszont az állat közelebb áll az emberhez, mint a dologhoz. Tehát az állat a két kategória között helyezkedik el és más jogi minőséget képvisel.

A tényállás részletes elemzésétől eltekintek, tekintettel arra, hogy ezt már korábbi tanulmányomban megtettem.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Czabán Bernadett: Megdöbbentő számok az állatkínzás helyzetéről Magyarországon – ahogy még nem láttad. <https://www.joy.hu/kutyadolog/49743-megdobbento-szamok-az-allatkinzas-helyzeterol-magyarorszag>

<sup>4</sup> Tilki Katalin (2018a): i. m. 58–64. o.

## Eljárási akadályok<sup>5</sup>

A büntetőeljárás általában a büntetőügy megindításától kezdődő és annak jogerős befejezéséig tartó folyamat. Célja a bűncselekmények és elkövetők felderítése, illetve az utóbbiak felelősségre vonása és megbüntetése. Megtörténhet azonban az, hogy a procedúra olyan akadályokba ütközik, amelyek miatt az nem folytatható. Ezek az eljárást gátló körülmények jórészt már az induláskor vagy az eljárás első szakaszában, a nyomozás során merülnek fel.

Eljárási kódexünk (2017. évi XC. törvény) a büntetőeljárás akadályának tekinti azt, ha

- a terhelt cselekményét már jogerősen elbírálták, kivéve a rendkívüli jogorvoslati eljárások és egyes különleges eljárások esetét;
- ha az elkövető egy cselekménye több bűncselekményt valósít meg, a bíróság azonban nem a vádirati tényállás szerint megállapítható valamennyi bűncselekmény miatt állapítja meg a terhelt bűnösségét;
- az adott személy felelősségét a bíróság szabálysértési eljárásban hozott határozatával állapította meg, azonos tényállás mellett büntetőeljárás nem indítható vele szemben.

A feljelentéselutasítás és a nyomozásmegszüntetés közös pontja az, hogy ha a Be.-ben meghatározott okok valamelyike fennáll, nem indítható, illetve nem folytatható az eljárás. A különbség pedig annyi, hogy ezek a procedúra megindítását vagy lefolyását gátló tényezők mikor váltak nyilvánvalóvá az eljáró hatóság számára.

Tekintettel arra, hogy a vizsgálat alapjául szolgáló ügyekben a büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (régii Be.) alapján jártak el a hatóságok, így a következőkben ismertetem e jogszabály vonatkozó rendelkezéseit, majd ezt követően bemutatom a 2017. évi XC. törvény (új Be.) szabályait.

---

<sup>5</sup> A fejezet kidolgozása során felhasznált anyagok: Dunavölgyi Szilveszter – Tilki Katalin: Eljárási akadályok két környezetkárosító deliktumnál. In: Virág György (szerk.): Kriminológiai Tanulmányok 45. OKRI, Budapest, 2008, 270–271. o.; Dunavölgyi Szilveszter – Tilki Katalin: A feljelentés elutasításának, illetve a nyomozás megszüntetésének jellemző okai a környezetkárosítás büntette miatt, illetve a hulladékgazdálkodás megsértésével kapcsolatos büntetőügyekben. Kutatási zárójelentés. OKRI, Budapest, 2007, 15–17. o.

## A feljelentés elutasítása

A 1998. évi XIX. törvény 174. § (1) bekezdése alapján a feljelentést – három napon belül határozattal – el kell utasítani, ha már a feljelentésből magából megállapítható, hogy

- a cselekmény nem bűncselekmény;
- a bűncselekmény gyanúja hiányzik;
- a büntethetőséget kizáró ok (Btk. 15. §) állapítható meg;
- eljárás halál, elévülés vagy kegyelem folytán nem indítható;
- a magánindítvány vagy feljelentés hiányzik;
- a cselekményt már jogerősen elbírálták;
- a cselekmény elbírálására a magyar hatóságnak nincs joghatósága.

A következő szakasz a feljelentés elutasíthatóságát teremti meg a hatóságokkal együttműködő elkövetővel, és a fedett nyomozóval szemben. Az 1998. évi XIX. törvény 175. § (2) bekezdés alapján a bűncselekmény elkövetésének megalapozott gyanúja esetén az ügyész a feljelentést határozattal *elutasítja*, ha a bűncselekmény elkövetésével fedett nyomozó [1998. évi XIX. törvény 178. § (2) bekezdés] gyanúsítható megalapozottan, aki a cselekményt szolgálati feladata teljesítése közben bűnüldözési érdekből követte el, és a bűnüldözési érdek jelentősebb, mint az, amely az állam büntetőjogi igényének érvényesítéséhez fűződik. Az 1998. évi XIX. törvény 175. § (1) bekezdése szerint pedig a bűncselekmény elkövetésének megalapozott gyanúja esetében az ügyész, illetőleg a nyomozó hatóság az ügyész engedélyével a feljelentést *elutasíthatja*, ha a bűncselekmény elkövetésével megalapozottan gyanúsítható személy az ügy, illetőleg más büntetőügy felderítéséhez, bizonyításához hozzájárulva olyan mértékben együttműködik, hogy az együttműködéshez fűződő nemzetbiztonsági vagy bűnüldözési érdek jelentősebb, mint az, amely az állam büntetőjogi igényének érvényesítéséhez fűződik.

A feljelentés elutasítására általános hatáskörrel az ügyész rendelkezik, de a törvény által meghatározott esetekben az elutasításra a nyomozó hatóság is jogosult [1998. évi XIX. törvény 174. § (2) bekezdés].

Az eljárási kódex arról is rendelkezik, mely esetekben *nem lehet* a feljelentést elutasítani, azaz az eljárást akkor is el kell indítani, ha az elkövető nem volna büntethető, illetve az elkövetésnek van helye [1998. évi XIX. törvény 174. § (3) bekezdés].

A feljelentést nem lehet elutasítani, ha

- kényszergyógykezelés elrendelése látszik szükségesnek;

- elkobzásnak, illetőleg vagyonekobzásnak vagy az elektronikus adat végleges hozzáférhetetlenné tételének a büntethetőségtől függetlenül helye van, kivéve, ha az elkobzásra, illetőleg vagyonekobzásra vagy az elektronikus adat végleges hozzáférhetetlenné tételére irányuló eljáráshoz a bizonyítékok rendelkezésre állnak.

A feljelentés az 1998. évi XIX. törvény 175. § (1) vagy (2) bekezdés alapján akkor sem utasítható el, ha a 175. § (1) bekezdésben meghatározott személy, illetőleg a fedett nyomozó más életének szándékos kioltásával járó bűncselekmény elkövetésével megalapozottan gyanúsítható [1998. évi XIX. törvény 175. § (6) bekezdés]. Az említett személyek elleni büntetőeljárást el kell különíteni attól az ügytől, amelyben a 175. § (1) bekezdésben meghatározott személy, illetőleg a fedett nyomozó által feltárt bizonyítékot fel kívánják használni.

A 2017. évi XC. törvényben a feljelentés elutasításának okai<sup>6</sup> (a magánvádas eljárással összefüggő módosítás<sup>7</sup> kivételével) érdemben nem változtak. Ellenben a nyomozó hatóság a feljelentést bármely okból elutasíthatja.

## A nyomozás megszüntetése

Korábban már említettem, hogy a nyomozás során is felmerülhetnek olyan akadályok, amelyek a feljelentésből még nem tűntek ki, de az eljárás menetében minden kétséget kizáróan tisztázódtak, s ezért a további eljárást meg kell szüntetni. Ezeket azokat – amelyek nagyrészt azonosak a feljelentés elutasításának kapcsán már megismertekkel – az 1998. évi XIX. törvény 190. § (1) bekezdése határozza meg.

<sup>6</sup> A büntetőeljárásról szóló 2017. évi XC. törvény 381. § (1) bekezdése szerint: Az ügyészség és a nyomozó hatóság a feljelentést elutasítja, ha a rendelkezésére álló adatokból kiténik, hogy

- a) a feljelentett cselekmény nem bűncselekmény,
- b) a bűncselekmény gyanúja hiányzik,
- c) az elkövető büntethetőségét, illetve a feljelentett cselekmény büntetendőségét kizáró ok állapítható meg,
- d) halál, elvülés vagy kegyelem folytán a büntethetőség megszűnt,
- e) a feljelentett cselekményt már jogerősen elbírálták,
- f) a magánindítvány, a feljelentés, vagy a legfőbb ügyésznek a Btk. 3. § (3) bekezdésében meghatározott rendelkezése hiányzik,
- g) a feljelentett cselekmény nem közbűnre üldözendő bűncselekmény,
- h) az ügy nem tartozik magyar büntető joghatóság alá.

<sup>7</sup> A büntetőeljárásról szóló 2017. évi XC. törvény 381. § (3)–(5) bekezdés.

Az ügyész a nyomozást határozattal megszünteti,

- a) ha a cselekmény nem bűncselekmény;
- b) ha a nyomozás adatai alapján nem állapítható meg bűncselekmény elkövetése, és az eljárás folytatásáról sem várható eredmény;
- c) ha nem a gyanúsított követte el a bűncselekményt, illetve ha a nyomozás adatai alapján nem állapítható meg, hogy a bűncselekményt a gyanúsított követte el;
- d) ha büntethetőséget kizáró ok állapítható meg, kivéve, ha kényszergyógykezelés elrendelése látszik szükségesnek;
- e) a gyanúsított halála, elévülés, kegyelem miatt;
- f) a törvényben meghatározott egyéb büntethetőséget megszüntető ok miatt;
- g) ha a magánindítvány, kívánat vagy feljelentés hiányzik, és az már nem pótolható;
- h) ha a cselekményt már jogerősen elbírálták;
- i) ha az EU tagállamaival folytatott bűnügyi együttműködésről szóló törvény szerinti konzultációs eljárás eredménye alapján a büntetőeljárást az EU másik tagállama folytatja le;
- j) és megrovást alkalmaz, ha a gyanúsított cselekménye már nem veszélyes, vagy oly csekély fokban veszélyes a társadalomra, hogy a törvény szerint alkalmazható legenyhébb büntetés kiszabása, vagy más intézkedés alkalmazása is szükségtelen;
- k) ha a cselekmény elbírálására a magyar hatóságnak nincs joghatósága.

Az idézett szakasz *b)* és *c)* pontja egyértelműen azokról az esetekről rendelkezik, amelyeknél az ügyésznek a nyomozás során beszerzett adatokra támaszkodva kell meghoznia döntését, mert ezek a feljelentésből, illetőleg a nyomozás elrendelése előtt nem voltak ismertek. Látható, hogy a nyomozás megszüntetése is fő szabály szerint az ügyész hatáskörébe tartozik, de a törvény a viszonylag egyértelmű jogi megítélésű (halál, elévülés, kegyelem, gyermekkor, magánindítvány, kívánat, feljelentés hiánya, illetőleg bizonyos esetekben bűncselekmény hiánya miatti) ügyekben a nyomozó hatóságnak is megadja a jogosultságot [1998. évi XIX. törvény 190. § (2) bekezdése].

A hatóságokkal együttműködő elkövetővel szemben – a feljelentés elutasítása során megismertekhez hasonlóan – megszüntethető, a fedett nyomozó esetén pedig kötelező a nyomozás megszüntetése [1998. évi XIX. törvény 192. § (1) és (2) bekezdése]. Mindkét esetben a törvény a nemzetbiztonsági érdek, illetve a bűnüldözési érdek jelentősebb mértékének ad elsőséget a konkrét elkövetők megbüntetéséhez fűződő érdekekkel szemben.

A 2017. évi XC. törvény az eljárás megszüntetése körében<sup>8</sup> sem változtatta a korábbi Be.-ben szabályozott okok tartalmán, de azokat a felderítés és a vizsgálat sajátosságaihoz igazította. Kiemelendő, hogy szabályozták az eljárás megszüntetésének azt az esetét, amikor erre a törvényben meghatározott egyéb büntethetőséget megszüntető okból kerül sor [2017. évi XC. törvény 398. § (2) bek. c) pont].

Az új kódex a magánvádra, közvára üldözendő bűncselekményekkel kapcsolatban a feljelentés elutasításánál kifejtettekhez hasonlóan az eljárás megszüntetésének esetei között is megszüntetési okként kezeli, ha az eljárás adatai alapján a cselekmény nem közvára üldözendő.

## A statisztikai adatokról röviden

Az ERÜBS/ENYÜBS alapján készült kimutatás szerint<sup>9</sup> azért került sor 2005 és 2009 között a legnagyobb számban a nyomozás felfüggesztésére, mert az

---

<sup>8</sup> A büntetőeljárásról szóló 2017. évi XC. törvény 398. § (1) bekezdése szerint: Az ügyészség és a nyomozó hatóság megszünteti az eljárást, ha

- a) a cselekmény nem bűncselekmény,
- b) nem a gyanúsított követte el a bűncselekményt,
- c) a rendelkezésre álló adatok, illetve bizonyítási eszközök alapján nem állapítható meg bűncselekmény elkövetése,
- d) az elkövető büntethetőségét, illetve a cselekmény büntetendőségét kizáró ok állapítható meg,
- e) halál, elévülés vagy kegyelem folytán a büntethetőség megszűnt,
- f) a cselekményt már jogerősen elbírálták,
- g) a feljelentés vagy a legfőbb ügyésznek a Btk. 3. § (3) bekezdésében meghatározott rendelkezése hiányzik,
- h) a magánindítvány hiányzik, és az a 378. § (4) bekezdése alapján már nem pótolható,
- i) a cselekmény nem közvára üldözendő bűncselekmény, vagy
- j) az ügy nem tartozik magyar büntető joghatóság alá.

(2) Az ügyészség megszünteti az eljárást, ha

- a) a rendelkezésre álló adatok, illetve bizonyítási eszközök alapján nem állapítható meg, hogy a bűncselekményt a gyanúsított követte el,
- b) a büntetőeljárás átadása, vagy az Európai Unió tagállamaival folytatott büntügyi együttműködésről szóló törvényben meghatározott konzultációs eljárás eredménye alapján a büntetőeljárást más állam hatósága folytatja le,
- c) tevékeny megbánás, a feltételes ügyészi felfüggesztés keretében előírt magatartás tanúsítása vagy a feltételes ügyészi felfüggesztés tartamának eredményes eltelté folytán, illetve a törvényben meghatározott egyéb okból a büntethetőség megszűnt,
- d) megrovást alkalmaz, vagy
- e) olyan bűncselekmény miatt van folyamatban, amelynek az elkövetett jelentősebb tárgyi súlyú bűncselekmény mellett az elkövető felelősségre vonása szempontjából nincs jelentősége.

<sup>9</sup> Regisztrált állatkínzás bűncselekmények megoszlása eljárási döntéseinek jogcíme feljelentés elutasítása és nyomozás megszüntetése esetén 2005–2017 között az ERÜBS/ENYÜBS alapján.

elkövető kiléte nem volt megállapítható; a nyomozást megrovás alkalmazása mellett megszüntették, illetve nem volt megállapítható, hogy a bűncselekményt a terhelt követte el. A 2010 utáni években viszont változás történt. Kevesebb mint felére csökkent a feljelentéselutasítások és nyomozásmegszüntetések száma. Egyetlenegy esetben sem került sor a nyomozás felfüggesztésére az elkövető kilétének ismeretlensége miatt. Emelkedett azoknak az eseteknek a száma, amikor gyermekkor, illetve kóros elmeállapot mint büntethetőséget kizáró ok akadályozta a büntetőeljárás megindítását vagy lefolytatását.

2014 és 2016 között 133 esetben került sor feljelentés elutasítására és nyomozás megszüntetésére a regisztrált állatkínzás bűncselekmények esetén.

## A vizsgált ügyek jellemzői

A kutatás alapjául olyan ügyészégi iratok szolgáltak, amelyeket a megadott szempontok szerint, ügyszámok alapján a megyei főügyészségek küldtek meg számunkra. Az új büntető törvénykönyv (2012. évi C. törvény) 2013. július 1-jén lépett hatályba. Ezt figyelembe véve, az empirikus kutatás keretében olyan állatkínzással kapcsolatos, 2014 és 2016 közötti büntetőügyek tanulmányozására került sor, amelyek feljelentéselutasítással, illetve nyomozásmegszüntetéssel végződtek.

Így végül 117 ügy adta a vizsgálat alapját. Valamennyi ügyről külön kérdőív kiállítására került sor.

Az ügyek 72 százalékában az ügyészség, 21 százalékában pedig a rendőrség szüntette meg a nyomozást. Feljelentés elutasítására az esetek 7 százalékában került sor.

A büntetőeljárás általában állatok bántalmazása (20 százalék), nem megfelelő tartása, elhanyagolása (18 százalék), légpuskával lelövése (15 százalék), légpuskával megsebesítése (10 százalék) miatt indult. Ezen kívül többször sor került kitételükre (8 százalék), kihelyezett hurkokkal kutya, macska, őz, vad-disznó elejtésére, illetve különböző állatok leszúrására, levágására (7 százalék).

A büntetőeljárás kezdetén a *cselekményt* legtöbbször, 64 ügyben (59 százalék) a Btk. 244. § (1) bek. a) pontja szerint *minősítették* a hatóságok, nevezetesen maradandó egészségkárosodás vagy pusztulás okozására alkalmas módon elkövetett állatkínzás vétségének. A további cselekmények 16 esetben (14 százalék) a 244. § (1) bek. a) pontjába ütköző, és a (2) bek. a) pontja szerint minősülő állatkínzás büntettének, 9 ügyben (8 százalék) a 244. § (1) bek. b) pont-ba ütköző, és az (1) bek. b) pontja szerint minősülő elűzéssel, elha-

gyással, kitevéssel elkövetett állatkínzás vétségének, 8 esetben (7 százalék) pedig az 1978. évi IV. törvény 266/B. § (1) bek. a) pontja szerint minősültek.

Az eljárás alapjául szolgáló cselekmények *megyéenkénti megoszlását* tekintve megállapítható, hogy többségük Somogy, Pest, Bács-Kiskun, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Békés megyében, valamint a fővárosban valósult meg.

*Az elkövetési hely jellegét* tekintve a legtöbbször ingatlan, valamint utca volt.

*Az eljárás alapjául szolgáló cselekményt* főként az állampolgárok (73 százalék) észlelték.

A hatóság általában a rendőri jelentés (60 eset) és magánszemélyek (45 eset), feljelentése alapján *szerzett tudomást a cselekményekről*.

*Igazságügyi szakértő kirendelésére* 45 esetben került sor, többségükben fegyver-, állatorvos, valamint elmeorvos, továbbá állategészségügyi szakértő működött közre.

## **Feljelentés elutasításával lezárt ügyek**

*A feljelentés elutasításával lezárt ügyeknél* a büntetőeljárás maradandó egészségkárosodás vagy pusztulás okozására alkalmas módon elkövetett állatkínzás vétségének [Btk. 244. § (1) bek. a) pont] alapos gyanúja miatt indult minden ügyben. A feljelentést a Be. 174. § (1) bek. c) pontja alapján, büntethetőséget kizáró ok; gyermekkor miatt utasította el az eljáró hatóság, kivéve azt az egy ügyet, amelyben a bűncselekmény gyanúja hiányzott [Be. 174. § (1) bek. b) pont].

## **Nyomozás megszüntetésével lezárt ügyek**

*A nyomozás megszüntetésére* a 109 ügyből 42-ben azért került sor, mert nem volt megállapítható, hogy a bűncselekményt a gyanúsított követte el; 24 ügyben megrovást alkalmaztak; 13-nál büntethetőséget kizáró ok – gyermekkor – állt fenn; 10-nél a gyanúsított halála; végül 7-nél kóros elmeállapot mint büntethetőséget kizáró ok miatt került erre sor. Mindezen kívül a nyomozásmegszüntetés okaként szerepelt még a tévedés (4 ügy); az, hogy a nyomozás adatai alapján nem volt megállapítható bűncselekmény elkövetése és az eljárás folytatásától sem volt várható eredmény (2 ügy); nem a gyanúsított követte el a bűncselekményt (2); elévülés (2); bűncselekmény hiánya (2); végszükség (1).

Leggyakrabban azért került sor az eljárás megszüntetésére, mert *nem volt megállapítható, hogy a bűncselekményt a gyanúsított követte el* [Be. 190. §

(1) bek. c) pont II. fordulata]. Jellegzetesen ez olyan ügyekben jelent meg, amelyekben légpuskával kutyákat, macskákat sebesítettek meg, illetve lőttek le; előre kihelyezett hurkokkal vaddisznót, őzet ejtettek el; kölyökkutyákat tettek ki és sorsukra hagyták őket, továbbá különböző állatokat nem megfelelően tartottak, valamint mérgezés történt.

*Megrovás* alkalmazása mellett szüntette meg az ügyészség a nyomozást több ügyben, mert úgy látta, hogy a gyanúsított cselekménye már nem veszélyes, vagy oly csekély fokban veszélyes a társadalomra, hogy a törvény szerint alkalmazható legenyhébb büntetés kiszabása, vagy más intézkedés alkalmazása is szükségtelen [190. § (1) bek. j) pont]. Ezekben az esetekben az elkövetők legtöbbször nem megfelelően tartották állataikat, elhanyagolták; kutyákat, macskákat tettek ki és sorsukra hagyták őket; valamint madarakat, ebeket légpuskával lőttek le; kutyákat bántalmaztak, továbbá láncsal úgy kötötték ki házörzőjüket, hogy nyílt seb keletkezett nyakukon.

Olyan esetek is előfordultak, amikor védtelen állatokkal *gyermek*ek kegyetlenkedtek, és életkoruk [Be. 190. § (1) bek. d) pont] miatt nem lehetett velük szemben az eljárást lefolytatni. E mellett elsősorban kutyákat, macskákat bántalmaztak; ebeket akasztottak fel; továbbá tyúkokat és kutyákat kövekkel dobáltak meg a többségében tíz és tizenhárom év közötti gyerekek.

A vizsgálatban szereplő néhány jogeset kapcsán jogbizonytalanság volt érzékelhető a tekintetben, hogy az állat általi támadással szembeni védekezés alkalmas lehet-e végszükség előidézésére. A Kúria egyik elvi határozatában (EBH2018. B.24.) fejtette ki ezzel kapcsolatos álláspontját.

A Kúriához felülvizsgálati indítvány benyújtására került sor abban az ügyben, amelyben az önkormányzat által használt ház udvarán egy kistestű terrier morogva közelítette meg az ott dolgozó három embert. Közülük két nő úgy megjijedt, hogy bementek a házba, és telefonon értesítették a terheltet (a község polgármesterét), aki nem sokkal később a helyszínrre érkezett és magához vette a gépkocsijában található íjat. Az eb az udvaron volt, amikor a vádlott megérkezett, és az ott dolgozók követték. Megpróbálták elzavarni a vicsorgó és habzó szájú állatot, de az nem futott el. Ezt követően a terhelte a kutyát nyílvezzővel meglőtte, az állat elmenekült a helyszínről, majd a lövés után tíz-tizenkét perccel elpusztult. A rendelkezésre álló adatok alapján nem lehetett kétséget kizáróan megállapítani, hogy az eb hasi sérülését a vádlott által kilőtt nyílvezzővel okozta-e, továbbá azt sem, hogy az állat halála előtt szerzett sebei mitől keletkeztek. Az eljáró bíróság megállapította, hogy a terhelte által kilőtt és a kutya testébe fűrődött nyílvezző alkalmas volt arra, hogy az eb maradandó egészségkárosodását vagy pusztulását okozza. Ezzel szem-

ben korábbi sebesülései egyenként és összességükben sem idézhették elő az állat pusztulásához vezető sérülést. A járásbíróság a vádlottat állatkínzás büntetésében [2012. évi C. törvény 244. § (2) bek. a) pontja] mondta ki bűnösnek, ezért (száznyolcvanezer forint) pénzbüntetésre ítélte. A kétirányú fellebbezések alapján eljáró törvényszék a terhelt cselekményét állatkínzás vétségének [1978. évi IV. törvény 266/B. § (1) bek. a) pontja] minősítette, és öt egy évre próbára bocsátotta. Egyebekben az elsőfokú ítéletet helybenhagyta.

A bíróság jogerős határozata ellen a vádlott védője terjesztett elő felülvizsgálati indítványt, annak törvényi okaként elsődlegesen a Be. 416. § (1) bek. a) és b) pontját, másodlagosan pedig a c) pontot jelölte meg. Elsősorban a jogerős ítélet megváltoztatását és a terhelt felmentését, másodsorban a jogerős ítélet hatályon kívül helyezését és az elsőfokú bíróság új eljárásra utasítását kérte. Indokolásában kifejtette, hogy a bíróság tévesen vont le következtetést a végszükség – mint büntethetőséget kizáró ok – hiányára. Állattámadás alkalmas lehet végszükség előidézésére, az eb által okozott veszély valós és okszerű volt, az erre vonatkozó feltevésre a terheltnek alapos oka volt. A kutya viselkedése közvetlen veszélyt jelentett a két tanúra és a vádlottra is, ám ennek hiányában sem lenne büntethető a terhelt, mert okkal feltételezte, hogy cselekménye a társadalomra nem veszélyes. Az állat már többször rátámadt a tanúkra, az sem egyértelmű, hogy nem volt-e veszély az eb. A veszély közvetlen volt, másként el nem hárítható, és a vádlott vétlen volt e veszély előidézésében. A nyilvessző használata sem alapozta meg önmagában a terhelt büntetőjogi felelősségét. A vádlott cselekménye megfelel a szükségesség–arányosság mércéjének is, ha mégis átlépte, akkor ijedtsége, menthető felindulása miatt lépte túl annak mértékét, hiszen felelősséggel tartozott a tanúk testi épségéért. E mellett arra is kitért a beadvány, hogy a 244. § tényállási eleme a bántalmazás indokolatlan volta is, jelen esetben viszont érthető volt a terhelt fellépése az agresszív és megvadult állattal szemben a tanúk és a saját testi épségének védelme érdekében.

Ezen túl a nyilvessző kilövése nem volt alkalmas a gerinces állatnál maradandó egészségkárosodás vagy pusztulás okozására. A másodfokú eljárásban bevont szakértő véleménye szerint kétséges, hogy mi szúrta át az állatot, semmi sem támasztja alá, hogy a kutya pusztulását nyilvessző okozta-e, illetve hogy a megtalált nyilvessző a vádlotté lenne. Így tehát a meglőtt kutya vonatkozásában a cselekmény tényállásszerűsége nem áll fenn, a megtalált eb tekintetében pedig bizonyítatlan a terhelt bűnössége.

A Legfőbb Ügyészség a felülvizsgálati indítványt alaptalannak tartotta, és a megtámadott határozatok hatályában fenntartására tett javaslatot.

A Kúria alaposnak találta az előterjesztést. Rögzítette, hogy tévedett az első- és a másodfokú bíróság, amikor a vádlott javára a végszükséget – mint büntethetőséget kizáró okot – nem állapította meg, holott ennek ténybeli alapjai a jogerős ítéletben megállapított tényállásból kitűnnek. Ezzel szemben viszont nincs ténybeli alapja annak, miszerint az állatnak nem volt támadó szándéka, holott a jogerős ítéletben megállapított tények (morgás, vicsorgás) ennek az ellenkezőjére utalnak. A végszükség pedig alapvetően a két megtámadott nő oldaláról vizsgálendő, akik bezárkóztak és segítséget hívtak, az pedig a részükről fennálló félelemre utal. Ehhez képest a végszükség fennállt, a terhelt pedig ennek elhárítására törekedett.

A testület kifejtette, hogy élőlény ártó szándékú közeledése (támadása), más ellen irányuló ártó vagy veszélyeztető erő kifejtés, amellyel szemben védekezésnek van helye. Az állat általi támadással szembeni védekezés lehetősége pedig nem szűkebb, mint amikor a támadást ember hajtja végre. A vádlotti fellépés tehát a két nő segélykérésére megfelel a végszükség törvényi feltételeinek.

A kutya elzavarása nem járt eredménnyel, ezért oly módon való elijesztése, ami alkalmas volt arra, hogy az állat maradandó egészségkárosodását vagy pusztulását eredményezze, nem tekinthető nagyobb sérelemnek, mint amivel az eb támadása fenyegetett. A végszükségnek mint büntethetőséget kizáró oknak a feltételei ezért jelen esetben maradéktalanul fennálltak, tehát nem valószínű, hogy az állatkínzás büntetést a terhelt, mert lelőtte az emberek testi épségét, egészségét közvetlen támadással fenyegető ebet.

A Kúria a megtámadott határozatot megváltoztatta, a vádlottat az ellene állatkínzás büntette miatt emelt vád alól, büntethetőséget kizáró okból (végszükség) felmentette.

## A jogalkalmazás során körvonalazódott problémák<sup>10</sup>

A Vas Megyei Főügyészség különösen fontosnak tartja ezekben az ügyekben, hogy idejében megtörténjen a feljelentés. Elengedhetetlen az állatok állapotának alapos felmérése (ápoltság, tápláltság, testi sérülések, betegség, férges-

<sup>10</sup> A fejezet kidolgozása során felhasznált anyagok: Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Főügyészség (BOFIGA//52/2018/2.); Budapesti VIII. Kerületi Ügyészség (F08IGA//37-23/2018.); Budapesti II. és III. Kerületi Ügyészség (F02IGA//14-2/2018.); Dabasi Járási Ügyészség (DABIGA//6-7/2018.); Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Főügyészség (JAFIGA//122-8/2018.); Pest Megyei Főügyészség (PEFIGA//235-14/2018.); Körmendi Járási Ügyészség (KORIGA//65-2/2018.); Somogy Megyei Főügyészség (Nf.300/2017/6/I.); Szombathelyi Járási és Nyomozó Ügyészség (SZBIGA//67-1/2018.); Vas Megyei Főügyészség (VAFIGA//90-5/2018.) tájékoztató anyagai.

ség stb.) és az objektív mérési adatok dokumentálása. Ez vonatkozik a helyszíni szemlén jelenlévő és vizsgálatot végző állatorvosra, valamint az állatvédő szervezetekre, menhelyekre.

A Budapesti VIII. Kerületi Ügyészség tapasztalata alapján az elutasított feljelentések és megszüntetett ügyek tekintetében megállapítható, hogy a feljelentő kívülálló személyként sokszor másként érzékeli az állat helyzetét és veszélyeztetettségét, mint ahogy az az objektív valóságnak megfelel. A feljelentő a konkrét körülmények ismerete nélkül rosszul ítéli meg az általa látott helyzetet, például abban az ügyben, amelyben azért tette az autóba néhány órára kutyáját a gazdája, hogy megóvja a másik ebtől. Egy-egy ügyben a szándékosság vagy a jogalkotó által megkívánt állapot (az elkövető által kifejtett magatartás alkalmas legyen maradandó egészségkárosodás vagy az állat pusztulásának okozására) nem volt bizonyítható.

A Szombathelyi Járási és Nyomozó Ügyészség gyakorlatában a feljelentés elutasítására legtöbbször azért kerül sor, mert a cselekmény alkalmatlan arra, hogy az állat maradandó egészségkárosodását vagy pusztulását okozza. Erre nagyon jó példa az az eset, amikor kutyaiskola közelében tűzijáték fellövésére került sor, az ebek sérülése nélkül. Előfordult, hogy a feljelentés elutasítására azért került sor, mert bár a feljelentett cselekmény nyilvánvalóan alkalmas volt állatkínzás megállapítására (megmérgezték négy macskát), viszont kiderült, hogy az ismeretlen személytől származó feljelentés valótlan volt.

A Dabasi Járási Ügyészség a nyomozás – nyomozó hatóság vagy ügyészség általi – megszüntetésének jellemző okaként azt emelte ki, hogy a nyomozás során beszerzett bizonyítékokkal a személyhez kötött büntetőjogi felelősséget nem lehet a vádemeléshez szükséges bizonyossággal alátámasztani.

A Somogy Megyei Főügyészség 2013. július 1. és 2017. április 6. közötti időszakban vizsgálatot folytatott az állatkínzás miatt indult büntetőeljárások jogalkalmazási gyakorlatának áttekintése céljából. Ez konkrétan arra irányult, hogy amikor az elkövető egy ütéssel vagy egy lövéssel pusztítja el az állatot, megállapítható-e az állatkínzás vétsége és ebben a körben mi az ügyészségek gyakorlata. Ennek során külön tanulmányozták azokat az ügyeket, amelyekben feljelentés elutasítására, illetve nyomozás megszüntetésére került sor, és az elpusztított állat nem szenvedett.

Az egyik esetben a feljelentés szerint a terhelt egy lövéssel lelőtte a kutyáját. A sérülések jellegéből azt a következtetést lehetett levonni, hogy az eb gyorsan elpusztult, nem szenvedett. Az illetékes rendőrkapitányság ezért bűncselekmény hiányában a nyomozást megszüntette és szabálysértési eljárás lefolytatása céljából az iratokat áttette az illetékes hatósághoz tekintettel

arra, hogy az elpusztult állat értéke negyvenezer forint volt (Marcali Járási Ügyészség B.141/2016.).

Egy másik esetben a gyanúsított kertjében lapáttal dolgozott. Kutyája zavarta a munkálatokban, el akarta ijeszteni és a lapáttal felé csapott, majd egy alkalommal, nagy erővel úgy megütötte az ebet, hogy az állat azonnal összeesklott és elpusztult. Az ügyészség a nyomozást bűncselekmény hiányában megszüntette, mivel a kutya azonnal, szenvedés nélkül kimúlt (Marcali Járási Ügyészség B.351/2015.).

Az ügyészség végeredményben leszögezte, hogy ezekben az úgynevezett egymozzanatú ügyekben megvalósulhat az állatkínzás vétsége, tekintettel a cselekmény jogi tárgyára.

Egy-egy ügyben a szándékosság vagy a jogalkotó által megkívánt állapot (az elkövető által kifejtett magatartás alkalmas legyen maradandó egészségkárosodás vagy az állat pusztulásának okozására) nem volt bizonyítható. Utóbbi jogszabályi kitétel nehezen értelmezhető annak ellenére, hogy a bíróság<sup>11</sup> értelmezése szerint nem feltétel, hogy az állat életének kioltása vagy maradandó egészségkárosodása ténylegesen bekövetkezzen, elég a veszélyhelyzet kialakulása. A II. és III. Kerületi Ügyészség felhívta a figyelmet arra, hogy a gyakorlatban ugyanakkor nyomozás csak akkor indul, ha a veszélyhelyzet valóban alkalmas az eredmény bekövetkeztére. Véleményük szerint ez a jogértelmezési nehézség indokolná a cselekmény eredmény-bűncselekménnyé alakítását, hiszen egyrészt így lehetővé válna a kísérlet megállapíthatósága, ezzel egyidejűleg pedig a minősített esetek differenciáltsága is segíthetné az egységes ítélkezést; másrészt pedig megoldaná a mérgezéses jellegű bűncselekmények minősítését, hiszen azok sem a bántalmazás, sem a bánásmód tényállási körébe igazán nem illeszthetők be.

A Kőrmendi Járási Ügyészségen több esetben állatvédő szervezet képviselőjének feljelentésére azért indult büntetőeljárás az állattartóval szemben, mert az állatai számára biztosított tartási körülményeket nem tartották megfelelőnek. Hiányzott a rendszeres ételmezés, a szükséges mozgástér, az egészségügyi ellátás, illetőleg nem teljesültek a kívánatos higiéniai szempontok. Az ilyen ügyekben a nyomozás kezdetén kulcsfontosságú a tartás helyszínén kellően alapos és minden, a bizonyítás szempontjából releváns körülményt rögzítő szemle lefolytatása, valamint az érintett állatok egészségi állapotának rögzítése. Ha ez elmarad, a későbbiek során nehéz annak bizonyítása, hogy a konkrét esetben a tartás körülményei okozták-e az állatnál

---

<sup>11</sup> BH2013.183.

az egészségromlást, avagy a tartás alkalmas volt-e arra, hogy annak maradandó egészségkárosodását vagy pusztulását okozza.

A minősítés és rendbeliség kérdése kapcsán a II. és III. Kerületi Ügyészség egy ellentmondásos helyzetre mutatott rá. Mindkét minősített eset megvalósul akkor, amikor a gazda három állatát a lakásba zárva hagyja, és az ebek különös szenvedés mellett halnak éhen, illetve szomjan. Ha az ügyben érintett állatok pusztulásuk előtt megmenekültek volna, a vádlott cselekménye háromrendbeli, a Btk. 244. § (2) bekezdésének a) pontja szerinti különös szenvedést okozva elkövetett állatkínzás büntetvény megállapítására lett volna alkalmas. Pusztulásuk miatt viszont az elkövető cselekménye feltehetően egyrendbeli, a Btk. 244. § (1) bekezdés b) pontjába ütköző és a (2) bekezdés a) és b) pontja szerint minősülő állatkínzás büntette, ahol az a) pont szerinti minősítő körülmény a büntetés kiszabása körében súlyosító körülményként lehet értékelhető. Mindez ahhoz a paradox helyzethez vezet, hogy kedvezőbb elbírálásban részesül így az állatkínzó, amikor az állatoknak különös szenvedést okozó magatartásával összefüggésben az állatok elpusztulnak vagy maradandóan károsodnak, mintha a pusztulásuk mint eredmény nem következett volna be.

A Pest Megyei Főügyészség nem egy olyan ügygel találkozott, amelyben az állaton láthatóan nem volt észlelhető a rossz tartás, a hosszabb időn keresztül történt éhezés, szomjazás. Álláspontjuk szerint több ellenőrzésre lenne szükség az állatok állapotára, tartási körülményeire vonatkozóan. Ennek hiányában ugyanis csak tanúvallomás áll az eljáró hatóság rendelkezésére, ami önmagában nem elég az elkövetés bizonyításához.

Több járási ügyészség bizonyítási nehézségként utalt a tanúk hiányára.

A Szolnoki Járási és Nyomozó Ügyészség több olyan állatkínzás miatt folyó büntetőüggyel találkozott, amikor az 1998. évi XXVIII. törvény 11. § (1) bekezdésben meghatározott okból, különösen az állományszabályozás, a gyógyíthatatlan betegség, illetve sérülés, a fertőző betegségek felszámolása, valamint az azok ellen való védekezés céljából nem fordul az elkövető állatorvoshoz, hanem saját maga pusztítja el az állatot.

Az állat életének kioltása azonban kizárólag kábítás után történhet az előbbi törvény 12. § (1) bekezdése alapján. A kedvtelésből tartott állatok eutanáziájáról szóló 2010. szeptember 29. napján megtartott országos küldöttgyűlés által elfogadott szakmai irányelv szabályozza az állatok említett okból történő elpusztításának módját. Ha az állat tulajdonosa nem fordul állatorvoshoz, egyértelműen megszegi az állatvédelmi törvény fenti passzusát, valamint a szakmai irányelvben foglaltakat. Kérdés az, hogy ezzel megvalósítja-e

az állatkínzás bűncselekményét. Álláspontjuk szerint az elkövető magatartása közigazgatási bírság kiszabásának alapja lehet. A cselekmény ugyanakkor nem meríti ki az állatkínzás törvényi tényállását, mert az indokolatlanul törvényi tényállási elem olyan mérvű kiterjesztése lenne, ami szemben áll a büntetőjogi szabályozás céljával.

## Összegzés

A nyomozás során nehézséget okoz egyrészt az, hogy a feljelentő a konkrét körülmények ismerete nélkül rosszul ítéli meg az általa látott helyzetet, másrészt a tanúk hiánya. Nem egyszer pedig az jelent problémát, hogy névtelen bejelentések érkeznek, vagy a feljelentés valóságtartalmát adatok nem támasztják alá.

Ezekben az ügyekben kulcsfontosságú a helyszíni szemle és a hatósági állatorvos jelenléte, valamint munkája, azaz az állatok állapotának és a tartás helyszínének alapos felmérése és az adatok dokumentálása.

Az állatvédelem kiemelkedően fontos feladatának tartom a bűncselekmények megelőzését, valamint a helyes állatvédelmi szemlélet kialakítását<sup>12</sup>, ami magában foglalja az etikus bánásmódot és a minőségi állattartási kultúrát. Ahhoz hogy ez megvalósuljon, elengedhetetlen a hatékony ismeretterjesztés, szemléletformálás, valamint az érzékenyítés.

A vizsgálatból jól látható, hogy az állatkínzás bűncselekményét gyakran gyermekkorú személyek követik el. Éppen ezért úgy gondolom, hogy a gyerekek állatvédelmi oktatására lenne szükség, így minél kisebb kortól kezdve megtanulnák az állatokkal való megfelelő bánásmódot, nevezetesen azt, hogy mit szeretnek és mit nem az állatok, miként lehet fegyelmezni, igényeiket is figyelembe véve barátságossá tenni, gondozni, ellátni őket.

Magyarországon a Magyar Állatvédő és Természetbarát Szövetség évek óta népszerűsíti az állatvédelmi oktatást. Jelenleg már ötveniskolában terjesztik az állatvédelmi szemléletet egy olyan kézikönyv segítségével<sup>13</sup>, amely az Angol Királyi Állatvédelmi Liga (*Royal Society for the Prevention of Cruelty*

---

<sup>12</sup> Tilki Katalin: Az állatvédelem jogi környezete és legfontosabb változásai Magyarországon II. *Ügyészek Lapja*, 2017/6., 15. o.; Tilki Katalin (2018c): i.m. 30., 34. o.

<sup>13</sup> Állati bölcsességek. Oktatói kézikönyv. Magyar Állatvédő és Természetbarát Szövetség, Budapest, 2006.

to Animals) által használt kézikönyv adaptációja. Az oktatás<sup>14</sup> az általános iskola második–hetedik osztályos tanulói körében zajlik. A szövetség szerint a gyermekek ebben a korban a legfogékonyabbak az állatvilág szeretetére, az állatok védelmére és az állattartás általános és speciális (felelősség) szabályaival kapcsolatos tudás befogadására. Az állatvédelmi oktatás keretében a gyerekeknél elsősorban az állatok iránti érdeklődés felkeltésére, valamint az empátia fejlesztésére helyezik a hangsúlyt, a nagyobbaknál az állatokkal való helyes és helytelen bánásmódra, továbbá az állatvédelem fontosságára hívják fel a figyelmet. Az oktatásnak része a kutya bevonásával történő játékos foglalkozás, valamint különböző programok szervezése is, így például menhelylátogatás, kutyasétáltatás.

E mellett elengedhetetlenül fontos a lakosság széles körű felvilágosítása (közérthető módon) azzal kapcsolatban, mely cselekmények valósítják meg az állatkínzás bűncselekményét, és ezekhez a törvény milyen szankciókat fűz.

<sup>14</sup> Magyar Állatvédő és Természetbarát Szövetség Vidékfejlesztési Minisztérium Zöld Forrás Pályázattal támogatott oktatási programjának bemutatása. <http://www.allatvedok.hu/oktatasi-program/>

**DEÁK JÓZSEF****A rendészettudomány és a határőrgondolatok találkozása – múlt nélkül nincs jövő**

A pécsi határőrök által 2001-ben útnak indított tudományos konferenciasorozat<sup>1</sup> húsz kötete bőven több mint félezer (egészen pontosan: hatszázhetvenhat) alkotást és ki tudja, mennyi szakmai<sup>2</sup> és tudományos gondolatot közve-tített a rendészetnek<sup>3</sup> és a rendészettudománynak.<sup>4</sup> Emellett hány örömteli találkozást ajándékozott a részt vevő határőröknek és a társszervekben együttműködő kollégáiknak, így különösen a rendőröknek, a bevándorlási és állampolgársági hivatalok, a katasztrófavédelem, a büntetés-végrehajtás, a nemzetbiztonsági szolgálatok<sup>5</sup> más együttműködő minisztériumok, egyéb állami és civil szervek/szervezetek hazai és külföldi meghívott kutatóinak, munkatársainak. A konferenciaszervezők ügy iránti elkötelezettsége, lelkiismeretes állhatatossága, ötletgazdagsága, az új iránti fogékonysága, a rendészettudomány művelésébe, gazdagításába, vetett hite örökíti át és teszi köz-

1 Zámbo Péter: Epilógus. Határőrnapi konferenciák a szolgálat érdekében, Szent László szellemében. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2004, 278–279. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/2004/Zambo.pdf>

2 Vö. „A Pécsi Határőr Tudományos Közlemények jelen VII. száma is bizonyítja, hogy az elméleti felkészülés olyan biztos háttért ad, mely a célba vett integrációt minden bizonnyal sikerre viszi majd.” Korinek László: Beköszöntő. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2007, 1–2. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/2007/VII/bekoszonto.pdf>

3 Finszter Géza: A rendészet jogi természete, rendvédelem – honvédelem. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2002, 13–26. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/2002/finszter.pdf>; Janza Frigyes: A rendészeti karrier rendszer. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2008, 107–132. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/2008/janza.pdf>

4 Virányi Gergely: Gondolatok a rendészettudományhoz In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2002, 34–68. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/2002/viranyi.pdf>

5 Deák József: Szigorúan titkos-e a jó teljesítmény?! In: Dobák Imre – Hautzinger Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó–Nordex Kft., Budapest, 2018, 165–176. o.; Deák József: Az állambiztonsági propaganda, annak kialakulása és fejlődése – nemzetbiztonság és civil kapcsolatok. Társadalom és honvédelem, 2013/3–4., 408–417. o.; Deák József: Az állambiztonsági propagandától a nemzetbiztonságig – a Belügyi Szemlében megjelentek tükrében. Rendvédelem, 2013/3., 15–22. o.

kinccse napjainkig – talán nem is mindig tudatosan – az egykori határőrség szervezeti kultúrájának évtizedeken át kikristályosodott értékeit. Ezek élednek újjá és próbálnak utat törni maguknak az integrált szervezetben 2008-tól.

## A pécsi rendészeti alkotóműhely

Nyolc taggal, 2000. május 17-én alakult meg a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) Határőr Szakosztályának Pécsi Szakcsoportja, amely a határőrség ünnepnapja (június 27. Szent László-nap) alkalmából 2001-ben rendezte meg mérföldkőnek számító első szakmai tudományos tanácskozását *A határelőőrzés múltja, jelene és jövője* címmel. A tapasztalatcsere kedvező fogadtatását hagyományteremtő szándékkal követő, a *Határőrség és rendészet* elnevezésű tanácskozáson elhangzottak már tanulmánykötetben jelentek meg, *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények* címmel, 2002-ben. E tudományszervező tevékenységbe 2004-től bekapcsolódott az újonnan létrehozott, Magyar Rendészettudományi Társaság (MRTT) Határrendészeti Tagozatának Pécsi Szakcsoportja, mert a hadtudományi szakcsoport tagjai aktív kezdeményezői és alapítói is voltak az ekkor, május 24-én, Budapesten megalakult MRTT-nek.<sup>6</sup>

Az MHTT és határőr szakosztálya létrehozatalának huszonöt évvel korábbi körülményeire és az azóta eltelt időszak alatt végzett tudományos munkásságra emlékező ünnepi közgyűlésen a szakosztályok vezetői közül *Fórizs Sándor* nyugállományú rendőr dandártábornok a határőr szakosztály munkájáról tartott rövid hozzászólásában ki is emelte, hogy a 2012-ben a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság által is elismert rendészettudománnyal a hadtudománynak széles közös sávja van és lesz, például az illegális migráció, vagy a terrorizmus elleni fellépés területén.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Gaál Gyula: Tizenöt kötet a rendészettudomány szolgálatában. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Rendészettudományi gondolatok. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának egy évtizedes jubileuma alkalmából. MRTT, Budapest, 2014, 209. o.

<sup>7</sup> Fórizs Sándor: Gondolatok hadtudomány és a rendészettudomány jövőbeni együttműködésének fontosságáról. Hadtudomány, 2016/1–2., 123. o. [http://mhtt.eu/hadtudomany/2016/1-2/Hadtudomany\\_2016\\_1-2\\_netre.124-125.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2016/1-2/Hadtudomany_2016_1-2_netre.124-125.pdf); Deák József: Negyedszázados fennállásukat ünneplő tudományos társaságok. Nemzetbiztonsági Szemle, 2015/4., 105. o.; „A XXI. század – határozott kriminálpolitikáján alapuló – európai rendőrségének a lokális és a globális biztonság kérdéseire egyaránt következetes válaszokat kell adnia. Fel kell venni a harcot a terrorizmus, a szervezett bűnözés és az illegális bevándorlás ellen. A szabadságjogokat, és az emberi jogokat, ellenfeleikkel szemben szükséges, és meg is kell tudnunk védeni.” Kovács István: Prostitúció, és prohibíció a mai Magyarországon: avagy miért nem sikerül a rendőrségnek a szocializmust levetkőzni a XXI. században. Létünk, 2018/2., 17. o.

Az MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya 2007. június 6-án hozott döntése alapján, szeptember 5-én az MTA köztestületi tagjainak részvételével egy évre megválasztották a Rendészettudományi Bizottság elnökét, elnökhelyettesét, titkárát és tagjait.<sup>8</sup> (2002-ben, *Janza Frigyes*, a rendészeti vezetőképzésért felelős intézmény oktatási igazgatója felkérésére *Szabó András* akadémikus kidolgozta a rendészettudomány tartalmát, differencia specificáit. 2004-ben megalakult az MRTT. A társaság tudományos minősítéssel, fokozattal, címmel rendelkező tagjai 2007. január 30-án munkacsoportba tömörültek. A csoport által elfogadott szándéknyilatkozat javaslat formájában eljutott a Magyar Tudományos Akadémia elnökének, főtítkárnak és az MTA IX. Osztály elnökének. (A javaslatot aláíró negyvennégy tudományos címmel bíró tag több mint harmada határőr tiszt volt.)

Ennek első pontjában javasolták, hogy az MTA, „*Szervezeti és Működési Szabályzatának ez évi Közgyűlési módosításával, teremtsen meg a feltételt, hogy a IX. Osztályon belül megalakuljon a Rendészettudományi Bizottság*”<sup>9</sup>. Később, az MTA karcsúsításának keretében a bizottság albizottsággá változott.

Ez logikusan következik abból, hogy napjainkban a rendészettudomány<sup>10</sup> egy olyan interdiszciplináris tudomány, amely a közigazgatás-tudomány gyökereként, a feudális rendőrállam módszertanából eredő modern rendészeti igazgatást mint más társadalomtudományoktól elhatárolható alrendszerként vizsgálja. Fontos azonban megjegyezni, hogy a rendészet sem a múltban, sem napjainkban nem szorítkozik kizárólag a rendőrség működésére.<sup>11</sup>

A *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények* kiadványt elsődlegesen azzal a céllal indították útjára, hogy a pécsi konferenciák előadásai, a kapcsolódó hozzászólások tanulmányserű változatai egységes szerkesztésben eljuthas-

<sup>8</sup> Rendészettudományi Bizottság alakult. [http://netrix.mta.nsd.sztaki.hu/mta\\_hirei/rendeszettudomanyi-bizottsag-alakult-47371/](http://netrix.mta.nsd.sztaki.hu/mta_hirei/rendeszettudomanyi-bizottsag-alakult-47371/)

<sup>9</sup> Janza Frigyes, MRTT-főtítkárnak aláírásával készült *Feljegyzés az MRTT tudományos minősítéssel, fokozattal, címmel rendelkező tagjainak 2007. január 30-i munkacsoport üléséről*. MRTT-archívum.

<sup>10</sup> Virányi Gergely: Aktualizált gondolatok a rendészettudományhoz tükrében In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *A rendészettudomány határkövei*. Tanulmányok a Pécsi Határőr Tudományos Közlemények első évtizedéből. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2012, 11–38. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/hatarokvek/viranyi.pdf>

<sup>11</sup> Hautzinger Zoltán: *A kriminalisztika és a rendészettudomány határterületei*. Magyar Rendészet, 2015/1., 14. o.; Deák, József: *The Police, then Interior Review for the forming of the science of law enforcement; from its beginning to the change of the political system*. West Bohemian Historical Review, vol. 4, no. 2, Pilsen–Hamburg, 2014, pp. 237–250. <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/15549/1/Deak.pdf>; Deák József: *A rendészettudomány kialakulása és fejlődése a Belügyi Szemle (1953-2013) tükrében*. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2014, 355–359. o.

sanak azokhoz, akik nem voltak ott a rendezvényen, megjelenési lehetőséget teremtve egyúttal a rendvédelmi szervek szakmai tevékenységéhez kapcsolódó tudományágak (hadtudomány, rendészettudomány, jogtudomány, illetve egyéb társadalom- vagy természettudomány) művelőinek.<sup>12</sup>

A közlemények szerkesztőinek nem volt céljuk ugyan, hogy köteik a rendészeti folyóiratok, a *Rendészeti (Belügyi) Szemle* vagy a *Magyar Rendészet* versenytársai legyenek, de tudományos munkásságukat mindenképp iránymutatónak, példaadónak tartották.<sup>13</sup>

A rendészeti kommunikáció<sup>14</sup> néhány sajátossága<sup>15</sup> ismeretében megállapítható, hogy a speciális rendészeti tevékenységek esetében mindenképp fontos és szükséges egy vagy több olyan szervezeten belüli, akár miniszteriális szintű kiadvány, orgánium, amely erősíti a szervezet kohézióját, valamint a szervezeti kultúra egyik színtereként funkcionál.<sup>16</sup>

## Hagyományörzés, -ápolás, -továbbörökítés

2008. január 1-jével került sor a határőrség és a rendőrség integrációjára. *Varga János*, a Magyar Rendészettudományi Társaság Határrendészeti Tagozatának elnöke a rendőrség újonnan létrejött határrendészeti szolgálati ágának vezetőihez írt levelében az új körülmények között fontosnak tartotta kiemelni, hogy a tagozat „*Hozzá szeretne járulni a határőrség értékeinek és tradíciójának megővéséhez és átviteléhez, a határrendészeti szolgálati ág felépítéséhez,*

---

12 Hautzinger Zoltán: Tíz kötet a rendészettudomány szolgálatában. *Rendészeti Szemle*, 2010/2., 127–128. o.

13 Deák József: A Belügyi Szemle a közpolitika szolgálatában (1953–1990). *Hadtudományi Szemle*, 2017/1., 375–390. o. [http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2017/2017\\_1/17\\_1\\_alt\\_deak.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2017/2017_1/17_1_alt_deak.pdf); Deák József: A Belügyi Szemle közpolitikai, rendészetelméleti és szerkezeti fejlődése a rendszerváltásig. *Hadtudományi Szemle*, 2017/2., 339–355. o. [http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi\\_szemle/szamok/2017/2017\\_2/17\\_2\\_alt\\_deak.pdf](http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2017/2017_2/17_2_alt_deak.pdf).

14 Deák József: A Belügyi Szemle Tájékoztatójában a médiával kapcsolatban megjelent anyagok (1963–1972). *Magyar Rendészet*, 2014/2., 127–137. o.

15 Deák József: Belügyi Szemle a sajtónyilvánosságért 1953–1990. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Szent Lászlótól a modernkori magyar rendészettudományig*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, Pécs, 2017, 225–231. o.

16 Deák József: A polgári magyar állam rendvédelmi sajtója 1867–1944. In: Parádi Ákos (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Parádi József 65. születésnapja tiszteletére*. Szemere Bertalan Magyar Rendvédelem-történeti Tudományos Társaság, Budapest, 2015, 71. o.; Vö. „Az államigazgatásban, rendvédelmi területen dolgozókkal szemben ezért is fogalmazódik meg többletkövetelményként, hogy egységes hivatásitokai elvárások szerint végezzék a munkájukat...” Kovács István: *Az üzletszerű kéjgeléssel kapcsolatos rendőri visszaélések etikai vonatkozásai*. *Belügyi Szemle*, 2015/4., 102. o.

működtetéséhez, a folyamatosság megőrzéséhez, a határrendészek identitásának és önbecsülésének újjáépítéséhez, gondozásához”<sup>17</sup>. A hagyományos, pécsi, Szent László-napi konferenciáról akkor megjelenő kötet közlőjében az országos rendőrfőkapitány, *Bencze József* annak a reményének adott hangot, hogy „Az integrált szervezetű rendőrség, a korábbi rendőr és határőr szervezet legértékesebb hagyományait egyesítve, képes lesz megfelelni a XXI. század századi európai rendészeti szervekkel szemben támasztott követelményrendszernek”<sup>18</sup>.

Még korábban, ugyanazon év tavaszán a főkapitány az integrált szervezet doktoranduszforumán meg is jegyezte – a megjelentek túlnyomó részének határőrtsízt mivoltára utalva –, a helyzet jól példázza, hogy a kutatás, a tudományos tevékenység, és a tanulmányok támogatásában is van mit tanulni a határőrségtől!

Vannak, akik a nyugdíjkorhatárt elérve sem vonultak vissza a tudományos munkától; hetvenévesen is a rendőrségi képzés segítségével vesznek részt, határőroktatási tapasztalataik<sup>19</sup> átadásával, mint például *Beregnyei József, Kónya József*, egykori határőr tanszékvezető, *Szép Zoltán, Zsigovits László*.

Az e kötetben szereplő írásában Janza Frigyes is amellett szállt síkra, hogy a rendészeti rendszerek hivatásos állományával összefüggésben nagyobb társadalmi érdek fűződik egy értékeket hordozó és értékalapú kiválasztással működtethető testület, mintsem az eseti munkavállalók sokaságával feltöltött, csak a konkrét munkavégzést díjazó tagsághoz.<sup>20</sup>

A határőrségi hagyományörzés a pécsi közleményekéhez hasonlóan szép, a vizsgált korszakában lényegében egybeeső, alig idősebb, immár negyedszázadra visszatekintő példája, a Nemzeti Közsolgálati Egyetem határrend-

17 Varga János: A Magyar Rendészettudományi Társaság Határrendészeti Tagozata első évtizedének mérlege. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Rendészettudományi gondolatok. Magyar Rendészettudományi Társaság, Budapest, 2014, 20–203. o.

18 Bencze József: Beköszöntő. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2008, 3. o.; Vö. „A globalizációnak köszönhetően az államigazgatásban dolgozók rákényszerülnek arra, hogy a rohanó világgal lépést tartva mindennapi életüket úgy szervezzék, állami intézményeket úgy vezessenek, hogy azok a néptől kapott legitím állami hatalom monopóliumával, társadalmi rendeltetésüket maximálisan elláthassák.” Kovács István: Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Ellenőrzés, mint a kiadott szabályok, és utasítások betartásának (kontroll)feladata. Államtudományi Műhelytanulmányok, 2017/21., 3. o.

19 Virányi Gergely: A rendészeti felsőoktatás modernizációja. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Pécs, 2006, 39–46. o.

20 Janza Frigyes: i. m. 108. o.

szeti tanszékének működése<sup>21</sup>, amint az a *Közszolgálati képzés kihívásai a határrendészeti tisztképzés tükrében* című, 2017 tavaszán megrendezett konferencia tanulmánykötetéből is kiderül.

Ez a *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények* eddig megjelent köteteihez hasonló cíllal, szellemiséggel, tematikával készült a *Határőrizeti és testiületi modernizációtól a mai népvándorlás határrendészeti kezeléséig: a határrendészeti tisztképzés negyedszázada* címmel. A határőr-közlemények tudományos publikációiban is taglalt, egyebek közt a határrendészet mindennapjainak kihívásait, nehézségeit, a „határőrminőség”-et, a 2008-as integráció keserveit saját élményeken át, azaz a pécsi kötetek tanulmányainál megszo-

kottnál talán plasztikusabban bemutató kiadvány Varga János rendőr ezredes, tanszékvezető szerkesztésében jelent meg.

A tudományos közlemények egyik szerkesztőjének, *Gaal Gyulának* tulajdonítják ezt a gondolatot: „*Nekünk, határőröknek, nincs okunk megretteni a bizonytalan jövőtől, annak ismeretlen kihívásaitól, mert csak a feladatunk módosul! Felkészültségünkbe, határőrségi szakmai tapasztalatainkba eddig is beletartozó módon, az új szervezetben az új feladatokat is a tőlünk eddig elvárt, megszokott formában; szakszerűen, lelkiismeretesen fogjuk teljesíteni!*”

Egyéni kudarcát fordította szerencsévé a negyedszázados tisztképzés másik tanítványa is: „*A jelentkezési lapot – a mai napig nem tudom miért – az RTF-re töltöttem ki, bünygyi szakra. A felvételi vizsgán azonban egyetlen pont híján lemaradtam a legjobbak mögött, ezért sajnálattal értesítettek, hogy nem vettek fel. Családi kupaktanács után döntöttem; besétálok a mosonmagyaróvári rendőrkapitányságra és beállok rendőrnek. Egy kora nyári reggelen éppen indultam a vasútállomásra (hogy rendőr legyek), amikor a postás megállított és a kezembe nyomott egy nekem címzett ajánlott levelet a Rendőrtiszti Főiskoláról. Új tanszék indul a főiskolán és tekintettel arra, hogy határterületi lakos vagyok (Honnan tudtam volna még, hogy a határőrségnél mit jelent lakhelyem neve: »Hegyeshalom«...?), ha elfogadom az*

21 Kovács Gábor: *Hogyan tovább? A Határrendészeti tisztképzés reformja a határőrség-rendőrség szervezeti integrációját követően. Határrendészeti Tanulmányok, 2008/1., 4–22. o.*; Kovács Gábor: *A Nemzeti Közszolgálati Egyetem alapképzésben végzett rendőrtisztekkel szemben támasztott követelmények változásai.* In: *Gaal Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): A határrendészettől a rendészettudományig. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2016, 263–268. o.* [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XVII.] <http://peeshor.hu/periodika/XVII/kovacs.pdf>; Balla József: *Felsőfokú szakirányú képzés a Határrendészeti Tanszéken 2005-ben és 2015-ben.* In: *Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 47–54. o.*

*ajánlatot, megkezdhetem tanulmányaimat az új szakon, előkészítőként Körmenen egy év felkészítéssel.*<sup>22</sup>

A határrendész tanszék sikerrel hagyományozta át hallgatóinak a folyamatos tanulás fontosságát is, ami nem fejeződhet be a diploma átvételével! *„Úgy gondolom, az élethosszig való tanulás alapkövetelmény a rendőri hivatásban! Ezért adtam be jelentkezésemet 2015-ben a Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti vezető mesterszakára. Ennek elvégzésével célom, munkám magasabb színvonalon történő ellátása, hogy még napakészebben állhassak a jövőbeli kihívásai elé.*<sup>23</sup>

Az egyéni képességek, szorgalom mellett a bajtársiasság, egymás segítése legalább ilyen fontos, ezek kialakítása már a szakon elkezdődik. *„Határrendész hallgatóként ugyancsak jó érzéssel töltött el bennünket, hogy a felsőbb évfolyamos hallgatók is rendkívül korrekt, kollegiális kapcsolatot alakítottak ki velünk. Hozzájuk bármikor fordulhattunk tanácsért, segítségért, így nagyon pozitív benyomás alakult ki róluk. Közülük többen már a szorgalmi időszak első napjaiban megszólítottak bennünket, őszintén kérdeztek problémáink felől, éreztetve; rájuk mindig számíthatunk. Támogatásuk már beilleszkedésünk során azt az érzést erősítette bennünk, hogy e tanszék hallgatóiként szinte egy nagy család részei lettünk. Így sok felsőbb éves határrendész hallgatóra néztünk fel szorgalma, hozzáállása vagy éppen korrektsége, áldozatos segítőkészsége miatt. Ráadásul az akkori végzősök közül többen, már néhány év hivatásos szolgálat után kerültek hallgatónak a főiskolára, így gyakorlati tapasztalataikkal, ismereteikkel is segítettek tanulmányainkat, felkészülésünket. Elsőként jó volt látni a végzősök céltudatosságát, lendületes készülését a záróvizgákra, leendő szolgálati helyeikre. Ez nekünk is erőt adott a mindennapokban.*<sup>24</sup>

Nemcsak a szolgálatból kerültek hallgatók a határrendészeti tanszékre, hanem külföldről is.

*„A moszkvai határőr parancsnoki főiskoláról, az ott eltöltött időszakraól egy valós történeteken alapuló, nagyobb lélegzetű, kalandokkal és európai, magyar ember számára nehezen elképzelhető sztorikkal teli regényt lehetne*

22 Vájlak László: Önvallomás – végigkísérve negyedszázadot, köszönetet mondva sok-sok embernek. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Budapest, 2017, 186. o.; Beregnyei József: Az RTF határrendész előkészítő képzés Körmenen. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 74. o.

23 Hegedűs Dániel: Alapiképzéstől napjainkig. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 193. o.

24 Gáspár Gyula: Visszatekintés másfél évtizedre. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 195. o.

irni, mintahogyan többen el is kezdtük annak későbbi alapjaként szánt naplónkat. A mostani tanulmány adta szűk keretekre tekintettel viszont mindenképp fontosnak tartom a külföldi tanintézetéről kihangsúlyozni: a határőr tisztek szakmai legjobbjai oktattak bennünket, és még az alakitasság is művészi szinten valósult meg.”<sup>25</sup>

Mindezek a visszaemlékezések megerősítik, hogy „A Rendőrtiszti Főiskola, majd a Nemzeti Közszerológiai Egyetem kellő toleranciával engedett teret a szak, majd a szakirány specifikus jellegének, a tanszék önálló arculatának kialakításához és tudatos ápolásához”<sup>26</sup>.

A határrendészeti átalakulásokat és hagyományokat egymásra hatásukban, egységben vizsgálta Főrizs Sándor.<sup>27</sup>

## A kötetek eszmeiségének működése a gyakorlatban – legfrissebb adalékok

A napjainkig elő-előbukkanó határőr szervezeti kultúra továbbélő elemeit érzékletesen sorakoztatta fel egy legutóbbi szakmai-tudományos tanácskozás. Az RTK határrendészeti tanszéke 2018-ban a tudomány ünnepe alkalmából november végén rendezte meg az *Egy évtized a rendőrség kötelékében* című konferenciáját a schengeni egyezményekhez történő teljes jogú csatlakozás<sup>28</sup> és a határőrség rendőrségbe integrálása évtizedének áttekintésére.

A tanácskozás köszöntőjét Kovács Gábor, az NKE oktatási rektorhelyetese azzal kezdte, hogy a határ őrzete nagyon fontos hivatás, ami csak szív-

25 Éberhardt Gábor: A határrendészeti tisztképzés elmúlt negyedszázada. Múlt, jelen, jövő. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 210. o.; Deák József: Az Országos Föderáció Szövetségi Biztonsági Szolgálatának határőrségi képzésének történetéből, módszereiből napjainkig. In: Deák József – Gaál Gyula – Sallai János (szerk.): A toll sokszor erősebb, mint a kard. Rendészettudományi tanulmányok Prof. Dr. Főrizs Sándor 65. születésnapja tiszteletére. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016, 52–68. o.

26 Varga János: Határrendészeti vezetők felkészítése rendészeti környezetben. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): A modernkori magyar határrendészet 110 éve. Magyar Rendészettudományi Társaság Határrendészeti Tagozat, Budapest, 2013, 289. o.

27 Főrizs Sándor: A mindig megújuló határrendészet. In: Varga János (szerk.): A határrendészeti tisztképzés negyedszázada. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 193–201. o.; Főrizs Sándor: A rendészeti változások iránya, tendenciái, mozgatórugói. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): A határrendészettől a rendészettudományig. Pécs, 2016, 31–41. o. <http://pecshor.hu/periodika/XVII/forizs.pdf>

28 Ritecz György: Határőrizet a rendszerváltástól napjainkig. In: Pósn László – Veszprémy László – Boda József – Isaszegi János (szerk.): Őrzők, vigyázatok a határra! Határvédelem, határőrizet, határ vadások a középkortól napjainkig. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2017, 642–673. o.

vel-lélekkel végezhető. Az integrációban szerencsére tovább élhet, őrződhet, ápolódik az immár határrendészeti szolgálati ággá módosult határőrség szervezeti kultúrájának tetemes része. Utóbbi nagymértékben elősegítette annak idején a határőrség kiváló szintűre értékelt felkészülését Magyarország uniós és schengeni csatlakozásához. A schengeni csatlakozással a magyar államhatár mintegy fele azonnal jelképes, uniós belső határrá vált. Ez az illegális bevándorlás csökkenésével akkoriban meg is peccéltelte a határőrség sorsát. Az integrációval a jól felkészült, tapasztalt határőr szakemberek fele kiáramlott.<sup>29</sup> Az integrálódott határőrök szakmai felkészültsége, tapasztalata, szervezeti és munkakultúrája a rendőrség működésére<sup>30</sup> máig termékenyítőn hat, erősítve az egybeolvasztott szervezet egységét. Talán ezt is tükrözi az integráció tízéves évfordulója alkalmából, 2018. október 12-én, az ORFK-n az egykori határőrségi országos parancsnokság munkatársai számára szervezett nyugdíjastalálkozó.

*Hautzinger Zoltán*, az RTK dékánja üdvözetét tolmácsolva a határőr értékek közül a máig működő bajtársiasságot, a kimagasló szakmai együttműködési készséget emelte ki. Majd hozzátette, hogy a határőr tradíciót, emlékeket, mindezek tudományos értékeit máig ápolja, kutatja, örökíti, a 2001-ben, az MHTT Határőr Szakosztályának Pécsi Szakcsoportja által útjára indított és évente megrendezett szakmai tudományostanácskozás-sorozat és az ennek előadásait tartalmazó konferenciakötet. Az interneten is elérhető<sup>31</sup> kiadványsorból szépen vissza lehet követni, miként vélekedtek felelős szakemberek, tudományos kutatók a határőrizetről, idegenrendészetről, határrendészetről, az integrációról. Megjegyezte, hogy a határrendészeti tanszék nemcsak a határőr hagyományok ápolását és továbbadását igyekszik folytatni, hanem az RTK tudományos tevékenységében is megőrizte a tanszékek közti vezető helyét. *Balla József* tanszékvezető az elhangzott köszöntőket *Babits Mihály* szavaival folytatta: „*Múlt nélkül nincs jövő, s mennél gazdagabb a múltad, annál több fonálon kapaszkodhatsz a jövőbe!*”

*Farkas Johanna*, a rendészettudományi kar pszichológus munkatársa elmondta egykori pszichológus kollégája, *Virág László Fázol* című versét. Az egykori határőrök jogutód határrendészei előtt tisztelgő művészi előadását

29 Ritecz György: Az irreguláris migráció kezelés fejlődése, fejlődés-e? In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIX. Pécs, 2017, 287–292. o.

30 „A védelmi szervek (fegyveres erők, rendvédelmi szervek) professzionális beavatkozása, rátermettsége, kreativitása biztosíthatja a XXI. század legjelentősebb erőforrását a rendszert életképességének, eredményességének a jövőjét.” Kovács, István: Is the prostitution a threat/danger to a country's (national)security? Nemzetbiztonsági Szemle, Special Issue, 2017, 16. o.

31 [www.pecshor.hu](http://www.pecshor.hu)

egy Márai-idézzel zárta: „*A barátság nem emberi kapcsolat, hanem szigorú erkölcsi törvény; alapvető, erős és időálló...*”

Balázs László, az Országos Rendőr-főkapitányság határrendészeti főosztályvezetője a jelenlegi helyzet vázolására előtt köszönetet mondott a szervezőknek, „*hogy lehetővé tették a mai napi kézfogásokat... Büszke vagyok arra, hogy sok megjelent kollégával együtt dolgozhattam a végrehajtásban, később területi, vagy központi szinten. [...] A határőrség jó iskolát jelentett, időálló szervezeti kultúrát szívunk magunkba. Ezek az alapok máig érvényesek minden területen!*”

Felidézte, hogy az integrációt közvetlenül előkészítő közös, határőr-rendőr munkabizottságokban a határőrizeti szellemi-szakmai veszteség minimalizálására harmincöt különféle szervezetstruktúra-javaslat született. Akkoriban mindenki számára azonnal nyilvánvalóvá vált, hogy ezeket mennyire vette figyelembe az integrációról született döntés, azonban az integrált szervezetben is sikerült újra érvényesíteni a korábbi határrendészeti megoldások jó részét. Például a nemzetközi együttműködési gyakorlat, készség, eredményeként a macedón, szerb, bolgár határrendészeti szervekkel kialakított munkakapcsolattal sikerült mintegy tizenháromezer, Magyarország irányába induló illegális bevándorlót elfogni. Emellett sikerült idehaza több új jogszabályt, eszközbeszerzést, határrendészeti technológia-bevezetést kezdeményezni és keresztülvinni.

A határőrségnél elsajátított munkatílusnak az integráció után jócskán lett lehetősége kibontakozni, hasznosulni, mint kiderült a konferencia több előadásából is.

Az integráció traumatikus pillanatát Gáll József, a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság határrendészeti szolgálatának vezetője idézte fel. „*Egyik pillanatról a másikra a határőrök számára ismeretlen átláthatatlan rendőrségi jelentési, fegyelmi-, adminisztratív eljárási rendben találtuk magunkat! Egyik napról a másikra a Robotzsarut kellett alkalmazni. A régi határőr szabályozók hatályukat veszítették, miközben a rendőrségével együtt léptek életbe az új uniós és a szigorúbb schengeni jogszabályok. A teljesen új szervezeti rendszerben közülünk senki nem tudta pontosan helyét, szerepét az új szervezetben. Túl sok segítő kezét se kaptunk, hisz' a klasszikus rendőri feladatok épp' elég teendői jelentettek addig is a befogadó szervezetnek. Megszűnt a határőrségi önálló gazdálkodásunk, logisztikánk, a helyébe lépő új rendszer még nem működött, és utána is annyi segítség, figyelem jutott nekünk, amennyi a megyei főkapitányság elsődleges közrendvédelmi, bűnügyi, közlekedésrendészeti, stb. stb. feladatai után még maradt. De a fel-*

*tételhiányos körülmények ellenére, a küszöbönálló schengeni ellenőrzés miatt a határrendészeti elvárások egyre fokozódtak...*<sup>32</sup> Felidézte, hogy a rendőrségbe integrált egykori határőrségi bűnügyi felderítő szolgálat munkatársainak feladatai közt a határrendészeti információk biztosítása a fő teendőről a sokadik helyre szorult vissza. Viszont a schengeni külső határ őrizetét a legfőbb ügyészi állásfoglalás kiemelt jogi tárgyként kezeli, elvárva a Baltikumig húzódó keleti határokat vigyázó tagállamok legszigorúbb felelősségét... miközben a sok elvándorlás, leszerelés miatt a határrendész állomány is lényegében mintegy ötödére apadt. Mégis, az említett körülmények ellenére a rendszerben maradtak igyekeztek legjobb tehetségük, lehetőségeik szerint lelkiismeretesen garantálni a határbiztonságot<sup>33</sup>. Az integrációkor azonnal jelentkező problémák zömét – jórészt – az idő megoldotta, és a fennmaradók orvoslására szerencsére egyre érzékenyebb a rendőrség vezetése. Ilyen integrációs maradvány például, hogy míg egy hatvan–száz fős rendőrkapitányság vezetés-irányítását egész törzskari állomány segíti, a határrendésznél ugyanekkora állománnyal az állománytábla szerint egyetlen tisztnak kell elboldogulnia. De ez már nem a régi határőrségi környezet, feladatrendszer, ehhez újak jöttek, mint például a bevezetett e-útdíj rendszerből rendőrségre ruházott teendők, illetve új nemzetközi feladatok.

*Pozsgai Tamás*, a Repülőtéri Rendőri Igazgatóság határrendészeti osztály-vezetője az integrációról elmondta, hogy a repülőtéren szolgálatot teljesítő határrendészek számára bizonyos védelmet jelentettek a polgári repülés nemzetközi szabályai, követelményei. Itt az úgynevezett schengeni határellenőrzés is pár hónap késéssel lépett életbe, de a 2017 decemberében még mintegy ezerfős határrendészeti igazgatóság állományából náluk is alig több mint kétszáz határrendész maradt. Mára viszont a Malév megszűnése óta beállt változások közepette is sikerrel teljesítik megnövekedett feladataikat.

*Bardócz Csaba*, a Szegedi Rendészeti Szakgimnázium igazgatója is felidézte, hogy még az integráció első évében is kétéves OKJ-s határrendészeti képzés folyt. Itt összesen négyszázhatvan órában tanítottak határőrizetet, határforgalom-ellenőrzést, határvédelmet, szakmai gyakorlattal, mentorképzéssel együtt. Jelenleg az új rendszerben, az első két félév közrendvédelmi rendőrképzése után mintegy 216 órában kell átadni felelősséggel a korábbi

32 „A kezdeti években »a régi jogrend« már felbomlott, a helyébe lépő új még nem alakult ki megfelelően, ami némi bizonytalanságot keletkeztetett. Kovács István: „Olajozás”, szervezett bűnözés és prostitúció a 90-es években Magyarországon. Nemzetbiztonsági Szemle, 2015/1., 121. o.

33 Virányi Gergely: A biztonság-fogalomról, másként. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2012, 62. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIII/viranyi.pdf>

határrendész-szaktudást, -tapasztalatot és -tartást, amivel nem könnyű megbirkózni, a mind több, kiegészítő elvárásnak megfelelően. Napjainkban egyre nagyobb jelentőségű, és meghatározó szerepe van a határrendészeti továbbképzési rendszer működtetésének.<sup>34</sup>

Balla József a képzési témához azzal csatlakozott, miszerint némi túlzással az elvárás szerint az a jó határrendész tiszt, aki mindenhez ért! A megrendelői igények maximális biztosítására határrendész tanácsadó testület<sup>35</sup> hoztak létre, amely a határrendészeti tanszék javaslattevő, véleményező, döntés-előkészítő szerve, segíti a tanszékvezető tevékenységét az oktatási, tananyagfejlesztési, tudományos kutatási és fejlesztési kérdésekben. A rendőrség kötelékében eltelt egy évtized határőr hagyományainak továbbélése közül az új iránti fogékonyságra szolgáltatott határőr példákat *Németh József*, aki az MRTT Zala megyei csoportját vezette sokáig. Ezúttal a rendőrség tudományos tanácsának elnökeként *A kutatás-fejlesztés igénye a rendőrségnél* címmel tartott előadást. A kutatás-fejlesztés rendőrségi támogatásának jó példaként *Székely Zoltán* a *H2020*, a *SMILE* és az *iBorderCtrl* projektet mutatta be közösen *Zsáka Lénárd*dal, a Bács-Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság határrendészeti szolgálatának előadójával.

E legutóbbi, határrendészeti ihletű tudományos tanácskozás mellett a pécsi konferenciák és tanulmánykötetek szintén nemcsak a múlt felidézésének és a jelen tudományos elemzésének szánnak teret, hanem a jövő technológiai lehetőségeivel, rendszerre gyakorolt hatásaival is foglalkoznak.<sup>36</sup>

## Epilógus helyett

Önmagában az a törekvés, hogy a határőrségnél dolgozók és vezetők, valamint egyetemi oktatók és tudományos kutatók évente közösen vitatkoznak,

34 Molnár Henrietta – Balla József: A határrendészeti továbbképzés helyzetértékelése. Határrendészeti Tanulmányok, 2017/4., 4-27. o.

35 Balla József: A régi-új Határrendészeti Tanszéki Tanácsadó Testület, mint a megrendelői igények meghatározásának és támogatásának fóruma. Határrendészeti Tanulmányok, 2016/1., 66-83. o.

36 Zsigovits László: Globalizációból fakadó rendészeti kihívások a korszerű információtechnológia tükrében. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2014, 61. o. <http://pecshor.hu/periodika/XV/zsigovits.pdf>; Zsigovits László: A jövő rendőre. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2017, 79-84. o. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIX/zsigovits.pdf>

jelzi a határőrség igényét saját hagyományaik megőrzésére, egyszersmind a működés gyengeségeinek megismerésére.<sup>37</sup>

E megjegyzés évekkal a határőrség megszüntetése után is igaz. A határőr-hagyományok, a rendőrségen belüli határrendészeti szolgálati ághoz kapcsolódó feladatok lelkiismeretes ellátása, a fejlesztésükre való törekvés továbbra is a mindennapjaink része.<sup>38</sup>

Talán ennek is köszönhetően a rendőrség felső és középvezetői között az egykori határőrtisztek jól kifejezik, képviselik a határőr-hagyományok értékeit napjainkban is.

Már az első konferencia szakmai tapasztalatai mellett megfogalmazódott az a gondolat, hogy a tudományos eszmecsere folytatni kell. Hiszen a határőrség, illetve a határőrök a rendvédelem számos területén jelen vannak, és igen sokrétű feladatot látnak el.<sup>39</sup>

A *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XX.*, jubileumi kötetében több szerző is szerepel, akik már az elsőben és azóta is többen, visszatérően publikáltak: Hautzinger Zoltán; Kovács Gábor; Ritecz György, Teke András, Zsigovits László. Mindannyian a határőrségnél szolgáltak...

---

37 Petrétai József: Beköszöntő. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja, Pécs, 2006, 1. o.

38 Hautzinger Zoltán: i. m. 134. o.

39 Kovács Tamás: Egy nagykorúvá érett történet – a Pécsi Határőr Tudományos Közlemények történetéről. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *A határellenőrzés múltja, jelene és jövője*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények Különszám, Pécs, 2017, 8. o.